

أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الإستراتيجي

إعداد

أحمد شهاب محمد الهاشمي

إشراف

الدكتور

ليث الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "أحمد شهاب محمد الهاشمي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد
رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات
العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد شهاب محمد الهاشمي

التوقيع: 

التاريخ: 11/1/2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي

وأجيزت بتاريخ ١١ / ١ / 2011 م

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

الدكتور صباح حميد الأغا

مشرفاً

الدكتور ليث الربيعي

عضواً خارجياً

الدكتورة الهام طمليّة

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً "

(الإسراء 84)

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى الذي منحني القوة والصبر لإنجاز هذه الرسالة , وأتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الجليل الدكتور ليث الربيعي الذي قدم لي كل الجهد والاهتمام من خلال إعدادي لهذه الرسالة , حيث قدم لي النصيحة الصادقة والتوجيه النافع السديد.

وكذلك أتقدم بالشكر للأساتذة الكرام الذين لم يتأخروا عن تقديم الاقتراحات والتوجيهات من خلال تحكيمهم للاستبانة , والأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها باقتراحاتهم القيمة.

وأخيرا أتقدم بالشكر للأصدقاء و زملائي المهندسين الذين قدموا لي العون من خلال مرحلة جمع البيانات من الجهات ذات العلاقة , وفي مرحلة توزيع الاستبانات وجمعها , كما أشكر كل الذين استجابوا للدراسة بتعبئة الاستبانة على الرغم من ما احتاجته من وقت لتعبئتها.

الإهداء

إلى

من زرعوا بذور النجاح لأحصد ثمار التفوق

إلى أمالي في هذه الحياة عائلتي الكريمة

إلى من وقفوا بجانبني إلى إخوتي في الله

إلى شهداء الأمة العربية الذين ضحوا بدمائهم من أجل الحرية

إليهم جميعا أهدي هذا الإنجاز المتواضع

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	آية من الذكر الحكيم
هـ	شكر وتقدير
و	الإهداء
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
ص	الملخص باللغة العربية
ق	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 – 1): المقدمة
6	(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

8	(1 - 3): فرضيات الدراسة
9	(1 - 4): أهداف الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
9	(1 - 5): أهمية الدراسة
10	(1 - 6): حدود الدراسة
11	(1 - 7): محددات الدراسة
11	(1 - 8): أنموذج الدراسة
13	(1 - 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	(2 - 1): المقدمة
17	(2 - 2): التوجه السوقي
25	(2 - 3): التوجه الإستراتيجي
31	(2 - 4): الأداء
34	(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
50	(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
51	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

52	(3 – 1): منهج الدراسة
52	(3 – 2): مجتمع الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
53	(3 – 3): عينة الدراسة
53	(3 – 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
57	(3 – 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	(3 – 6): صدق أداة الدراسة وثباتها
60	(3 – 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة
63	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
64	(4 – 1): المقدمة
64	(4 – 2): المؤشرات الإحصائية الوصفة الأولية لإجابات عينة الدراسة
69	(4 – 3): اختبار فرضيات الدراسة
116	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
117	(5 – 1): مناقشة النتائج والاستنتاجات
120	(5 – 2): التوصيات
120	(5 – 3): توصيات للباحثين القادمين

قائمة المحتويات

121	قائمة المراجع
122	أولاً: المراجع العربية
123	ثانياً: المراجع الأجنبية
128	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	1 – 3
60	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	2 – 3
65	وصف وتقييم مستوى التوجه السوقي	1 – 4
67	وصف وتقييم مستوى التوجه الإستراتيجي العدائي	2 – 4
68	وصف وتقييم مستوى أداء الشركة قياساً بالمنافسين	3 – 4
70	نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على الربحية	4 – 4
71	نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على الحصة السوقية	5 – 4
73	نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على مستوى الأداء	6 – 4
74	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على الربحية	7 – 4
76	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على الحصة السوقية	8 – 4
77	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على مستوى الأداء	9 – 4
78	نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على الربحية	10 – 4
80	نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على الحصة السوقية	11 – 4

81	نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على أداء الشركات	12 – 4
----	---	--------

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
83	نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي	13 – 4
84	نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي	14 – 4
85	نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على أداء الشركات	15 – 4
87	نتائج اختبار أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على الربحية	16 – 4
88	نتائج اختبار أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على الحصة السوقية	17 – 4
90	نتائج اختبار أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على أداء الشركات	18 – 4
95	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية الرئيسية الرابعة	19 – 4
96	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الرئيسية الرابعة	20 – 4

98	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية الفرعية الأولى	21 – 4
99	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الأولى	22 – 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل / الجدول
101	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية الفرعية الثانية	23 – 4
102	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الثانية	24 – 4
104	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية الفرعية الثالثة	25 – 4
105	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الرابعة	26 – 4
107	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية الفرعية الرابعة	27 – 4
108	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الرابعة	28 – 4
110	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية الفرعية الخامسة	29 – 4
111	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الخامسة	30 – 4
113	تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار	31 – 4

	الفرضية الفرعية السادسة	
114	يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية السادسة	32 – 4
115	خلاصة تحليل المسار	33 -4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل / الشكل
12	أنموذج الدراسة	1.1
24	عناصر التوجه السوقي من المنظور الثقافي	1.2
94	نتائج تحليل مسارات الفرضية الرئيسية الرابعة	1 – 4
97	نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الأولى	2 – 4
100	نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الثانية	3 – 4
103	نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الثالثة	4 – 4
106	نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الرابعة	5 – 4
109	نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الخامسة	6 – 4
112	نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية السادسة	7 – 4

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
129	قائمة بأسماء المحكمين	1
130	أداة الدراسة (الاستبانة)	2
	كتاب إلى وزارة الأشغال العامة والإسكان	3
134	قائمة مشاريع وزارة الأشغال العامة والإسكان	4
	كتاب إلى نقابة المهندسين الأردنيين	5
	كتب نقابة المهندسين إلى الشركات الإنشائية الكبرى في الأردن	6

المخلص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التوجه الإستراتيجي في المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن وقياس أثر التوجه السوقي على أداء هذه المشاريع ، ودور التوجه الإستراتيجي في تعزيز أثر التوجه السوقي للمشاريع الإنشائية الهندسية ، وشملت عينة الدراسة إدارات المشاريع في هذه الشركات من مديري ورؤساء الأقسام ، والبالغ عددهم (130) ، وتمت استعادة (110) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (85 %) .

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي التي استخدمت به مختلف الأساليب الإحصائية وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية واختصاراً SPSS وبرنامج تحليل المسار AMOS 7 نتائج مهمة وفي مقدمتها : بوجود أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على المستوى العام لأداء (الحصة السوقية ، الربحية) شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، وبوجود أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على التوجه الإستراتيجي العدائي ، وبعدم وجود أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي على مستوى أداء الشركات (الحصة السوقية ، الربحية) ، وبوجود أثر غير مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالمنافسين ، التوجه بالزبائن) على مستوى الأداء للشركات (الحصة السوقية ، الربحية) من خلال التوجه الاستراتيجي العدائي كمتغير وسيط.

وقد خلصت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات لإدارات المشاريع في الشركات الإنشائية الهندسية.

ABSTRACT

The Impact of market orientation on engineering construction projects performance and the role of strategic orientation

Prepared by

Ahmad Al-Hashemi

Supervisor

Dr. Laith Al-Rubaie

The study aimed to identify the nature of the strategic orientation in the construction projects engineering working in Jordan and measure the impact of market orientation on the performance of these projects, and the role of strategic orientation in enhancing the impact of market orientation for construction projects engineering, included a sample study of these companies from managers suitable for analysis and rate (85%).

The result of statistical analysis used by the various statistical methods and using the programe statistical package for social science and short SPSS and program path analysis AMOS 7 signification result, notably: the existence of a direct effect of the direction the market (to go with clients, to go with competitors) on the overall level of performance (market share, profitability) ventures structural engineering working in jordan, and the existence of a direct effect of the direction the market (to go with clients, to go with competitors) on the strategic direction of the hostile, and there is no direct impact of the strategic direction of hostility on the performance of companies (market share, profitability), and the existence of an indirect effect of the

direction the market (Go competitors, customer orientation) on the level of performance of companies (market share, profitability) by going hostile alasanrateji variable and medirate

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمة

(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3 - 1): فرضيات الدراسة

(4 - 1): أهداف الدراسة

(5 - 1): أهمية الدراسة

(6 - 1): حدود الدراسة

(7 - 1): محددات الدراسة

(8 - 1): نموذج الدراسة

(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمة

تتسم الأسواق في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالمتغيرات البيئية سواء كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، ولذا يجب على المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات إدارية أو تسويقية فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة (Cravens &Ship, 1991: 7-9).

وتسبب الانفتاح الواسع على نشاطات الأعمال الدولية في زيادة حدة المنافسة بين شركات المشاريع الإنشائية الهندسية، كما زاد الإدراك لدى مديري تلك الشركات لأهمية وضع الإستراتيجيات الملائمة للسوق من خلال فهم سلسلة القيمة للزبائن، وفهم طبيعة المنافسة في هذا القطاع، وفهم آلية التكامل الداخلي في هذه الشركات، وترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات التي تضمن قدرة الشركات إلى تعظيم الأداء إلى أعلى مستوى ممكن، وخاصة المحلية منها.

يعمل قطاع الإنشاءات الأردني على تقديم العديد من الخدمات ومنها : خدمة إنشاء المباني وصيانتها للقطاع الخاص والأفراد، خدمة الإنشاءات الحكومية، وتشمل خدمة إنشاء المباني، الطرق والجسور، مشاريع الري، وخدمة تسهيلات الموانئ والسكك الحديدية، خدمة شبكات الصرف الصحي، وخدمة مشاريع الإلكترونيك، ومشاريع الاتصالات، وخدمة مشاريع تنقية المياه.

لقد حقق الاقتصاد الأردني خلال عام 2003 نتائج قياسية وإنجازات مهمة في كافة القطاعات ومن ضمنها قطاع المقاولات إذ بلغ معدل النمو الاقتصادي العام ما يقدر بنسبة (7.4%)، وهي من أعلى النسب المتحققة في الأردن خلال السنوات الأخيرة، ومن أعلاها في دول المنطقة، وكذلك سجل قطاع الإنشاءات الأردني معدل نمو لسنة 2003 بلغ 11%، وفي سنة 2004 حقق نسبة نمو بلغت 19% عن السنة السابقة. وبلغت نسبة النمو لسنة 2005 ما مقداره 18% عن سنة 2004، وبلغت نسبة النمو لسنة 2006 حوالي 19.5% عما تحقق لسنة 2005 (التقرير السنوي لنقابة المقاولين الأردنيين لسنة 2007: 9).

تمثل عملية تبني وتصميم إستراتيجية تسويقية ناجحة من قبل الشركات الإنشائية أحد أهم الأدوات التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف، فوج ود إستراتيجية تسويقية ناجحة للشركات الإنشائية الأردنية، لها دور كبير في استيعاب المنافسة، وسرعة الإنجاز، وتحسين الأداء، وتقليل التكاليف، وبناء علاقات قوية مع الزبائن (Ngowi, 2003)، مما يمكن تلك الشركات من القدرة على التميز في مجال الخدمات الإنشائية المقدمة للزبائن والمنتفعين النهائيين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا يمكن الشركات من المحافظة على الزبائن الحاليين، وجذب المزيد من الزبائن المرتقبين. وكون التعقيد والتغير المستمر هو من السمات الرئيسية للبيئة التسويقية الأردنية، وخاصة بعد انضمام الأردن لمنظمة التجارة العالمية (نقابة المقاولين والمهندسين، 2003)، فهذا يتطلب من مديري التسويق سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية لمواجهة التحديات ومحاولة الحصول على ميزة تنافسية تمكن الشركات الإنشائية الأردنية من المنافسة بقوة. وتأتي هذه

الدراسة لاختبار أثر استخدام التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي في الشركات الإنشائية في أداؤها العام.

إن التغيرات السريعة والمتسارعة في البيئة التسويقية ، سواء الكلية أو الخاصة المحيطة بالشركات الإنشائية في جميع أنحاء العالم تحدد ما هي الإستراتيجيات التسويقية المناسبة التي تستطيع أن تحقق أهداف ورسالة تلك الشركات ومعظم الدراسات السابقة كانت تدور حول هذا الموضوع، وفي هذا الصدد فقد قام كل من (Yisa & Silas. B, 1996) بتسليط الضوء على التغيرات في بيئة الصناعة الإنشائية. وأكدوا على أن الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التسويقي يجب أن تكون الغاية القصوى لكل شركة إنشائية اتباعها وهي: إستراتيجية التنوع وذلك لوجود تغيرات هيكلية بقطاع الصناعة، التكامل وخاصة التكامل بين التصميم والعمليات والمزودين والوسطاء، المشاريع المشتركة واستراتيجيات التسويق بالعلاقات. وتوصلوا إلى أنه نتيجة انخفاض المخرجات المحلية، وزيادة عدد الشركات التي تعلن إفلاسها وتخرج من السوق، ونتيجة للتباطؤ في الانتعاش الاقتصادي في المملكة المتحدة، برزت حاجة ملحة للشركات الإنشائية في المملكة المتحدة لتطوير استراتيجيات تسويقية أكثر تكيفاً لتحسين مخرجاتها داخل المملكة المتحدة وخارجها.

وفي هذا السياق فقد قام (Pheng.& Hua, 2001) بدراسة الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات الإنشائية السنغافورية للأزمة المالية الآسيوية التي حدثت عام 1997- 1998، وتوصلوا إلى العديد من الاستجابات الإستراتيجية والسلوكية للأزمة المالية الآسيوية ومنها: إعادة الهيكلة، التركيز على الأولويات مثل زيادة التركيز على إضافة القيمة، اتباع سياسة تجميع

الأعمال في كينونة entity واحدة، تم التركيز على زيادة فاعلية الأنشطة والممارسات التسويقية من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، والعمل على جذب الزبائن المنتظرين، العمل على خفض التكاليف من خلال تبني العديد من السياسات والإجراءات، العمل على تبني استراتيجيات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال إيجاد وإدامة علاقات قوية و متميزة مع جميع الزبائن.

هذا ويعد التوجه الإستراتيجي مفهوماً له أثر على المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، إضافة إلى أن التوجه الإستراتيجي يكون على مستوى المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater & Narver,1995).

إن عملية التوجه الإستراتيجي للمديرين تعبر عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمديرين في نفس الوقت الذي تؤدي إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها (Salavou, 2004: 1094).

والتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها (Grinstein, 2008: 116). إذ إن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater, 2006: 1223).

إن التوجه الإستراتيجي يمثل ببساطة المهارات العالية التي يمتلكها المديرون في إدراك وإرضاء كافة فئات المتعاملين (Morgan & Strong, 1998: 1051).

واستناداً إلى ما جاء أعلاه فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الإستراتيجي .

(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة ، أدى إلى دخول عدد من الشركات الدولية العاملة في مجال الإنشاءات والهندسة سواء أكان لتحقيق سياساتها في الانتشار العالمي أم لغاية البحث عن فرص في بيئات متعددة، ونتيجة لهذا الوضع اشتدت حدة المنافسة بين الشركات مع بعضها بعض، إذ أكد بعض المدعيين أن فشل العديد من الشركات يعود لانقار مديريها للتوجه الإستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها (Laforet, 2009: 189). وتطلق أهمية قطاع الإنشاءات الأردني بكونه قطاعاً من القطاعات الاقتصادية المهمة والمؤثرة على الاقتصاد الأردني، إذ إن هذا القطاع يقدم مجموعة من خدمات إنشاء المباني وصيانتها، وتشمل المشاريع الإنشائية الهندسية إنشاء المباني، الطرق والجسور، ومشاريع الري وخدمة تسهيلات المواني والسكك الحديدية، خدمة شبكات الصرف الصحي، وخدمة مشاريع الإلكتروميكانيك، ومشاريع الاتصالات، وخدمة مشاريع تنقية المياه.

ونتيجة لإدراك الشركات الإنشائية ومنها الأردنية تأثير وأهمية التغيرات البيئية وضرورة الاستيعاب والتكيف مع تلك المتغيرات من خلال استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات والآليات لمواجهة التهديدات وخلق واستغلال الفرص البيئية.

ونظراً لأهمية التعرف إلى مدى تأثير التوجه السوقي لإدارة المشاريع الهندسية للشركات الأردنية على أدائها إضافة إلى الحاجة إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الإستراتيجي وتحديداً العدائي في هذه العلاقة وذلك لعدم توفر معلومات تشير إلى دراستها، فقد تطلب الأمر دراسة التوجه السوقي لهذه الشركات الإنشائية ومعرفة الأثر المحتمل للتوجه الإستراتيجي على أداء هذه المشاريع.

واستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة الرئيسة التالية:

أولاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن ؟

ثانياً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات في المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن ؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي العدائي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن ؟

رابعاً: ما دور التوجه الإستراتيجي العدائي كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن ؟

1 – 3): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى

اختبارها:

الفرضية الرئيسة الاولى

لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين) على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية؛ الحصة السوقية) .

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين) على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية؛ الحصة السوقية) .

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين) على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية؛ الحصة السوقية) بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط .

(1 - 4): أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.
2. تحديد أثر التوجه السوقي على التوجه الإستراتيجي العدائي.
3. تحديد أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.
4. تحديد أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي كمتغير وسيط.

(1 - 5): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية التوجه السوقي في قطاع الإنشاءات الهندسية التوجه الإستراتيجي العدائي في تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع، والدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري شركات الإنشاءات الهندسية وهذا ما يتطلب من الشركات الإنشائية الهندسية من التعرف على احتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع من الأهمية المتصاعدة لموضوع

التوجهات الإستراتيجية منها على وجه الخصوص التوجه الإستراتيجي العدائي، إذ إن هذا

التوجه يعطي القدرة للمنظمات باقتناص الفرص السوقية ومناورة المنافسين لتقليل التهديدات من قبلهم.

(1 – 6): حدود الدراسة

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالشركات الإنشائية والهندسية العاملة في الأردن (مجتمع الدراسة جميع الشركات الإنشائية الهندسية في الأردن).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين العاملين في الشركات الإنشائية الهندسية.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة.

الحدود العلمية: سيتم الاعتماد على متغيرات التوجه السوقية، وهي (التوجه بالزبائن؛ التوجه

بالمنافسين) المقترحة من قبل (Slater, et..al, 2004: 43 – 64; Sinkovics & Roath, 2004: 43 – 64; Slater, et..al,)

؛ Morgan & Strong, 1998: 1051-1073؛ Morgan & Strong, 2006: 1221-1231). وما يتعلق بالتوجه

الإستراتيجي العدائي فقد تم الاعتماد على كل من (Morgan & Strong, 2003: 163-176)؛

Hynes, 2009: 644-651؛ Morgan & Strong, 1998: 1051-1073). وما يتعلق

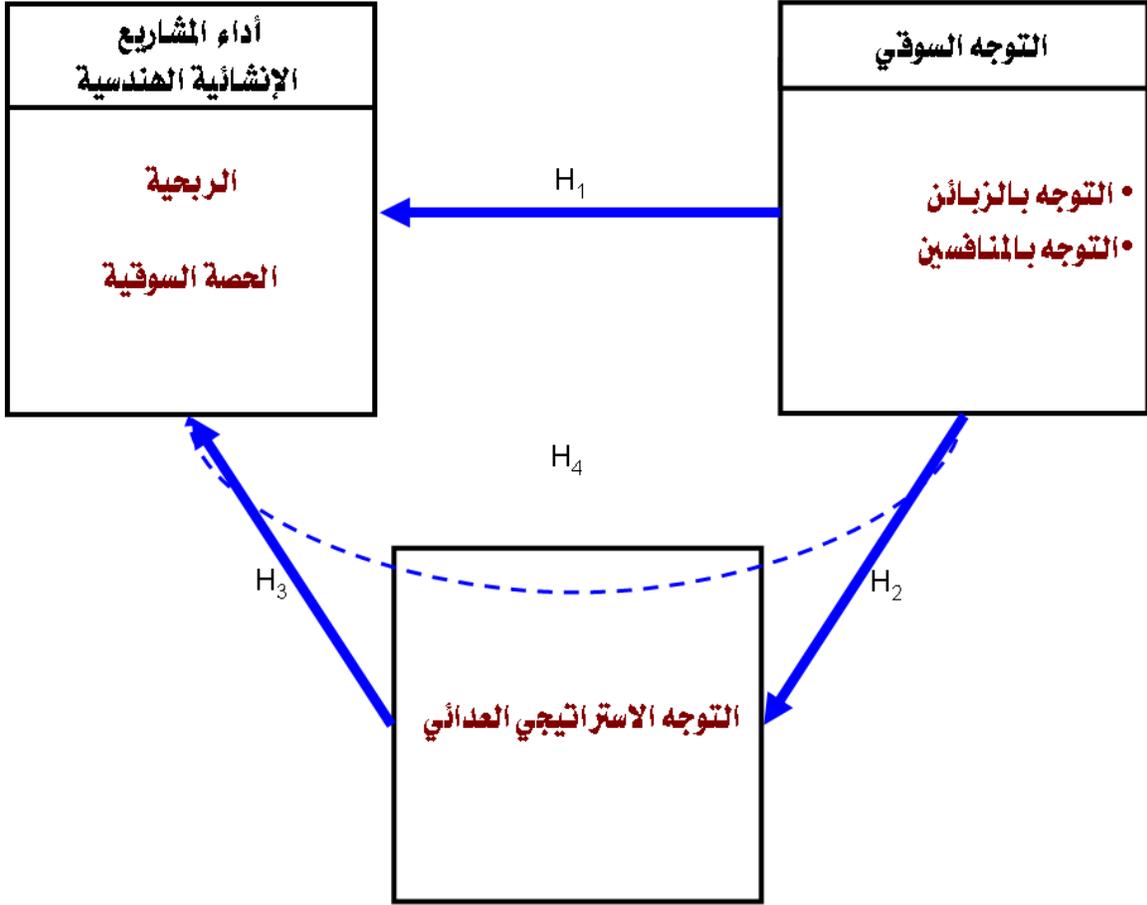
بمتغير الأداء فقد تم الاعتماد على ما أورده كلاً من (Eusebio, et..al, 2006) ؛
(O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كلاً من الحصة السوقية؛ والربحية.

(1 – 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالتوجه السوقي، والتوجه الإستراتيجي العدائي، والأداء من حيث الربحية والحصة السوقية.
3. المديرون العاملون في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن عينة الدراسة.

(1 – 8): أنموذج الدراسة

- هـ يبين الشكل رقم 1-1 أنموذج الدراسة من خلال المتغير المستقل والمتمثل بالتوج ه
السوقي والذي يضم المتغيرات الآتية (التوجه بالزبائن ؛ والتوجه بالمنافسين) والمتغير الوسيط
والمتمثل بالتوجه الإستراتيجي العدائي والمتغير التابع والذي يتمثل بأداء المشاريع الإنشائية
الهندسية والذي يضم (الربحية ؛ الحصة السوقية).



شكل 1-1

أنموذج الدراسة

من إعداد الباحث

(1 – 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التوجه السوقي Market Orientation: ويعرف بتوجه الشركات نحو منافسيها وزبائنها. وعرف بأنه ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العالية للأداء (Narver & Slater,1990: 21-23). ويتضمن كلاً من التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين.

التوجه بالزبائن Customer Orientation: ويشير إلى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Narver & Slater,1990: 21).

التوجه بالمنافسين Competitor Orientation: ويشير إلى قدرة الشركة بمعرفة وتحديد الإستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين بالإضافة إلى القدرة على التعرف على خطط المنافسين، وما المعلومات التي تحتاجها عن المنافسين (Narver & Slater,1990: 21).

التوجه الإستراتيجي Strategic Orientation: مدخل متخصص تستخدمه المنظمات ومديروها لتحقيق مستويات مستمرة وعالية من الأداء وتحقيق تفوق تنافسي (Gatignon & Xuereb,1997: 44). ويتضمن كلاً من التوجه العدائي، والتوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والاستباقي، والمخاطرة والمستقبلي. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم التركيز فقط على التوجه العدائي.

التوجه العدائي Aggressiveness Oriantation: ويشير إلى قدرة الشركة على التركيز وبشكل أساسي على استغلال وتطوير الموارد المتاحة بسرعة، وهو يتضمن التوجه بالمبيعات لتوسيع حجم الحصة السوقية للشركات (Morgan & Strong, 2003: 166).

الأداء Performance: قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Miller & Bromiley, 1990: 757). وتعبر عن النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المدى البعيد (Morgan, et..al, 2009). وسيتم قياسه من خلال الربحية والحصة السوقية.

الربحية Profitability: ويقصد بها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين.

الحصة السوقية Market Share: وتعبر عن الحصة التي تمتلكها المنظمة في السوق قياساً بالمنافسين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

(2 - 2): التوجه السوقي

(2 - 3): التوجه الإستراتيجي

(2 - 4): الأداء

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجهاً استراتيجي يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز (الحسيني، 2000: 7).

فالتطورات المعاصرة التي تجابه المنظمات وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى وظهور المفاهيم والفلسفات الجديدة التي تبرز العديد من التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي إنما يتطلب الأمر تطوير رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة العليا في منظمات الاعمال، وتحويلها إلى قيادة إستراتيجية من خلال تزويدها بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية والتحليلية، والسعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية تساعدها في توجيهها الإستراتيجي من خلال توضيح آليات صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها والرقابة عليها، حتى تمكن هذه الإدارة من تحقيق تميزها واستيعاب أهم التغيرات والمؤثرات البيئية ضمن إطار حالة التكيف والتواءم بين المنظمة وبيئة عملها (الدهدار، 2006: 49).

(2 - 2): التوجه السوقي

عَد (Gainer & Padanyi , 2005) التوجه السوقي بأنه بناء ثقافي أو سلوكي أو مزيج

يجمع كلا من النواحي الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها بعضا.

ولقد ثار جدل بين الكتاب حول أي المصطلحين أفضل "التوجه السوقي" أ و "التوجه

بالتسويق"، إلا أن أغلب الدراسات تفضل مصطلح التوجه السوقي للعديد من الأسباب منها: أن

مصطلح التوجه السوقي قد يقلل من حساسية إدارات المنظمات وليس فقط إدارة التسويق، مما

يؤدي إلى زيادة التعاون بين الإدارات لتحقيق أهداف المنظمة. وأن مصطلح التوجه السوقي يرتبط

بكافة الإدارات وليس فقط بإدارة التسويق، وذلك من خلال مساهمتهم في جميع المعلومات وتبادلها

بين الإدارات (Shapiro,1988). وأن مصطلح التوجه السوقي يعطي أهمية للأسواق التي

تتعامل معها المنظمة مؤكداً على التعرف على توقعات العملاء ورغباتها (Park & Zaltman,

1987).

بينما يرى (Kohil & Jaworski, 1990) أن التوجه السوقي يشمل ثلاث مكونات أساسية:

1. جمع المعلومات Information Collection.

2. نشر وتبادل المعلومات Dissemination.

3. الاستجابة Responsiveness.

وقد أشار (Stone, et..al, 2003: 61) إلى أن التوجه السوقي يتكون من عدة أبعاد

وهي:

1. التعرف على احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها وفق هذه الرغبات.

2. يجب أن تكون المنتجات والخدمات التي تتوافق مع احتياجات العملاء وتلبي رغباتهم مناسبة للمنظمة.

3. تزويد العملاء بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع والتسويق.

وهذا ما يتفق مع تعريف (Kohil & Jaworski, 1990) الذي عدّ التوجه السوقي قيام كافة وحدات المنظمة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادلها ونشرها عبر الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها.

ومقابل ذلك فقد عرف (Narver & Slater, 1990) التوجه السوقي بأنه "الثقافة التنظيمية الأكثر فاعلية وتأثير والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل".

ويعرفه (Ruket, 1992) بأنه مجموعة محددة من التصرفات أو أنماط السلوك، وبأنه الدرجة التي تعكس قيام المنظمة بالحصول على المعلومات عن العملاء لتلبية احتياجاتهم. ويشير (Despande, 1993) أن التوجه السوقي شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولويتها تعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها. وأشار (Dobni & Lufman, 2000) إلى التوجه السوقي بأنه ثقافة تنظيمية تؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف. وهو ما أكد عليه (Langerak, 2003) بالإشارة إلى أن التوجه السوقي بأنه ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام

بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخباراتية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة.

وبين (Harmsen & Jensen, 2004) بأن التوجه السوقي وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة، ثم تنفيذ هذه الخطط بما يحقق الاستجابة للأهداف الموضوعية.

ويرى (الإمام، 2007) أن التوجه السوقي يمكن اعتباره بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة، مما يترتب عليه أن اتباع فلسفة مؤدية إلى نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكره ومرونته بعد فشل سياسات التوجه بالتسويق بسبب المنافسة القوية، والتغيير في أذواق المستهلكين، وعدم إعطاء العملاء داخل المنظمة (العاملين) الاهتمام الكافي، وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تكون مهمة قيادة المنظمة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

إن نبنى المنظمات لمفهوم التوجه السوقي ضمن خياراتها الإستراتيجية التسويقية أصبح بشكل ضرورة حتمية للمنظمات إذ أرادت أن تحافظ على بقائها في السوق وتحقيق النمو وبالتالي تحقيق الأرباح، وفي هذا الإطار فقد أكد (Dikmen, et..al, 2005) على أن التوجه السوقي يحمل فلسفة إيجاد وتسليم وتقديم وتوصيل القيمة للعميل وللمستخدم في السوق المستهدف بكفاءة وفاعلية أكثر من المنافسين. وأشاروا إلى صعوبة تطبيق التوجه السوقي والمفهوم التسويقي في بعض الصناعات كالصناعات الإنشائية عائد لطبيعة الإنشاءات نفسها، وذلك لأن المنظمات

الإشائية تخرط فقط في مرحلة طور الإنشاء ومسؤولياتها الرئيسة هو تنفيذ المشروع وتسليمه والذي يصمم من قبل المنظمة تصميماً هندسياً منفصلاً حسب رغبة المالك للمشروع وذلك حسب النظام التقليدي. وأفادوا بأن التوجه الإنتاجي لزال هو المسيطر على طريقة عمل المنظمات الإشائية، إلا أن هنالك تغيرات بدأت تفرض نفسها على السوق الإشائي مثل زيادة استخدام مشاريع (تسليم المفتاح ؛ ومشاريع التصميم والبناء ؛ ومشاريع البناء والتشغيل ونقل الملكية) وهذه تتطلب طريقة مختلفة في التفكير حول القوى التنافسية وتوقعات العملاء والمستخدمين النهائيين، وهنا يصبح ضرورة استخدام مفهوم التوجه السوقي لتخطيط أنشطة الأعمال الإشائية بجميع مستوياته. وأكدوا على أن التطورات سواء في السوق الإشائي يتطلب من المنظمات الإشائية اتباع إستراتيجية التحالفات والتكتلات والتكامل.

إن التوجه السوقي كثافة يتطلب حسب (Margan & Strong, 1998: 1073 -)
1051) :ثلاثة عناصر هي التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي.

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحث في تحديد متغيرات التوجه السوقي على كل من التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والمقترحة من قبل (Sinkovics & Roath, 2004: 43 - 64;)
1051-1073; Morgan & Strong, 1998: 1221-1231; Slater, et..al, 2006).

(2 - 2 - 1): التوجه بالزبائن

يشير التوجه بالزبائن إلى التعرف على سلسلة القيمة لزبائن المنظمة، لا كما هي اليوم بل كما ستكون عليه في المستقبل، وإيجاد أعلى قيمة لزبائن تلك المنظمة من خلال طريقتين بزيادة

المنافع والفوائد للزبون مقارنة بالكلفة التي يتحملها، وتقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها (Brown, et..al, 2002: 111).

ويؤكد (Narver & Slater, 1990) أن التوجه بالزبائن يشير إلى قدرة المنظمة على الفهم الواضح والصحيح لاحتياجات وتوقعات الزبائن وتوليد قيمة لهؤلاء الزبائن وبشكل مستمر.

وبين (Macintosh, 2007: 152) إلى أن التوجه بالزبائن يعني بان تستثمر المنظمة وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن. ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة، حتى لا يتسربوا إلى منافسين آخرين. ويعني هذا بأن على المنظمة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون مسروراً.

ويؤكد كل من (Homburg, 1998) و (Hartline, et..al, 2000) أن التوجه بالزبائن يتضمن التعرف على احتياجات الزبائن وتلبيتها، بالإضافة إلى إدراكها، والقرب منهم من خلال الانفتاح في توفير معلومات للعملاء والمرونة في التعامل مع العملاء ووصف كيفية تفاعل المنظمة مع عملائها. وعليه، فإن المنظمة المتوجهة بعملائها هي المنظمة التي تتميز بالتواصل المستمر مع عملائها الفعليين والمحتملين وتوليد البيئة التي تركز على العملاء داخل منظماتهم. ويبين (Walter, et..al,2000) بأنه يمكن فهم القيمة من وجهة نظر العميل من خلال المفاضلة بين الفوائد والتضحيات Sacrifices في العلاقة بين المنظمة والزبون. وبهذا فإن التوجه بالزبائن يتطلب من المنظمة فهم سلسلة القيمة المتعلقة بزبائنها في الوقت الحالي والمستقبلي.

وقد اقترح (Boles, et..al, 2001: 5-7) إلى أن التوجه بالزبائن يشير إلى قدرة المنظمة إلى التوجه السوقي. حيث أن التوجه بالزبائن يشير إلى درجة الاتصال والعلاقة مع العميل مع الأخذ بنظر الاعتبار التطبيقات المعاصرة لمفهوم التسويق من خلال جعل العملاء يتخذون قرارات الشراء المتعلقة بالخدمة أو المنتج بما يتلاءم مع توقعاتهم واحتياجاتهم. ويحدد (Appiah-Adu & Singh, 1998: 386) آلية قياس توجه المنظمة بالتوجه بالزبائن بالآتي:

- التعرف على فهم حاجات ورغبات زبائن المنظمة الحاليين والمستقبليين.
- التعرف على ما يحقق رضا الزبائن من قبل المنظمة.
- إيجاد أعلى قيمة لزبائن المنظمة.

(2 - 2 - 2): التوجه بالمنافسين

يذكر كلٌّ من (Han, et..al, 2000; Gray, et..al, 1998, Narver & Slater,) (1990) ، أن التوجه بالمنافسين يعد جزءاً مهماً من التوجه السوقي، الذي يعطي المنظمات فهماً أوسع لخصائص العمل في السوق.

ويشير التوجه بالمنافسين إلى الثقافة التنظيمية المؤكدة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى للقدرات والإستراتيجيات للمنافسين الحاليين والمحتملين (Deshpande, et..al, 1993). هذا وتتبنى المنظمات التوجه بالمنافسين نتيجة التقييم الذي تجريه عن المنافسين المستهدفين والمحتملين وتستخدم نتائج معرفتها هذه لتقليل

قدرة وقوة المنافسين لها (Olson, et..al, 2005). ويرى (Grawe, et..al, 2009: 285) أن توجه المنظمات تجاه منافسيها لا يكون مسؤولية إدارتها العليا بل هو مسؤولية الموظفين العاملين بهذه المنظمات وذلك من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والتصدي لهجماتهم، حيث أن التوجه بالمنافسين يركز على كافة الموارد التي تلبى رغبات العملاء.

ويؤكد (Božić, 2006: 46-65) أن تبني التوجه بالمنافسين من قبل المنظمة يتم فيه التركيز على اكتشاف الأنشطة الحالية والمحتملة للمنافسين ومقارنته مع أنشطة المنظمة الحالية والمستقبلية. وبهذا فإن التوجه بالمنافسين يبعد المنظمة عن تقليد المنافسين، بما يعزز من الإبداع والابتكار لدى المنظمة. وهو ما يعبر عن كون المنظمة منظمة غير مستقلة أي غير تابعة وترغب في تغيير موقفها في السوق التنافسي.

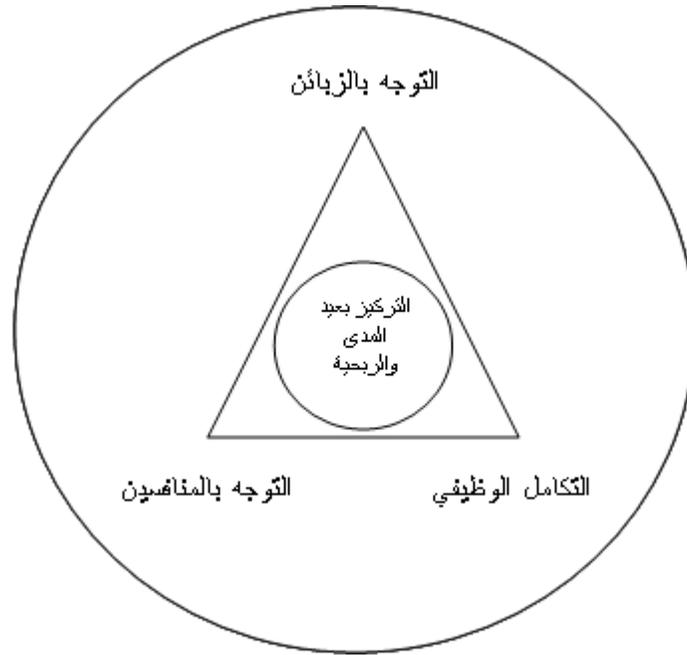
هذا وتقوم الشركات بدراسة نقاط القوة والضعف القصيرة الأجل والقدرات والإستراتيجيات طويلة الأجل للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين، والذي يجرى قياسه من خلال:

- تبادل المعلومات مع مندوبي المبيعات عن المنافسين في الشركات.
- الاستجابة السريعة لتحركات وأنشطة الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال.
- مناقشة إستراتيجيات وتكتيكات الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال.

إذ إن المنظمة التي يكون لديها القدرة على توقع ردود فعل المنافسين أو النوايا الإستراتيجية والتكتيكية للمنافسين يكون لديها القدرة على الصمود في البيئة التنافسية والبقاء (Yoshio, 2004:7).

والشكل (2 - 1) عناصر التوجه السوقي من المنظور الثقافي.

الشكل (2 - 1) يمثل عناصر التوجه السوقي من منظور ثقافي



The Effects of Market Orientation on "Source:Narver & Slater,(1990),

Issue 4: 2354, Journal of marketing, Vol, "Business Profitability

(2 – 3): التوجه الإستراتيجي

عرف (Higgins & Vinze,1993) التوجه الإستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة، وورد بأنه عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ، ومدى تكيف المنظمة معها (السالم، والنجار، 2002). وأشار (القطامين، 1996: 67) إلى أنه عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها فالتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

وبين (Gatignon & Xuereb, 1997) أن التوجه الإستراتيجي هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. وبين (Hitt et al. 2000) أن التوجه الإستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ إن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.

درس التوجه الإستراتيجي من ثلاث وجهات نظر رئيسية: المنهج السردى Narrative

Approach؛ والمنهج التصنيفي Classificatory Approach؛ والمنهج المقارن

Comparative Approach. إذ إن المنهج السردى يركز على المنهجيات النوعية في توظيف

وتحليل دراسة الحالة. والتركيز هنا يميل إلى أن يكون مستنداً على الوصف اللفظي ووصف

الطبيعة الشمولية للإستراتيجية في سياقها إلا أن هذا المنهج وتطبيقاته في مجال البحوث التنظيمية محدود، فيما يعنى المنهج التصنيفي بالمجاميع الإستراتيجية والتي يقصد بها مجاميع المنظمات وطبيعة الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات. وأخيراً، فإن المنهج المقارن يبين الآليات التي تستخدمها المنظمات في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغيرات البيئية وحدة المنافسة في البيئة التي تعمل بها (Morgan & Strong, 1998: 1054 – 1055).

يشير (داوود، 2004) إلى أن أفراد الإدارة العليا في المنظمات يقومون في كثير من الأحيان بتركيز معظم وقتهم وطاقاتهم بشكل رئيسي على قضايا الأعمال الملحة أكثر من قضايا الأعمال المهمة، وهذا يدل على أن جل وقتهم يصرف في الاستجابة للمواقف بطريقة رد الفعل والتعامل مع المشكلات عند وقوعها. إذ إن التوجه الإستراتيجي هو في الحقيقة ثقافة تقودها قناعة وفكر وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن تكون نشطة في بناء هذه الثقافة ونظام قيم التوجه الإستراتيجي يتركز حول التحسين المستمر بتطبيق المشروع تلو المشروع في أعمال المنظمة، وكذلك حول تلبية احتياجات الطلبة ومشاركة الموظفين واتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات وتعزيز العمل الجماعي وإرساء رؤية طويلة الأمد، وإذا لم يحظى التوجه الإستراتيجي بعناية الإدارة العليا الكاملة فإن عملية بناء جماعة ناجحة حول مجموعة من القيم ستكون بطيئة وموجعة و غير فعالة (Hynes, 2009: 645).

وبعبارة أخرى فإن التوجه الإستراتيجي يعمل على تشكيل ثقافة مركزيتها القيم وتقوم على تأسيس قاعدة متينة تبنى عليها ميزة تنافسية لا تتوقف، ووجود القيادة المدفوعة أو الموجهة بالقيم

ضروري لتطوير أو إنشاء الإدارة الإستراتيجية ويجب أن تحظ على أعلى الأولويات لدى الإدارة العليا ولا يمكن تفويضها لآخرين أو تجاهلها (Gatignon & Xuereb, 1997: 82).

لقد تصدى العديد من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمة، وقد خلصت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع أن يمكنها التوجه الإستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وأرباحها في الأجل الطويل (مرسي، وإدريس، 2003: 32) حيث تتبلور أهمية التوجه الإستراتيجي من خلال المنافع التي تعود عليها من جراء تطبيق المفاهيم والأساليب المستخدمة في هذا المجال الإداري المهم، ومن المؤكد إلى ارتقاء مستوى أداء المنظمات صاحبة التوجه الإستراتيجي مقارنة مع المنظمات التي ليس لديها توجه استراتيجي.

ويشير (أبو قحف، 1997) أن منافع التوجه الإستراتيجي للمنظمات تتمثل في:

1. التميز في الأداء المالي و تطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.
2. جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
3. تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
4. تنمية عادات التفكير في المستقبل.
5. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
6. توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

ويحدد (Morgan, et..al, 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 وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
2. التوجه الإستراتيجي التحليلي Analysis: ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.
3. التوجه الإستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع السوقي للمنظمة. ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجيهها الإستراتيجي .
4. التوجه الإستراتيجي المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة. ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجيهها الإستراتيجي .
5. التوجه الإستراتيجي الاستباقي Proactiveness: وهي السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة. ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجيهها الإستراتيجي .
6. الخطورة Riskiness: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين. ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة إيجابية مع مستوى خطورة المنظمة في توجيهها الإستراتيجي .

ونظراً لتعدد التوجهات الإستراتيجية وصعوبة تناولها في دراسة واحدة فقد ركزت الدراسة الحالية على التوجه العدائي، وذلك لتأثير هذا التوجه على كل من التوجه بالمنافسين والتوجه بالزبائن. فالتوجه العدائي يتناغم مع التوجه بالمنافسين لأنه يهتم بتحركات المنافسين ويعمل على مواجهتها، وبنفس الوقت فإن التوجه العدائي يعمل لصالح المستهلكين وبالتالي فإنه يلتقي مع التوجه بالزبائن إضافة إلى ذلك فإنه من المتوقع أن يحقق نتائج مختلفة في التعامل مع أبعاد الأداء، إذ لا يتوقع أثره في زيادة أرباح المنظمة في الامد القصير، وذلك لاعتباره إستراتيجية سعرية لمواجهة المنافسين، ومن ثم فإن ذلك يمكن أن ينعكس بشكل واضح في زيادة الحصة السوقية.

وفي سياق الدراسة الحالية اعتمد الباحث في تحديد متغير التوجه الإستراتيجي العدائي على كل من (Morgan & Strong, 2003: 163-176 ؛ Hynes, 2009: 644-651 ؛ (Morgan & Strong, 1998: 1051-1073).

إذ تعرض كل من (Lumpkin & Dess, 1996: 148) إلى التوجه العدائي، بالإشارة أي أن المنظمة تندفع مع هذا التوجه نحو التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلى السوق، أو تحسين مركزها التنافسي فيه، إذ تتصف بالعدائية في التنافس لاستجابة التي تأخذ شكل مواجهة أطراف متكافئة (الند بالند)، ويكون هدف المواجهة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، كما أن العدائية تتصف بالسرعة في الدخول الجديد إلى السوق، من خلال تسريع دورة تطوير المنتج. ومن الأساليب العدائية الأخرى التي تستخدمها الشركات الريادية حتى تدافع عن مركزها التنافسي، وتجعلها فائدة في مجالها، اتباع سياسة تخفيض الأسعار، والتنازل عن مستوى من

الربحية لكسب حصة سوقية أكبر ، كما أن من الأساليب العدائية الإضافية لتحقيق التطوير والنمو رفع درجة اليقظة لنتائج نشاطات المنظمة، والابتكارات المقدمة للسوق، والاستثمار في تكنولوجيا جديدة لخدمة متطلبات السوق الجديدة.

وتشير العدائية إلى ميل المنظمة وبشكل مباشر إلى التحدي وبسياق مكثف تجاه منافسيها لتحقيق مركز تنافسي متميز، وتعد العدائية وجهاً من أوجه التوجه الإستراتيجي للمنظمة والتي تشير إلى مقارنة مستوى أداء المنظمة مع منافسيها من خلال السرعة في نشر الموارد لتحسين مركزها السوقي (Clark & Montgomery, 1996). إذ إن هذه السمة المميزة للمنظمة تعطيها صفة المتحرك الأول واستغلال الفرص المتاحة في السوق. ويرى (Wong & Saunders, 1993: 30) أن التوجه العدائي للمنظمة يمكنها من التركيز على التفوق التنافسي، والذي تركز عليه المنظمة من خلال توجيهها السوقي (Liu, 1996).

ويعد التوجه العدائي في التنافس بعداً مهماً من أبعاد التوجه الإستراتيجي ، وبخاصة للمنظمات الجديدة التي يقدر أن تكون احتمالية فشلها أكبر من المنظمات المنافسة لها، فهي تحتاج أي أن تكون شديدة العدائية في التنافس، وتلأخذ وضعية الهجوم كي تحافظ على بقائها ونجاحها في السوق. إلا أنه يجب ملاحظة أن وضعية الهجوم تتطلب توفر موارد كافية حتى لا يصبح الوضع صعباً عليها عند ممارستها الهجوم على منافسيها، ذلك أن شحّة وقلة الموارد المتاحة، قد تعرض المنظمة المعنية إلى تآكل مواردها الأساسية، وبالتالي دفعها نحو الاضمحلال والانحدار والموت في نهاية المطاف (Lee & Peterson, 2000:5).

وقد استعرض (Lyon, et..al, 2000: 1068-1074) الدراسات التي قامت بقياس التوجه العدائي في التنافس على مستوى المنظمة وبأساليب مختلفة وقد أوضحت هذه الدراسات أنه يمكن قياس التوجه العدائي من خلال الوقت المستغرق في تنفيذ نشاط معين أو من خلال درجة البحث في زخم التنافسية والإنتاجية وخفض السعر وسرعة استجابة المنافس لها.

(2 - 4): الأداء

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية (شكير، 2005: 19).

ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240 ؛ Certo & Peter, 1995: 146)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها، وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه

الميادين، وما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء. يرى (Lynch, 2000: 374) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويرى (Eccels,1991:132) أبعد من مجرد الاعتماد على الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الإستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرون تبيانهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتي.

ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وضمن هذا التوجه، يعتقد (Anderson,et..al,1994:57) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

ويرى (Agarwal, et..al, 2003:68-82) بأن الأداء يمثل منظوراً متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة العملاء وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار. وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد

لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث أن مؤشرات الأداء الاهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, et..al., 1994:164-174).

وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على ما أورده (O'Sullivan & Abela, 2007) والمتضمنة كلاً من الربحية؛ والحصة السوقية.

أي إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي، 2009: 181-180).

ويورد (Wheelen & Hunger, 2006: 901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية، والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي Cross Profit Margin، هامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، هامش الربح الصافي Net Profit Margin، العائد على الاستثمار Return On Investment، والعائد على حق الملكية Return On Equity.

أما الحصة السوقية تشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton, 1996:68-69). هذا ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم

الشركات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصة سوقية في نفس القطاع،

أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث شركات قائمة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة ، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010).

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

1 - دراسة (الصحن، 1998) بعنوان "مفهوم التوجه السوقي في المنظمات المصرية دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه السوقي النواتج المرتبطة به"، هدفت إلى قياس درجة التوجه السوقي في المنظمات المصرية، والأهمية النسبية لعناصره المختلفة داخل هذه المنظمات، واختيار مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة حالياً لقياس درجة التوجه السوقي للتوصل إلى أفضل مقياس يعبر عن القياس التشغيلي لهذا المفهوم، وكذلك التعرف على العوامل التي تدعم أو تحد من تغلغل التوجه السوقي في المنظمات المصرية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي وكامل من أداء المنظمات والعاملين بها، وأخيراً، اختيار تأثيرات المتغيرات البيئية على العلاقة بين درجة التوجه السوقي وأداء المنظمات، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة التابعة لقطاع الأعمال العام وتم تحديد 25% من الشركات التابعة لذلك القطاع وبلغت 314 شركة، وبلغ حجم العينة 78 شركة، واستجابت 55 شركة أي بنسبة 71% وتم استبعاد ثمان

شركات، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: صلاحية استخد ام المقياسين ماكرو ومكتور، لقياس تأثير التوجه السوقي على الأداء بغض النظر عن البيئة المطبق فيهما، وإمكانية الاعتماد عليهما في مجال بحوث التوجه السوقي، كما وجد الباحث في الشركات المصرية انخفاض نسبي لدرجة التوجه السوقي وبصفة خاصة في مجال نشر وتبادل المعلومات، ومن أهم عوامل نجاح التوجه السوقي تأييد ودعم الإدارة العليا، والعلاقات الإيجابية بين العاملين، وكذلك نظم الثواب والمكافآت، بينما العوامل التي لا تؤثر في التوجه السوقي هو تقبل المخاطر والصراع بين الإدارات والرسمية وتكوين الإدارات. أما بالنسبة للعلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمات، يوجد هناك علاقة طردية بين الربحية ونمو المبيعات والحصة السوقية وبين التوجه السوقي، وكذلك العلاقة أيضاً طردية بين التوجه السوقي وأداء العاملين داخل المنظمة، وأخيراً فإن تأثير المتغيرات البيئية على العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمات يعني أن اضطراب السوق (مدى تفضيلات الزبائن ورغباهم) كلما زد مستوى الاضطراب كلما كان الحاجة إلى التوجه السوقي أكثر أهمية وحاجة وكذلك التميز التكنولوجي وحدة المنافسة.

2 – دراسة (الزعبى، 1995) بعنوان "تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية: دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة" ، إذ تمثل الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الإستراتيجيات المناسبة التي يجب على الشركة القيام بها من أجل الاستمرارية وتحقيق الربح، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في ضرورة تقدير مستوى قبول الإدارة للمخاطرة التي تكتنفها تلك الفرص وتضع نموذجاً عاماً يساعد الإدارة

العليا في تحليل الفرص الإستراتيجية، والتركيز على الفرص أكثر من التهديدات فيما يخص البيئة الخارجية الداخلية معاً كما خلصت إلى ضرورة اتباع منهج المفاضلة بين الاستراتيجيتين في العقدين الماضيين.

3 – دراسة (الزعبي، والضمور، 1999) بعنوان "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية

للشركات المساهمة العامة في الأردن " هدفت إلى التعرف على مدى الاختلاف في دراسة مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية، ودراسة مستوى الاختلاف في التوجه السوقي لدى الشركات إذا صنفت على أساس خصائصها التنظيمية التي تتمثل بخبراتها وحجمها ونوعها وأدائها، وكذلك دراسة مستوى الاختلاف في التوجه السوقي لدى مديري التسويق في الشركات إذا تم تصنيفهم على أساس العمر والخبرة ونوعية تعليمهم ومستواهم، وأخيراً تقديم التوصيات التي من شأنها تحسين التوجه السوقي وتطويره لدى الشركات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي في نهاية عام 1995 والبالغ عددها 130 وتم استثناء 18 والمدرجة تحت التصفية، وقد بلغ عدد الشركات التي استجابت للاستبانة 95 شركة من أصل 130 أي بنسبة 73%. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مدى الاختلاف في مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية سواء تم تصنيفهم بهذه الشركة وفق نوع القطاع الذي تنتمي إليه أو الخبرة العملية أو الأداء المؤسسي، في حين لا توجد له أي علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيفها على أساس الحجم، كذلك إن مدى الاختلاف في مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة العامة موضع الدراسة له علاقة ذات أهمية إذا تم تصنيف هذه الشركات على أساس الخبرة أو المستوى التعليمي ونوعيته

بالنسبة لمديري التسويق فيها في حين لا توجد له الأهمية ذاتها إذا تم تصنيفها على أساس عمر مديري التسويق.

4 – دراسة (الوقفي، 1999) بعنوان "تقييم الأداء والتوجه الإستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية" إذ تمثل هدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء لدى شركات الملاحة الأردنية، ومن النتائج التي خلصت إليها وجود آثار ذات دلالة إحصائية بين البعد المالي والإداري التغيرات الاجتماعية السياسية التكنولوجية كما ركزت على تنمية وتأهيل الكفاءات التخصصية في نشاطات العمل التجاري وزيادة الاهتمام بمعايير الجودة العالمية والعملاء وآرائهم وتأهيل وتدريب الموظفين من خلال عقد الدورات التدريبية والتعرف على مستوى فهم المديرية لمفاهيم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الإستراتيجية.

5 – دراسة (السعدي، 2000) بعنوان "العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني"، هدفت إلى التعرف على درجة التوجه نحو السوق لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الأردن، وتحديد ما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف التجارية العاملة في الأردن وبين أدائها، وما إذا كان هناك علاقة بين درجة التوجه نحو السوق في المصارف العاملة في الأردن وبين أحجامها من حيث كونها كبيرة، متوسطة، صغيرة، ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء مسح ميداني لجميع المصارف العاملة في السوق الأردني وعددها 20 مصرفاً وبلغت نسبة الاستجابة 90%، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن المصارف العاملة في الأردن تميل إلى التوجه نحو السوق بدرجة مرتفعة، وإلى تزايد إدراكها للمعنى الحقيقي للمفهوم التسويقي الحديث، بالإضافة إلى قيام غالبية هذه المصارف بإنشاء وحدة

تنظيمية متخصصة للتسويق ضمن هيكلها التنظيمية. وأن المصارف الكبيرة الحجم هي الأكثر توجهاً نحو السوق مقارنة بباقي المصارف العاملة في الأردن ، في حين لم يتبين هنالك علاقة بين التوجه نحو السوق وبين الأداء للمصارف المتوسطة والمصارف الصغيرة.

6 – دراسة (الموسوي، 2000) بعنوان " أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة

التنافسية في الأداء التسويقي " هدفت إلى تحديد أثر الإستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية(سعرية، لا سعرية، سعرية/لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً. واستخدمت الاستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها، تؤثر موارد الشركات في كسبها ميزة تنافسية. هناك علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات تلك الشركات.

7 – دراسة (البري، 2005) بعنوان "تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين

التوجه السوقي والأداء التسويقي للمنظمة"، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستوى أدائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية. وأجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة للقطاعين 79% تقريباً من

إجمالي عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انخفاض درجة التوجه الابتكاري بصورة عامة، وأن تميزه شركات القطاع الخاص بعض الشيء. و انخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاع العام والخاص.

8 – دراسة (الطويل وسلطان، 2006) بعنوان "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الإستراتيجي : دراسة استطلاعية لآراء المد يرين في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الإستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وقد خلصت الدراسة إلى أن اعتماد هذه الشركات على بعد واحد من أبعاد الأسبقيات التنافسية أو على أكثر من بعد، ولكن بترتيب غير مناسب لهذه الأبعاد، أو بعبارة أخرى عدم الأخذ بنظر الاعتبار أن ترتيب أوليات لهذه الأبعاد قد يقود إلى تراجع الشركة وضعف أدائها. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك تقارباً بين آراء أفراد العينة حول وضع التهديدات التي تتعلق بالمتغيرات الخارجية من حيث سرعة حركتها وإمكانية التحكم بها كذلك توصي الدراسة إلى منظمات الأعمال بصورة عامة بمتابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية على وجه التحديد حيث يعد ذلك السبيل الوحيد للتغلب على حالة القصور الضعف في عملية إدراك وتحديد ما يتولد من فرص إستراتيجية في البيئة التسويقية للمنظمات ما يكمن بها من تهديدات.

9 – دراسة (البستنجي، 2009) بعنوان " واقع استخدام الإستراتيجيات التسويقية في

شركات قطاع الإنشاءات الأردنية وأقره في مستوى أدائها"، هدفت إلى التعرف على الإستراتيجيات التسويقية المستخدمة في شركات قطاع الإنشاءات الأردني وأثرها في الأداء العام

لتلك الشركات، وقد حددت الدراسة استراتيجيات Porter التنافسية بالإضافة إلى إستراتيجية التعزيز والتنويع التي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء العام للشركات الإنشائية الأردنية مقاساً بالزيادة في عدد العملاء والمشاريع المحالة، وصافي الربح، والعائد على الاستثمار، والحصة السوقية، وحجم المشاريع المنفذة. وقد أشارت النتائج إلى أن الشركات تميل لإستخدام استراتيجيات التعزيز، التنويع والتركيز أكثر من ميلها لاستخدام إستراتيجية التميز، وقيادة الكلفة الشاملة، كما أن الزيادة في مستوى الأداء العام ترتبط باستخدام الإستراتيجيات التسويقية (إستراتيجية قيادة الكلفة، التعزيز، التركيز، التنويع، التميز) مرتبة تنازلياً حسب أهميتها النسبية في التأثير على الأداء.

(2 - 5 - 2): الدراسات الأجنبية

1 - دراسة (Morgan & Strong, 2003) بعنوان " Business performance and dimensions of strategic orientation"، هدفت إلى اختيار العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي وأداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديراً يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي ترتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

2 - دراسة (Namusonge, 2003) بعنوان " Linking Competencies with Strategies: The case of small and medium size exporting firms in Kenya"،

هدفت لتقييم أهمية قدرات المنظمة الإستراتيجيات التنافسية بين شركات التصدير الصغيرة والمتوسطة الحجم وإيجاد علاقة بين درجة تقدير مدير يري الشركات لأهمية قدرات المنظمة استراتيجيات المنظمة التنافسية، إذ تم استخدام طريقة سحب العينة العشوائية الطبقية لاختيار (60) شركة تعمل في قطاع التصدير في مجالات التصنيع والزراعة الخدمات في كينيا حيث تم توزيع استبانة من تصميم الباحث عليهم للحصول على البيانات، وتم الوصول للنتائج التالية: أن قدرات المنظمات تختلف بين الشركات من قطاع إلى آخر؛ وتختلف الشركات بين القطاعات المختلفة في استخدام الإستراتيجيات التنافسية المستخدمة في نشاطات التصدير؛ ويتنافس قطاع الخدمات بشكل كبير من خلال إستراتيجية التمايز في حين ينافس قطاع الصناعة بشكل كبير من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة وينافس قطاع الزراعة باستخدام إستراتيجية التركيز؛ وأن العلاقة بين قدرات المنظمة استراتيجياتها التنافسية تختلف بشكل كبير بين شركات التصدير.

3 – دراسة (Sinkovics & Roat, 2004) بعنوان " Strategic Orientation ,

Capabilities , and Performance in Manufactures, 3PL, Relationships", هدفت

إلى دراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والقدرات والأداء بالمصانع في كل من إنجلترا، سكوتلندا، ولاس، وشمال إيرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142 شركة بنسبة استجابة 9% من الشركات المشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الإستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

4 – دراسة (Daya & Seyrek, 2005) بعنوان " Performance Impacts of

"Strategic Orientations : Evidence from Turkish Manufacturing Firms"، هدفت

إلى فحص الأثر المحتمل للتوجه الإستراتيجي المتضمن كلاً من التوجه الريادي والتكنولوجي والتوجه بالزبائن على الأداء في الشركات الصناعية التركية. تكونت عينة الدراسة من المد يرين التنفيذيين في 91 شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للتوجه الإستراتيجي بمتغيراته المحددة على أداء الشركات الصناعية التركية.

5 – دراسة (Hult, et..al, 2005) بعنوان " Market Orientation and

"Performance : An Integration of Disparate Approaches"، هدفت إلى فحص

العلاقة بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام بيانات لـ 217 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استخدام مدخلين، الأول، يتعلق بالثقافة المؤسسية، والثاني، يرتبط بعناصر عملية المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يساعد في توضيح الأداء. إلا أن التأثيرات كانت متوسطة للاستجابات التنظيمية. من هنا فمن المفترض أن يتم الأخذ بعين الاعتبار كلا المدخلين للتوجه السوقي، ومن المفترض أن يتم فحص التوجه السوقي في توحيد الأسبقيات الأخرى المهمة للأداء.

6 – دراسة (Ge & Ding, 2005) بعنوان " Market Orientations, Competitive

"Strategy and Firm Performance : An Empirical Study of Chinese Firms"،

هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لإستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. تكونت عينة الدراسة من 371 شركة صناعية في الصين، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الإستراتيجية التنافسية والأداء، ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء، له علاقة ارتباط قوية بكل من الإستراتيجية التنافسية والأداء السوقي.

7 – دراسة (Kara & Ostar Deshields, 2005) بعنوان " The Effect of a

Market Orientation on Business Performance : A study of small – sized

service Retailers using MARKOR Scale"، هدفت إلى فحص دور التوجه السوقي

على أداء مؤسسات التجزئة الخدمية صغيرة الحجم، كما تهدف إلى توفير أدلة وإشادات أكثر

فهماً لمديري التجزئة الخدمية صغيرة الحجم لنشاطات توجه السوق المحدودة. وخلصت هذه

الدراسة إلى نتائج من أهمها : إن مقياس ماركور يعدّ صالحاً ويعتمد عليه كمقياس لتوجه السوق

في المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم للتجزئة، وتوضح الأدلة التجريبية إمكانية التطبيق الدولية

لمقياس ماركور في البيئات والظروف المختلفة، كما أن التحليلات التي أجريت في هذه الدراسة

تشير إلى أن توليد المعلومات، وتمريها والاستجابة، أثرت على التوجه السوقي بالنسبة

للمؤسسات الخدمية صغيرة الحجم، وأن وجود هذه الأنشطة الثلاث داخل الشركات الخدمية

صغيرة الحجم مؤشر إلى أن مد يري هذه الشركات يدركون أهمية تحقيق قيمة أعلى للزبائن.

ركزت هذه الدراسة على مقياس ماركور لقياس أثر التوجه السوقي على الأداء، بحيث تناولت هذه الدراسة قطاعات خدمية صغيرة شملت جميع أشكال القطاعات الخدمية.

8 – دراسة (Marfuentes , et..al, 2006) بعنوان " Total Quality

Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the

Case of Spanish Companies"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإستراتيجي

وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على الأداء في 1550 شركة خاصة في إسبانيا، وقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه

الإستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك أثر لهذه العلاقة على أداء الشركات

المبحوثة.

9 – دراسة (Yan Yeung, et..al, 2006) بعنوان " Linking Financil

Performance to Strategic Orientations and Operational Priorities : An

Empirical Study of third-party Logistics"، هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه

الإستراتيجي والأداء المالي في هونغ كونغ، تكونت عينة الدراسة من 192 مديراً يعملون في

جميعة الإمداد في هونغ كونغ. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى

التحليل العنقودي، وتحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط

موجبة بين التوجه الإستراتيجي والأداء المالي من وجهة نظر المديرين العاملين في جمعية الإمداد

بهونغ كونغ.

10 – دراسة (Tripathy, 2003) بعنوان " Strategic Positioning & Firm

Performance"، هدفت إلى إيجاد بيان طبيعة العلاقة بين المركز الإستراتيجي للمنشأة وأدائها، بالإضافة على التعرف على مصادر الميزة التنافسية لدى الشركات التي تستطيع من خلالها استمرارية تحقيق الأداء المتميزة على منافسيها. تمت الدراسة على أكثر من 1200 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة الواقعة بين (1991-2000)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التمايز لكليهما تأثير إيجابي على أداء المنظمات، ولكن فقط إستراتيجية التمايز تستطيع أن توصل المنظمة إلى الأداء المتميز في المستقبل وهي وحدها التي تستطيع أن تضمن استمرارية تفوق المنظمة على منافسيها. والشركات التي تتبنى إستراتيجية التمايز يكون لها قيمة سوقية أكبر .

11 – دراسة (Bhuiyan, 2007) بعنوان " Market Orientations –Performance

Linkage Replication in Saudi Arabia"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي – الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. بالإضافة إلى فحص التأثيرات الوسيطة ممثلة الاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي على العلاقة بين التوجه السوقي – الأداء. وقد تم استخدام العديد من مؤشرات الأداء في الدراسة متضمنة الجودة، رضا العلماء، المركز المالي، العوائد، المركز التنافسي، تكونت عينة الدراسة من 119 شركة صناعية تعمل في المدينة الصناعية بمنطقة الدمام في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت

الدراسة إلى أن التوجه السوقي دالة إيجابية لأداء الأعمال، وأن الأثيرات الوسيطة المتمثلة بشدة التنافس كانت منخفضة، أما ما يتعلق بالاضطراب التكنولوجي فقد كان التأثير أيضاً منخفضاً.

12 – دراسة (Jain & Batia, 2007) بعنوان " Market Orientations and

Business Performance : The Case of Indian Manufacturing Firms"، هدفت إلى معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي، وخلصت هذه الدراسة إلى أنها تدعم تأكيد أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة إيجابية بين التوجه السوقي والأداء المالي، كما أكدت أن التوجه السوقي يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة، وجودة المنتج، ونجاح المنتج الجديد، ورضا العملاء أعلى.

13 – دراسة (Kroeger, 2006) بعنوان " Firm Performance as a function of

Enrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices"، هدفت إلى إيجاد العلاقة بين قدرة المنظمة على المسح البيئي، والتخطيط ومرونة التخطيط ووضع توجه محدد للأعمال وبين أداء المنظمة، ثم كذلك دراسة تأثير البيئة الخارجية على أداء المنظمة. تم أخذ عينة لهذا البحث تشمل مالكي مديري الأعمال الصغيرة في الشمال الشرقي من أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى : وجود توجه محدد للمنظمات وله علاقة إيجابية على

أداء المنظمة؛ ولم يتم إثبات العلاقة الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء المنظمة، ووجود علاقة بين حالات عدم التأكد البيئي في التأثير على العلاقة بين توجه المنظمة وأدائها.

14 – دراسة (Armario, et..al, 2008) بعنوان " Market Orientation and

Internationalization in Small and Medium –Sized Enterprise"، هدفت إلى تطوير

نموذج يربط بين التوجه السوقي للشركات صغيرة ومتوسطة الحجم مع خضوع هذه الشركات للإشراف الدولي. بالإضافة إلى توضيح أثر التحالف على أداء الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الأوروبية. تكونت عينة الدراسة من 112 شركة، مقسمة على الشركات المختصة بالأغذية والزراعة بنسبة 47.1% و 24.5% مختصة بالسلع الاستهلاكية، و 28.4% مختصة بالسلع الصناعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي وخضوع الشركات صغيرة ومتوسطة للإشراف الدولي، وأن تأثير التوجه السوقي على الأداء في الأسواق الغربية كان متوسطاً.

15 – دراسة (Brettel,et..al, 2008) بعنوان " Antecedents of Market

Orientation : A Cross–Cultural Comparison"، هدفت إلى اختبار تأثير الثقافة

الوطنية على العلاقة بين التوجه السوقي والأسبقيات الإدارية المختارة، وقد تم تطوير إطار نظري يتعلق بأهداف الدراسة، أجريت الدراسة في كل من ألمانيا، تايلاند، واندونيسيا، وقد تكونت عينة الدراسة من 17300 مدير من 62 مدينة واقعة في الدول الثلاث المذكورة، وقد توصلت

الدراسة إلى أن هناك أثراً للثقافة على الأسبقيات الإدارية في بعض الحالات، وفي بعض الأحيان الأخرى هناك علاقة معتمدة على الثقافة الوطنية.

16 – دراسة (Serdar, 2008) بعنوان " Market Orientation and business performance in Hotels Industry

، هدفت إلى تحليل التوجه السوقي وأثره على الأداء في الفنادق التركية، من خلال تقييم التوجه السوقي للفنادق في اسطنبول، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء للفنادق، وقد تكونت عينة الدراسة من المديرين العاملين في فنادق الخمس نجوم في العاصمة التركية اسطنبول، وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوق ي في فنادق الخمس نجوم في أسطنبول كان عالياً، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لتلك الفنادق المدروسة.

17 – دراسة (Rapp, et. al, 2008) بعنوان " The Influence of Market Orientation on E-business Innovation and Performance: the role of the top Management Team

، هدفت إلى اختبار كيف أن سلوك فريق الإدارة العليا يمكن أن يؤثر على الأداء بأبعاده. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 369 مؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن هناك تأثيراً دالاً للتوجه السوقي على الإبداع في الأعمال الإلكترونية وبالتالي على الأداء، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه فريق الإدارة العليا في تحديد التوجه السوقي للمؤسسات عينة الدراسة.

18 – دراسة (Anwar, 2008) بعنوان " A Factor Analytic Investigation of

the construct of Market Orientation"، هدفت إلى القيام بفحص التحليل العاملي لتركيبية

التوجه السوقي في دولة الإمارات العربية المتحدة. تكونت عينة الدراسة من 250 مدير رعاية

صحية، وقد تكونت أداة الدراسة من 28 فقرة تتعلق بالتوجه السوقي. وخلصت الدراسة على

وجود خمسة عوامل رئيسة ترتبط بشكل مباشر بالتوجه السوقي وهي التركيز على العلماء،

والتركيز التنافسي، والمسح البيئي، وتنفيذ الإستراتيجية، وتطوير الخدمات الجديدة بشكل مستمر.

19 – دراسة (Grinstein, 2008) بعنوان " The Relationships between

market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A meta-

Analysis"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وبدائل التوجه الإستراتيجي ، تكونت

عينة الدراسة من 1357 عاملاً في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات

المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التوجه السوقي يرتبط

بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الإستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه بالعالمي، وأن هناك

ارتباط وسيطة وموجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي .

20 – دراسة (Grawe, et..al, 2009) بعنوان " The Relationship between

Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance"، هدفت إلى تحديد

كيف أن التوجه الإستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف أن النتيجة تؤثر على الأداء السوقي لهذه المنظمات، تكونت عينة الدراسة من 362 موظفًا في 6 شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التوجه الإستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصرًا واحدًا من عناصر التوجه الإستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الأداء التسويقي لهذه المنظمات.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل البنوك والشركات المساهمة والشركات الصناعية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في قطاع الإنشاءات الأردني.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان أهمية أثر التوجه الإستراتيجي أو التوجه السوقي على الأداء. في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية ودور التوجه الإستراتيجي العدائي في قطاع الإنشاءات الأردني.
3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر أراء المديرين العاملين في المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1 - 3) : منهج الدراسة

(2 - 3) : مجتمع الدراسة

(3 - 3) : عينة الدراسة

(4 - 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

(5 - 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(6 - 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(7 - 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 1) : منهج الدراسة

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة التوجه الإستراتيجي في المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن لغرض دراسة أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ، وتحديد أثر التوجه السوقي على التوجه الإستراتيجي ، وأثر الأخير على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية . ولغرض استكمال متطلبات تحقق هذا الهدف ، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الواقع الحالي للمشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن ومن خلال المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية ، ومن خلال الاعتماد على تصميم استبانة مستندة للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن وتوزيعها لعينة مجتمع الدراسة ، ومن ثم معالجة البيانات المستحصلة وتحليلها إحصائياً لغرض اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته وبناء نموذج الدراسة .

(3 - 2) : مجتمع الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في القطاع الحكومي متمثلة في وزارة الأشغال العامة والإسكان ، والقطاع الخاص متمثلة في الشركات الإنشائية الهندسية المنتمية إلى نقابة المهندسين الأردنيين ، والبالغ عددهم (30) من إدارات المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن ، وكما في الكشفيين المرفقين في الملحق.

(3 - 3) : عينة الدراسة

تم اعتماد إدارات الشركات المتخصصة بالأعمال الإنشائية والهندسية العاملة بالمملكة بقطاعيها الحكومي والخاص والبالغ عددهم (130) مديراً ورئيس قسم حتى إعداد هذه الدراسة، بعبارة أخرى أن عينة الدراسة تمثل كل المجتمع ، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانات عليهم ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (117) استبانة بنسبة (90 %) ، وبعد استبعاد (7) استبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك يكون العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (110) استبانة تمثل نسبة (85 %) من مجموع الاستبانة الموزعة ، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي .

(4 - 3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلاً من : العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، التخصص العلمي حسب الشهادة ، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ، عدد سنوات الخدمة في قطاع المشاريع الإنشائية الهندسية ، والموقع الإداري. والجدول (3 - 1) يبين وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (3 - 1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
5.5	6	أقل من 30 سنة	العمر	1
31.8	35	30 - 40 سنة		
46.4	51	41 - 50 سنة		
15.5	17	51 - 60 سنة		
0.9	1	61 فأكثر		
100.0	110	المجموع		
80.9	89	ذكور	الجنس	2
19.1	21	اناث		
100.0	110	المجموع		
63.6	70	بكالوريوس	المستوى التعليمي	3
1.8	2	دبلوم عال		
29.1	32	ماجستير		
5.5	6	دكتوراه		
100.0	110	المجموع		
10.9	12	علوم إدارية ومالية	التخصص العلمي حسب الشهادة	4
85.5	94	علوم هندسية		
3.6	4	أخرى		
100.0	110	المجموع		

تابع جدول (3 - 1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
5	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	5 سنوات فأقل	18	16.4
		6 - 10 سنوات	19	17.3
		11 - 15 سنة	29	26.4
		16 - 20 سنة	20	18.2
		21 سنة فأكثر	24	21.8
المجموع			110	100.0
6	عدد سنوات الخدمة في قطاع المشاريع الهندسية الإنشائية	5 سنوات فأقل	9	8.2
		6 - 10 سنوات	13	11.8
		11 - 15 سنة	25	22.7
		16 - 20 سنة	19	17.3
		21 سنة فأكثر	44	40.0
المجموع			110	100.0
7	الموقع الإداري والوظيفي	إدارة عليا	42	38.2
		إدارة وسطى	68	61.8
المجموع			110	100.0

تشير نتائج جدول (3 - 1) أن (46.4 %) من أعمار المستجيبين للعينة المدروسة

هم من الفئة العمرية (41 - 50) سنة ، الذكور ، وهي الفئة الأكثر نسبة من الفئات العمرية

الأخرى ، وأقلها من الفئة العمرية (61 سنة فأكثر) إذ بلغ العدد شخصاً واحداً بنسبة تقارب (1

%) . ومن حيث نوع الجنس ف إن الصفة الغالبة هي للذكور حيث بلغ عددهم (89) بنسبة

تقارب (81 %) . أما من حيث متغير المستوى التعليمي ف إن الغالبية من المستجيبين من حملة

الشهادة الجامعية الأولية البكالوريوس وبنسبة (63.6 %) تليها مباشرة فئة حملة شهادة

الماجستير ، حيث بلغ عددهم (32) وبنسبة 29.1 % .

أما من حيث التخصص العلمي حسب الشهادة فلن الغالبية العظمى من التخصصات الهندسية ، إذ بلغ عددهم (94) وبنسبة (85.5 %) من إجمالي تخصصات أفراد عينة الدراسة ، وهذا يعكس طبيعة الأعمال الهندسية للشركات التي تم اختيارها .

ومن حيث ، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية ، فإن الذين يخدمون (11- 15 سنة) هم الأكثر عدداً ، إذ بلغ عددهم (29) شخصاً وبنسبة (26.4 %) يليهم الذين خدموا (21 سنة فأكثر) بعدد (24) وبنسبة (21.8 %) ، فيما تقارب عدد الذين خدموا في فئات الخدمة في الوظيفة الحالية ، وقد يعكس ذلك جوانب الأمان الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات.

ويبين الجدول بأن (44) فرداً من أفراد العينة لهم (21 سنة فأكثر) خدمة في قطاع المشاريع الإنشائية الهندسية وهي الفئة الأكثر نسبة قياساً لبقية فئات متغير عدد سنوات الخدمة في هذا القطاع من الأعمال ، حيث بلغت النسبة (40 %) ، بينما فئة الذين يخدمون في هذا القطاع (5 سنوات فأقل) هي الفئة الأقل عدداً في أفراد العينة وبنسبة (8.2 %) ، وقد يعطي ذلك انطباعاً أن هذه الشركات تضم بين عامليها الأكثر خبرة في مجال الأعمال التي تقوم بها.

والمتغير الديمغرافي الأخير الذي تناولته الدراسة ، الموقع الإداري والوظيفي ، إذ بلغ عدد من هم في الإدارة العليا (42) وبنسبة (38.2 %) ، وهذا يعني أن لكل إدارة عليا ما يقارب (1.62) من الإدارة الوسطى ، وقد يعني إن هنالك تواملاً بين الإدارة العليا والوسطى في نقل وتنفيذ السياسات الإنشائية إلى العاملين دون هاذين المستويين.

(3 - 5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصادر المعلومات التالية :

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات والأبحاث ، والمقالات ، والرسائل

الجامعية ، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة : لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء

مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة ، والتي استهدفت الحصول

على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة

الدراسة واختبار فرضياتها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (7) متغيرات

هي (العمر ، الجنس ، المستوى التعليمي ، التخصص العلمي حسب الشهادة ، عدد سنوات الخدمة

في الوظيفة الحالية ، عدد سنوات الخدمة في قطاع المشاريع الإنشائية الهندسية ، والموقع

الإداري).

القسم الثاني : تضمنت متغيرات الدراسة من حيث التوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه

بالمنافسين) ، التوجه الإستراتيجي العدائي ، ومستوى أداء الشركات (معدل الربحية قياساً

بالمنافسين ، معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، ومن خلال (18) فقرة تم توزيعها

بعدد من الأبعاد وعلى النحو الآتي :

أولاً : التوجه السوقي ويشمل كلاً من :

أ. التوجه بالزبائن وتضمن (12) فقرات .

ب. التوجه بالمنافسين وتضمن (6) فقرات .

ثانياً : التوجه الإستراتيجي العدائي وتضمن (4) فقرات .

ثالثاً : مستوى أداء الشركة قياساً بالمنافسين ويشمل كلاً من :

أ. معدل الربحية قياساً بالمنافسين .

ب. معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس ، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على

المقياس السباعي .

ولفقرات التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين ، التوجه الإستراتيجي العدائي ، حيث

مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1 - 7) وفقاً لما يلي :

لا أتفق اطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً
1	2	3	4	5	6	7

ولفقرتي مستوى أداء الشركة قياساً بالمنافسين ، حيث مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1 - 7)

وفقاً لما يلي :

أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير
1	2	3	4	5	6	7

(3 - 6) : صدق أداة الدراسة وثباتها

في هذا الجانب لدينا :

أ - صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، للإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم التراكمية في مجال اختصاصاتهم ، والأخذ بملاحظاتهم بغية جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية والمدرجة أسماؤهم بملحق الرسالة.

ب - ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس كون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها ، وذلك عائد لطبيعة معامل كرونباخ ألفا في اعتماده على الأتساق الداخلي لفقرات القياس ، إضافة إلى إعطائه تقديراً جيداً للثبات ، وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ، وبالرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها من المعامل غير محددة ، إلا أن الحصول على ($\text{Alpha} \geq 0.6$) يعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran , 2003). والجدول (3 - 2) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة .

جدول (3 - 2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	التوجه السوقي	18	0.842
3	التوجه الإستراتيجي العدائي	4	0.707
4	مستوى أداء الشركة قياساً بالمنافسين	2	0.841
5	كافة الأبعاد	24	0.853

تدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إدارة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً ل (Sekaran , 2003). إذ يتضح من جدول (3 - 2) أن معامل ثبات كافة أبعاد الاستبانة (0.853) وهي لا شك نسبة عالية ، تؤكد أن فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً قوياً ومتماسكة فيما بينها ، أما من حيث كل بعد من أبعاد الدراسة ، إذ يتبين أن بعد التوجه بالتسويق بفقراته ال (18) كان الأعلى ، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ له (0.842) ، يليه حسب التسلسل مستوى الأداء (0.841) بفقرتيه .

(3 - 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

اختبار فرضيات الدراسة وبناء النموذج الخاص بها ، إحدى الوسائل التي استند إليها الباحث للوصول إلى المؤشرات التي تدعم أهداف الدراسة ، ومن خلال استخدام العديد من

المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه ، وبتنفيذها حاسوبياً من خلال استخدام برنامج (SPSS (Version 15) ، وبرنامج تحليل النماذج الهيكلية ومنها تحليل المسار (AMOS) .

ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي :

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الرتبة والأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على المتغير التابع .
- تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (AMOS 7) لبيان الأثر المباشر وغير المباشر للنموذج المقترح في الدراسة والخاص بأثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ومن خلال التوجه الإستراتيجي العدائي كمتغير وسيط.
- الأهمية النسبية تم تحديدها طبقاً للصيغة التالية ووفقاً للمقياس السباعي لبدائل الاجابة لكل فقرة :

$$2 = \frac{1 - 7}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدیل - الحد الأدنى للبدیل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث عدد المستويات هي : منخفض ، متوسط ، ومرتفع
وبذلك يكون :

- المستوى المنخفض إذا بلغ الوسط الحسابي من 1 لغاية 3.00 .
- المستوى المتوسط إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 3.00 لغاية 5.00 .
- المستوى المرتفع إذا بلغ الوسط الحسابي أكثر من 5.00 .

الفصل الرابع

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 - 4) : المقدمة

(2 - 4) : المؤشرات الإحصائية الوصفة الأولية لإجابات عينة الدراسة

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1) : المقدمة

يشمل هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة ، إضافة نتائج اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لحساب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة في الأنموذج المقترح على المتغيرات التابعة له حسب الفرضيات ، وفي نهاية الفصل نتائج تحليل المسار لقياس الأثر المباشر وغير المباشر والأثر الكلي لمتغيرات النموذج المقترح . ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصل إليها الباحث ، قسم الفصل إلى ثلاث محاور هي :

(4 - 2) : المؤشرات الإحصائية الوصفية الأولية لإجابات عينة الدراسة

الغرض من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية ، يتضمن توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه السوقي في المملكة الأردنية الهاشمية. إذ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حدة بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد . وكما يلي :

أولاً : التوجه السوقي :

الجدول (4 - 1) يظهر مقاييس وصف وتقييم مستوى التوجه السوقي وفقرات القياس الخاصة ببعديه التوجه بالزبائن (12) فقرة ، والتوجه بالمنافسين (6) فقرات ، ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري للوصف والرتبة والأهمية النسبية للتقييم.

جدول (4 - 1) وصف وتقييم مستوى التوجه السوقي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تعدد الاسعار بالنسبة لعملائنا أهم خاصة للبيع	5.64	1.17	10	مرتفع
2	تهتم شركتنا بمقترحات العملاء لأنها تمكننا من تأدية أعمالنا بشكل صحيح	6.40	0.68	1	مرتفع
3	تعد خدمة ما بعد البيع جزءاً من إستراتيجية شركتنا	6.17	0.79	5	مرتفع
4	في سبيل تركيزنا على الخدمة المقدمة فلننا نهتم بقنوات التوزيع المحددة لدينا	5.65	1.01	9	مرتفع
5	مفهوم البيع والتسويق في شركتنا يحملان نفس المعنى	4.40	1.44	18	متوسط
6	تلتزم شركتنا التزام تاماً وقوي بعملائها	6.24	0.82	3	مرتفع
7	تقوم شركتنا بشكل مستمر بالبحث عن وسائل خلق القيمة للعملاء	5.95	0.78	7	مرتفع
8	تقوم شركتنا بالتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر	6.30	0.82	2	مرتفع
9	وضع شركتنا الحالي افضل بسبب قوة المبيعات لدينا	5.09	0.99	17	مرتفع
10	تعتبر وظيفة التسويق في شركتنا من أهم الوظائف والمتضمنة تعزيز الخدمة للعملاء	5.40	1.26	13	مرتفع
11	لدى شركتنا اهتمام كبير بتلبية احتياجات و رغبات العملاء	6.20	0.84	4	مرتفع
12	تحديد جودة خدماتنا بما يحقق رضا العملاء	6.04	0.92	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقاييس التوجه بالزبائن	5.79	0.48		مرتفع

جدول (4 - 1) وصف وتقييم مستوى التوجه السوقي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
13	تعمل الإدارات بشكل منتظم على تحليل برامج التسويق للمنافسين	5.28	1.126	15	مرتفع
14	يقضي مندوب المبيعات وقتا كافيا في مراجعة وجمع المعلومات عن المنافسين	5.24	1.180	14	مرتفع
15	تقوم ادارة التسويق بتوثيق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة	5.61	1.174	11	مرتفع
16	تستجيب الشركة بسرعة لأعمال وافعال المنافسين التي تؤثر عليها	5.45	1.135	12	مرتفع
17	تناقش الإدارة العليا بشكل مستمر برامج المنافسين	5.32	1.157	14	مرتفع
18	يتم استهداف العملاء من خلال الميزة التنافسية التي تملكها الشركة	5.70	0.89	8	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس التوجه بالمنافسين	5.43	0.85		مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس التوجه السوقي	5.67	0.54		مرتفع

تشير نتائج جدول (4 - 1) أن مستوى مقياس التوجه السوقي مرتفع حيث بلغ

المتوسط العام (5.67) بإنحراف معياري (0.54)

ومن حيث مقياس بعديه الفرعيين ، التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين ، فهما كذلك

مرتفعان ، حيث بلغ الوسط الحسابي لمقياس التوجه بالزبائن (5.79) بإنحراف معياري

(0.48) ، والوسط الحسابي لمقياس التوجه بالمنافسين (5.43) بإنحراف معياري (0.85) .

ومن حيث ترتيب فقرات مقياس التوجه السوقي ، فقد جاءت فقرة " تهتم شركتنا بمقترحات

العملاء لأنها تمكنها من تأدية أعمالنا بشكل صحيح " في المرتبة الأولى بمتوسط (6.40)

وانحراف معياري (0.68) وبأهمية نسبية مرتفعة تليها في المرتبة الثانية فقرة " تقوم شركتنا

بالتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر " بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (6.30) وانحراف معياري (0.82) ، بينما جاءت فقرة " مفهوم البيع والتسويق في شركتنا يحملان نفس المعنى " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (4.40) وانحراف معياري (1.144) وبأهمية نسبية متوسطة.

ثانياً : التوجه الإستراتيجي العدائي :

أما نتائج وصف ومستوى تقييم التوجه الإستراتيجي العدائي وفقراته ال (8) ، فأن النتائج مبينة في جدول (4 - 2) التالي :

جدول (4 - 2) وصف وتقييم مستوى التوجه الإستراتيجي العدائي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
19	غالبا تقوم شركتنا بالتضحية بربحيته للحصول على حصة سوقية أكبر	5.37	0.82	1	مرتفع
20	تقوم الشركة بتخفيض الأسعار للحصول على حصة سوقية أكبر	5.35	0.91	2	مرتفع
21	تضع شركتنا أسعار أقل من المنافسين	4.68	1.23	4	متوسط
22	تسعى شركتنا لتحسين مركزها وحصتها السوقية على حساب التدفق النقدي وربحيته.	4.98	1.13	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس التوجه العدائي	5.09	0.76		مرتفع

تبين نتائج جدول (4 - 2) أن مقياس التوجه العدائي من حيث الأهمية مرتفع نسبياً ،

فقد بلغ الوسط الحسابي له (5.09) بانحراف معياري (0.76) ، ولقد جاءت الفقرة " غالبا تقوم شركتنا بالتضحية بربحيته للحصول على حصة سوقية أكبر " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.37) وانحراف معياري (0.82) فيما جاءت الفقرة " تضع شركتنا أسعار أقل من

المنافسين " بالمرتبة الأخيرة من بين فقرات المقياس وبأهمية نسبية متوسطة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.68) وبانحراف معياري (1.23) .

ثالثاً : أداء الشركة قياساً بالمنافسين :

البعد الثالث الذي تم قياسه هو أداء الشركة قياساً بالمنافسين ومن خلال معدل الربحية

قياساً بالمنافسين ، معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، والنتائج في جدول (3 - 4) تظهر وصف ومستوى قياس هذا البعد .

جدول (3 - 4) وصف وتقييم مستوى أداء الشركة قياساً بالمنافسين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
23	معدل الربحية قياساً بالمنافسين	5.16	1.05	1	مرتفع
24	معدل النمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	5.03	0.90	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمقياس أداء الشركة	5.09	0.91		مرتفع

تظهر نتائج جدول (3 - 4) بأن الوسط الحسابي لأداء الشركة قياساً بالمنافسين

(5.09) وبانحراف معياري (0.91) وبأهمية مرتفعة نسبياً ، بينما معدل الربحية قياساً

بالمنافسين مرتفع من حيث الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي (5.16) وانحراف معياري

(1.05) ، بينما معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين بأهمية مرتفعة نسبياً وبمتوسط حسابي

(5.09) وانحراف معياري (0.91) .

(4 - 3) : اختبار فرضيات الدراسة

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية ، حيث تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة ، من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل الانحدار المتعدد ، وبالاستناد إلى الاختبارات الإحصائية المقترنه بهما ، لفرضيات الأثر المباشر وتحليل المسار لفرضيات الأثر غير المباشر ، وذلك كما يلي :

الفرضية الرئيسية الاولى :

H_{01} : " لا يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية :

أولاً : الفرضية الفرعية الأولى :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

حيث استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر المباشر للمتغير المستقل التوجه بالزبائن على المتغير التابع معدل الربحية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4 - 4) .

جدول رقم (4 - 4) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على الربحية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.007	2.747	0.093	0.256	التوجه بالزبائن	0.007	1	7.547	0.065	معدل الربحية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4-4) أن نموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ،

حيث قيمة F المحسوبة تساوي (7.547) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.065) ، أي أن

متغير التوجه بالزبائن يفسر ما نسبته (7 %) تقريباً من التغيرات في معدل الربحية قياساً

بالمنافسين ، إضافة إلى ذلك فإن درجة التوجه بالزبائن قد بلغت (0.256) ، وهو يمثل الأثر

المباشر للتوجه بالزبائن على معدل الربحية قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية

العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (2.747)

معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية

الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في

الأردن ."

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لاختبار هذه الفرضية ، استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر المباشر للمتغير المستقل التوجه بالزبائن على المتغير التابع معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4- 5) .

جدول رقم (4 - 5) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على الحصة السوقية

معامل الانحدار				البيان	Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β						
0.000	3.802	0.090	0.344	التوجه بالزبائن	0.000	1	14.454	0.118	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4- 5) ان أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (14.454) ، وأن معامل التحديد يوضح ما نسبته (12 %) تقريباً من التغيرات في معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، وبلغ الأثر المباشر للتوجه

بالزبائن على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية (0.344) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (3.802) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن "

ثالثاً : الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) "

لقياس الأثر المباشر لتوجه الزبائن على معدل الربحية قياساً بالمنافسين ، ومعدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين معاً ، إذ اعتبر المعدلان يمثلان مستوى أداء الشركة ، وعليه لقياس معنوية هذا الأثر ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث اعتبر التوجه بالزبائن هو المتغير المستقل ، و مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) هو المتغير التابع ، ونتائج التحليل موضحة في جدول (4- 6) .

جدول رقم (4 - 6) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على مستوى الأداء

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.001	3.488	0.091	0.318	التوجه بالزبائن	0.001	1	12.164	0.101	مستوى الأداء
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4-6) أن أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (12.164) ، وأن معامل التحديد يوضح ما نسبته (10 %) تقريباً من التغيرات في مستوى أداء الشركات قياساً بالمنافسين ، وبلغ الأثر المباشر للتوجه بالزبائن على مستوى أداء الشركات قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية (0.318) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (3.488) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في

الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) ."

رابعاً : الفرضية الفرعية الرابعة :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية

العاملة في الأردن ."

كذلك تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر المباشر للمتغير المستقل التوجه

بالمنافسين على المتغير التابع معدل الربحية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية

الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4 - 7) .

جدول رقم (4 - 7) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على الربحية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.000	3.794	0.090	0.343	التوجه	1	14.392	0.118	معدل الربحية قياساً بالمناف سين	
				بالمناف	108				
				سين	109				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4 - 7) ان أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ،

حيث قيمة F المحسوبة تساوي (14.392) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.118) ، أي ان

متغير التوجه بالمنافسين يفسر ما نسبته (12 %) تقريباً من التغيرات في معدل الربحية قياساً

بالمنافسين ، إضافة إلى ذلك فلن درجة التوجه بالمنافسين قد بلغت (0.343) ، وهو يمثل

الأثر المباشر للتوجه بالمنافسين على معدل الربحية قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية

الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (3.794) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

خامساً : الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر المباشر للمتغير المستقل التوجه بالمنافسين على المتغير التابع معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4 - 8) .

جدول رقم (4 - 8) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على الحصة السوقية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.000	4.386	0.089	0.389	التوجه بالمناف سين	0.000	1	19.236	0.151	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4 - 8) أن نموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (19.236) ، وأن معامل التحديد يوضح ما نسبته (15 %) تقريباً من التغيرات في معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، وبلغ الأثر المباشر للتوجه بالمنافسين على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية (0.389) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (4.386) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

سادساً : الفرضية الفرعية السادسة :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة

في الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) ."

لقياس الأثر المباشر لتوجه بالمنافسين على معدل الربحية قياساً بالمنافسين ، ومعدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين معاً ، حيث يمثل الأخيرين مستوى أداء الشركة ، وعليه لقياس معنوية هذا الأثر ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث اعتبر التوجه بالمنافسين هو المتغير المستقل ، بينما مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ؛ الحصة السوقية) هو المتغير التابع ، ونتائج التحليل موضحة في جدول (4 - 9) .

جدول رقم (4 - 9) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على مستوى الأداء

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.000	4.415	0.089	0.391	التوجه	1	19.490	0.153	مستوى الأداء	
				بالمناف	108				
				سين	109				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4 - 9) ان نموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ،

حيث قيمة F المحسوبة تساوي (19.490) ، وأن معامل التحديد يوضح ما نسبته (15 %)

تقريباً من التغيرات في مستوى أداء الشركات قياساً بالمنافسين ، وبلغ الأثر المباشر للتوجه

بالزبائن على مستوى أداء الشركات قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في

المملكة الأردنية الهاشمية (0.391) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (4.415) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) ."

سابعاً : الفرضية الفرعية السابعة :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي على الربحية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر المباشر للمتغير المستقل التوجه السوقي على المتغير التابع معدل الربحية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4 - 10) .

جدول رقم (4 - 10) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على الربحية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.000	3.668	0.091	0.333	التوجه السوقي	0.000	1	13.457	0.111	معدل الربحية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4- 10) أن أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (13.457) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.111) ، أي ان متغير التوجه السوقي يفسر ما نسبته (11 %) تقريباً من التغيرات في معدل الربحية قياساً بالمنافسين ، إضافة إلى ذلك فلن درجة التوجه بالمنافسين قد بلغت (0.333) ، وهو يمثل الأثر المباشر للتوجه السوقي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (3.668) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية السابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

ثامناً : الفرضية الفرعية الثامنة :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لقياس الأثر المباشر للمتغير المستقل التوجه السوقي على المتغير التابع معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط ، والنتائج مبينة في جدول (4- 11) .

جدول رقم (4 - 11) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على الحصة السوقية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.000	4.664	0.088	0.409	التوجه السوقي	0.000	1	21.749	0.168	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4 - 11) ان أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (21.749) ، وأن معامل التحديد يوضح ما نسبته (17%) تقريباً من التغيرات في معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، وبلغ الأثر المباشر للتوجه السوقي على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية (0.409) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (4.664) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثامنة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن "

بعد التحقق من الفرضيات الفرعية السابقة ، بالإمكان إجراء اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ، وبأسلوب تحليل الانحدار البسيط لقياس الأثر المباشر للتوجه السوقي كمتغير مستقل على أداء الشركات كمتغير تابع ، والجدول (4 - 12) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم (4 - 12) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على أداء الشركات

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.000	4.474	0.088	0.395	التوجه السوقي	0.000	1	20.020	0.156	مستوى الأداء
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4 - 12) أن هناك أثراً مباشراً للتوجه السوقي على مستوى أداء الشركات ، بلغ (0.395) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (4.664) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، إضافة إلى ذلك فإن متغير التوجه السوقي بشقيه (التوجه بالزبائن ، والتوجه بالمنافسين) يفسر ما نسبته (16 %) تقريباً من الاختلافات في مقياسي مستوى أداء الشركات (الربحية ؛ الحصة السوقية) ، كما أن أنموذج الانحدار البسيط المقدر هنا معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (20.020) ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ؛ الحصّة السوقية) ."

الفرضية الرئيسة الثانية :

H_{02} : " لا يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم تجزئتها إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

أولاً : الفرضية الفرعية الأولى :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري

الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر

المباشر للمتغير المستقل التوجه بالزبائن على المتغير التابع التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري

الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4 - 13) .

جدول رقم (4 - 13) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.003	3.089	0.092	0.285	التوجه بالزبائن	0.003	1	9.542	0.081	التوجه العدائي
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4 - 13) أن أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (9.542) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.081) ، أي ان متغير التوجه بالزبائن يفسر ما نسبته (8 %) تقريباً من التغيرات في التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات ، وأن قيمة الأثر المباشر للتوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية يبلغ (0.258) ، و ذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (3.089) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري

الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لإختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر

المباشر للمتغير المستقل التوجه بالمنافسين على المتغير التابع التوجه الإستراتيجي العدائي

لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، والنتائج موضحة في جدول (4 - 14).

جدول رقم (4 - 14) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.011	2.579	0.093	0.241	التوجه	0.011	1	6.645	0.058	التوجه العدائي
				بالمناف		108			
				سين		109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4 - 14) ان أنموذج الانحدار البسيط معنوي بدلالة إحصائية 0.05،

حيث قيمة F المحسوبة تساوي (6.645) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.058)، أي أن

متغير التوجه بالمنافسين يفسر ما نسبته (5 %) تقريباً من التغيرات في التوجه الإستراتيجي

العدائي لمديري الشركات ، وأن قيمة الأثر المباشر للتوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي

العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية يبلغ (0.241)،

و ذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (2.579) معنوية عند مقارنتها بمستوى

دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر مباشر للتوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

بعد التحقق من الفرضيتين الفرعيتين السابقتين ، بالإمكان إجراء اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ، وبأسلوب تحليل الانحدار البسيط لقياس الأثر المباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين) كمتغير مستقل على التوجه الإستراتيجي لمديري الشركات كمتغير تابع ، والجدول (4 - 15) يظهر نتائج التحليل.

جدول رقم (4 - 15) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على أداء الشركات

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.002	3.227	0.092	0.297	التوجه السوقي	0.002	1	10.412	0.088	التوجه العدائي
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تظهر نتائج جدول (4 - 15) إن هناك أثراً مباشراً للتوجه السوقي على التوجه العدائي

الإستراتيجي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ، بلغ

(0.297) وذو دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (3.227) معنوية عند مقارنتها

بمستوى دلالة إحصائية 0.05 ، إضافة إلى ذلك فإن متغير التوجه السوقي بشقيه (التوجه بالزبائن ، والتوجه بالمنافسين) يشرح ما نسبته (9 %) تقريباً من الاختلافات في التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات ، وأن أنموذج الانحدار البسيط المقدر هنا معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (10.412) ، وبناء على ذلك ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" يوجد أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين على التوجه

الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H_{03} : " لا يوجد أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية

العاملة في الأردن على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ،

الحصة السوقية) ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم تجزئتها إلى الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

أولاً : الفرضية الفرعية الأولى :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية

العاملة في الأردن على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ."

لاختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر المباشر

للمتغير المستقل وهنا التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات على المتغير التابع معدل

الربحية قياساً بالمنافسين ، ونتائج التحليل موضحة في جدول (4 - 16) .

جدول رقم (4 - 16) نتائج اختبار أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على الربحية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.147	1.460	0.095	0.139	التوجه العدائي	0.147	1	2.132	0.019	معدل الربحية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4 - 16) أن أنموذج الانحدار البسيط غير معنوي بدلالة إحصائية

0.05 ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (2.132) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.019) ،

أي ان متغير التوجه الإستراتيجي العدائي يوضح ما نسبته (2 %) تقريباً من التغيرات في

معدل الربحية قياساً بالمنافسين ، وأن قيمة الأثر المباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي على معدل

الربحية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية

الهاشمية يبلغ (0.139) ، وذو دلالة إحصائية غير معنوية عند مقارنته بقيمة t المحسوبة

والبالغة (1.460) مع مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه لا ترفض الفرضية الصفرية

الفرعية الأولى ، بعبارة أخرى على :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية

الهندسية العاملة في الأردن على ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ".

ثانياً : الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية

العاملة في الأردن على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ".

لإختبار هذه الفرضية ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، لقياس الأثر

المباشر للمتغير المستقل وهنا التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات على المتغير التابع

معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، ونتائج التحليل موضحة في جدول (4 - 17) .

جدول رقم (4 - 17) نتائج اختبار أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على الحصة السوقية

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.125	1.546	0.095	0.147	التوجه العدائي	0.125	1	2.389	0.022	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمناف سين
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تظهر نتائج جدول (4- 17) ان أنموذج الانحدار البسيط غير معنوي بدلالة إحصائية 0.05 ، حيث قيمة F المحسوبة تساوي (2.389) ، وأن معامل التحديد قد بلغ (0.022) ، أي أن متغير التوجه الإستراتيجي العدائي يوضح ما نسبته (2 %) تقريباً من التغيرات في معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، و أن قيمة الأثر المباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية يبلغ (0.147) ، وذو دلالة غير معنوية عند مقارنته بقيمة t المحسوبة وبالبالغة (1.546) مع مستوى دلالة إحصائية 0.05 ، وعليه لا ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ، بعبارة أخرى على :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن على الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ".
إن نتائج الفرضيتين الفرعيتين أعلاه تشير إلى عدم وجود تأثير للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من ناحية ، وعلى معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين من ناحية أخرى ، وهذا يعطي أنطباعاً بعدم وجود تأثير مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي على مستوى أداء هذه الشركات ، بمعنى آخر عدم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة ، ومع ذلك قام الباحث بإختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، حيث المتغير المستقل هو التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات ، والمتغير التابع مستوى أداء الشركات قياساً بالمنافسين ، ونتائج التحليل مبينة في جدول (4 - 18) وكما يلي :

جدول رقم (4 - 18) نتائج اختبار أثر التوجه الإستراتيجي العدائي على أداء الشركات

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	البيان					
0.110	1.613	0.095	0.153	التوجه العدائي	0.110	1	2.601	0.024	مستوى الأداء
						108			
						109			

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وكما هو متوقع ف إن نتائج جدول (4 - 15) تبين عدم وجود أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ، إذ بلغ (0.153) وليس له دلالة إحصائية حيث قيمة t المحسوبة له (1.613) غير معنوية عند مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، إضافة إلى ذلك فلن متغير التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات يفسر ما نسبته (2 %) تقريباً من الاختلافات في مستوى أداء الشركات ، وأن أنموذج الانحدار البسيط المقدر كذلك غير معنوي عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.601) ، وبناء على ذلك لا يوجد سبب لرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثالثة ، أي بعبارة أخرى :

" لا يوجد أثر مباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) ."

الفرضية الرئيسية الرابعة :

H₀₄: " لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه السوقي " التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

للتحقق من صحة هذه الفرضية من عدمها ، فقد تم تناولها عبر ست فرضيات فرعية كل منها يتعلق بأحد مكونات التوجه السوقي على أحد مكونات أداء الشركات ومن خلال التوجه الإستراتيجي العدائي كمتغير وسيط وهي :

الفرضية الفرعية الأولى :

" لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه السوقي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين لشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

الفرضية الفرعية الثانية :

" لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه السوقي على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين لشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

الفرضية الفرعية الثالثة :

" لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالزبائن على معدل الربحية قياساً بالمنافسين لشركات

الإشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي

لمديري الشركات الإشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

الفرضية الفرعية الرابعة :

" لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالزبائن على معدل نمو الحصة السوقية قياساً

بالمنافسين لشركات الإشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه

الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

الفرضية الفرعية الخامسة :

" لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالمنافسين على معدل الربحية قياساً بالمنافسين

لشركات الإشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي

العدائي لمديري الشركات الإشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

الفرضية الفرعية السادسة :

" لا يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالمنافسين على معدل نمو الحصة السوقية قياساً

بالمنافسين لشركات الإشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه

الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

وأجريت الاستعانة بتحليل المسار من خلال برنامج (AMOS 7) لغرض اختبار

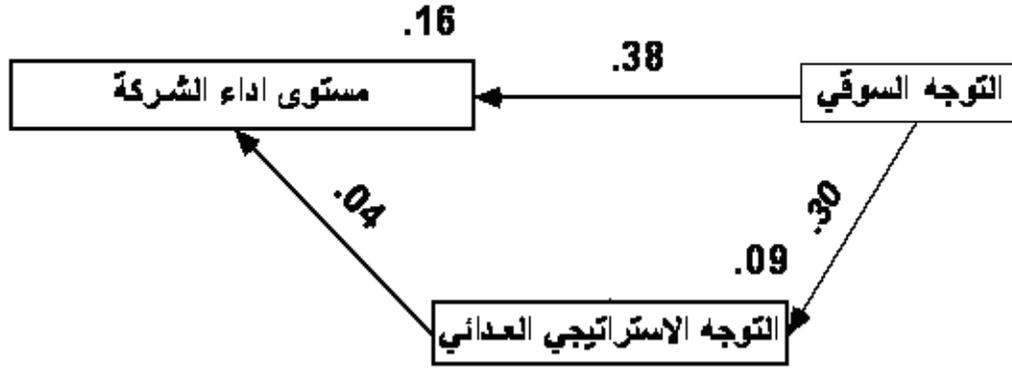
الفرضية الرابعة الرئيسية وفرضياتها الفرعية الست بعد التحقق من عدم وجود الارتباط الخطي

بين المتغيرات المستقلة في كل فرضية ، وذلك للتعرف على الأثر غير المباشر للتوجه للتوجه
السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في
الأردن (الربحية ، الحصة السوقية) بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات
الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط .

وفيما يتعلق بالفرضية الرئيسية الرابعة ، تم اختبار عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرين
المستقلين ، التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي ، والتي تعرف بمشكلة التعدد الخطي
بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) ، وقد أظهرت النتائج عدم وجود المشكلة حيث
بلغ معامل التسامح (Tolerance = 0.912) (Mason, H. and Perreault, w. (1991))

وعند استخدام برنامج AMOS 7 لتحليل المسار ، فقد ظهر الشكل البياني (1-4)
لمسارات الفرضية الرابعة الرئيسية كالآتي :

شكل (4 - 1) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الرئيسية الرابعة



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 1) إلى أن هنالك (3) مسارات :

المسار الأول : من التوجه السوقي إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير

التوجه السوقي على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.30) بينما تبلغ قيمة ما يفسره

متغير التوجه السوقي (9 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.

المسار الثاني : من التوجه السوقي إلى مستوى أداء الشركة ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير

التوجه السوقي على مستوى الأداء (0.38) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى أداء الشركة ، حيث بلغ الأثر المباشر

للتوجه الإستراتيجي العدائي على مستوى الأداء (0.04) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي يشرحان (16 %) من

الاختلافات في المتغير التابع مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 19) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

والكلية لمسارات الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول (4 - 19) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية

الرئيسية الرابعة

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه السوقي	التوجه العدائي	التوجه السوقي	التوجه العدائي	التوجه السوقي	
0.000	0.297	0.000	0.000	0.000	0.297	التوجه العدائي
0.040	0.395	0.000	0.012	0.040	0.384	مستوى الأداء

تبين نتائج جدول (4 - 19) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الرئيسية

الرابعة هو للتوجه السوقي على مستوى الأداء ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ، حيث

يبلغ (0.012) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه السوقي على مستوى الأداء قياساً بالمنافسين

في هذه الشركات هو (0.395) .

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 1) ، استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في

جدول (4 - 20) .

جدول رقم (4 - 20) يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الرئيسية الرابعة

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.281	0.000	28.752	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 20) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث أن قيمة $\chi^2 = 28.752$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما أن

مؤشر ملاءمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب

للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999)

فهو يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.281) .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الرئيسية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر غير مباشر للتوجه السوقي على مستوى أداء الشركات الإنشائية الهندسية

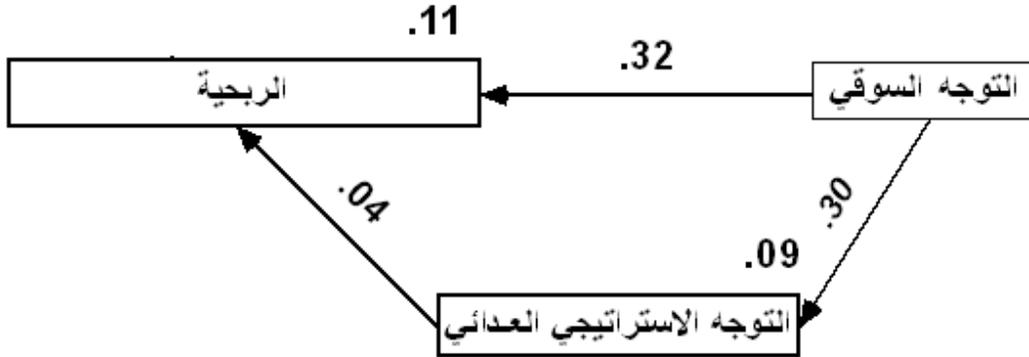
العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات

الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

وفيما يتعلق بأنموذج تحليل المسار للفرضية الفرعية الأولى ، حيث الشكل البياني (4 -

2) يبين مسارات الأنموذج :

شكل (4 - 2) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الأولى



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 2) إلى أن هنالك (3) مسارات :

المسار الأول : من التوجه السوقي إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير

التوجه السوقي على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.30) بينما تبلغ قيمة ما يفسره

متغير التوجه السوقي (9 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.

المسار الثاني : من التوجه السوقي إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه السوقي

على الربحية (0.32) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر للتوجه

الإستراتيجي العدائي على الربحية (0.04) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه السوقي التوجه الإستراتيجي العدائي يشرحان (11 %) من الاختلافات في المتغير التابع ربحية الشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 21) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمسارات الفرضية الفرعية الأولى .

الجدول (4 - 21) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية

الفرعية الأولى

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه السوقي	التوجه العدائي	التوجه السوقي	التوجه العدائي	التوجه السوقي	
0.000	0.297	0.000	0.000	0.000	0.297	التوجه العدائي
0.044	0.333	0.000	0.013	0.044	0.320	الربحية

تبين نتائج جدول (4 - 21) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الفرعية

الأولى هو للتوجه السوقي على الربحية ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ، حيث يبلغ (0.013) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه السوقي على ربحية الشركات يساوي (0.333).

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 2) ، استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في جدول (4 - 22) .

جدول رقم (4 - 22) يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الأولى

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.248	0.000	23.052	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 22) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث أن قيمة $\chi^2 = 23.052$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما أن

مؤشر ملائمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب

للواحد صحيح دل على حسن ملائمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999)

فهو يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.281) .

وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

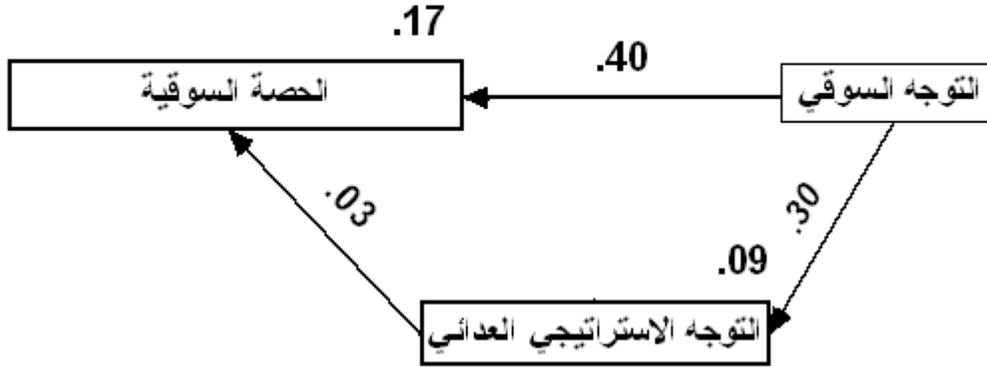
" يوجد أثر غير مباشر للتوجه السوقي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين للشركات

الإشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي

لمديري الشركات الإشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

يبين الشكل البياني (4 - 3) مسارات تحليل المسار لأنموذج الفرضية الفرعية الثانية

شكل (4 - 3) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الثانية



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 3) إلى أن هنالك (3) مسارات :

المسار الأول : من التوجه السوقي إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير التوجه السوقي على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.30) بينما تبلغ قيمة ما يفسره متغير التوجه السوقي (9 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.

المسار الثاني : من التوجه السوقي إلى الحصة السوقية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه السوقي على الحصة السوقية (0.40) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى الحصة السوقية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه الإستراتيجي العدائي على الحصة السوقية (0.03) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي يشرحان (17 %) من

الاختلافات في المتغير التابع الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 23) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لمسارات الفرضية الفرعية الثانية .

الجدول (4 - 23) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية

الفرعية الثانية

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه السوقي	التوجه العدائي	التوجه السوقي	التوجه العدائي	التوجه السوقي	
0.000	0.297	0.000	0.000	0.000	0.297	التوجه العدائي
0.028	0.409	0.000	0.008	0.028	0.401	الحصة السوقية

تبين نتائج جدول (4 - 23) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الفرعية

الثانية هو للتوجه السوقي على الحصة السوقية ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ، حيث يبلغ (0.008) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه السوقي على الربحية في هذه الشركات يساوي (0.409) .

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 3) ، استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في

جدول (4 - 24) .

جدول رقم (4 - 24)

يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الثانية

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.288	0.000	30.125	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 24) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث أن قيمة $\chi^2 = 30.125$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما أن مؤشر

ملاءمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب للواحد

صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999) فهو

يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.288) .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر غير مباشر للتوجه السوقي على معدل نمو الحصة السوقية قياساً

بالمنافسين للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه

الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط "

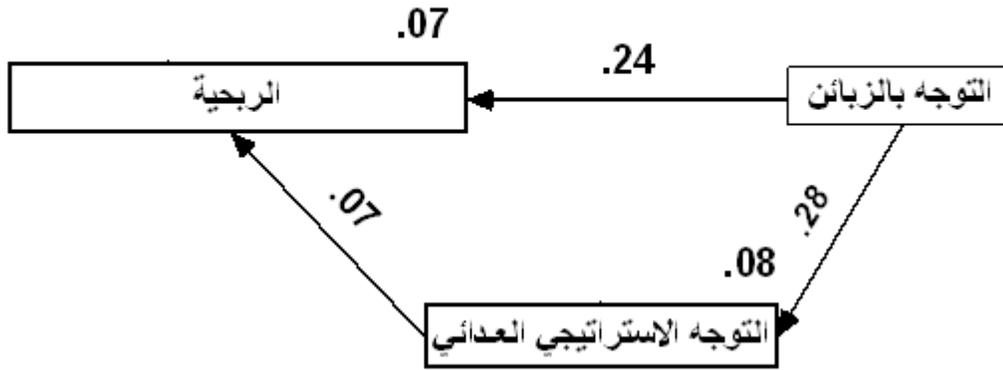
وفيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث تم التحقق في البداية من شرط عدم

وجود ارتباط خطي بين المتغيرين المستقلين وهما التوجه بالزبائن والتوجه الإستراتيجي العدائي ،

إذ بلغ معامل التسامح (Tolerance = 0.919) ، والشكل البياني (4 - 4) يبين تحليل

مسارات أنموذج الفرضية الفرعية الثالثة

شكل (4 - 4) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الثالثة



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 4) إلى أن هنالك (3) مسارات :

المسار الأول : من التوجه بالزبائن إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير

التوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.28) بينما تبلغ قيمة ما يفسره

متغير التوجه السوقي (8 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.

المسار الثاني : من التوجه بالزبائن إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه بالزبائن

على الربحية (0.24) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر التوجه الإستراتيجي العدائي على الربحية (0.07) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه بالزبائن التوجه الإستراتيجي العدائي يشرحان (7 %) من الاختلافات في المتغير التابع الربحية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 25) التأثيرات المباشرة وغير

المباشرة والكلية لمسارات نموذج الفرضية الفرعية الثالثة .

الجدول (4 - 25) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار

الفرضية الفرعية الثالثة

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه بالزبائن	التوجه العدائي	التوجه بالزبائن	التوجه العدائي	التوجه بالزبائن	
0.000	0.285	0.000	0.000	0.000	0.285	التوجه العدائي
0.072	0.256	0.000	0.021	0.072	0.235	الربحية

تبين نتائج جدول (4 - 25) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الفرعية

الثالثة هو للتوجه بالزبائن على الربحية ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ، حيث يبلغ

(0.021) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه بالزبائن على معدل ربحية الشركات هو

(0.256) .

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 4) ، استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في

جدول (4 - 26) .

جدول رقم (4 - 26) يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الرابعة

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.208	0.000	17.151	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 26) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث ان قيمة $\chi^2 = 17.151$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما أن

مؤشر ملاءمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب

للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999)

فهو يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.208) .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالزبائن على معدل الربحية قياساً بالمنافسين للشركات

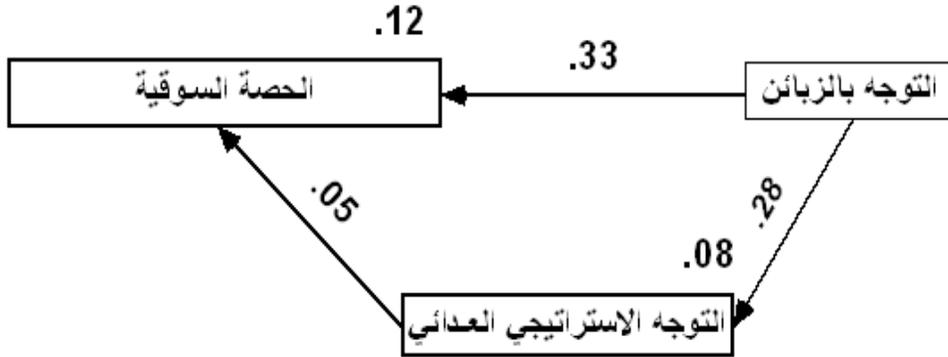
الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي

لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط ."

وفيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الرابعة ، (4 - 5) يبين تحليل مسارات أنموذج

الفرضية الفرعية الرابعة

شكل (4 - 5) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الرابعة



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 5) إلى أن هنالك (3) مسارات :

المسار الأول : من التوجه بالزبائن إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير

التوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.28) بينما تبلغ قيمة ما يفسره

متغير التوجه السوقية (8 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.

المسار الثاني : من التوجه بالزبائن إلى الحصة السوقية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه

بالزبائن على الحصة السوقية (0.33) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى الحصة السوقية ، حيث بلغ الأثر المباشر

التوجه الإستراتيجي العدائي على الحصة السوقية (0.05) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه السوقية التوجه الإستراتيجي العدائي يشرحان (12 %) من

الاختلافات في المتغير التابع الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 27) التأثيرات المباشرة وغير

المباشرة والكلية لمسارات أنموذج الفرضية الفرعية الرابعة .

الجدول (4 - 27) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية

الفرعية الرابعة

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه بالزبائن	التوجه العدائي	التوجه بالزبائن	التوجه العدائي	التوجه بالزبائن	
0.000	0.285	0.000	0.000	0.000	0.285	التوجه العدائي
0.054	0.344	0.000	0.015	0.054	0.328	الحصة السوقية

تبين نتائج جدول (4 - 27) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الفرعية

الرابعة هو للتوجه بالزبائن على الحصة السوقية ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ، حيث

يبلغ (0.015) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه السوقي على الحصة السوقية في هذه

الشركات هو (0.344) .

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 5) ، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في جدول

(4 - 28) .

جدول رقم (4 - 28) يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الرابعة

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.249	0.000	23.246	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 28) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث أن قيمة $\chi^2 = 23.246$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما أن مؤشر

ملاءمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب للواحد

صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999) فهو

يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.249) .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالزبائن على معدل نمو الحصة السوقية قياساً

بالمنافسين للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه

الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط " .

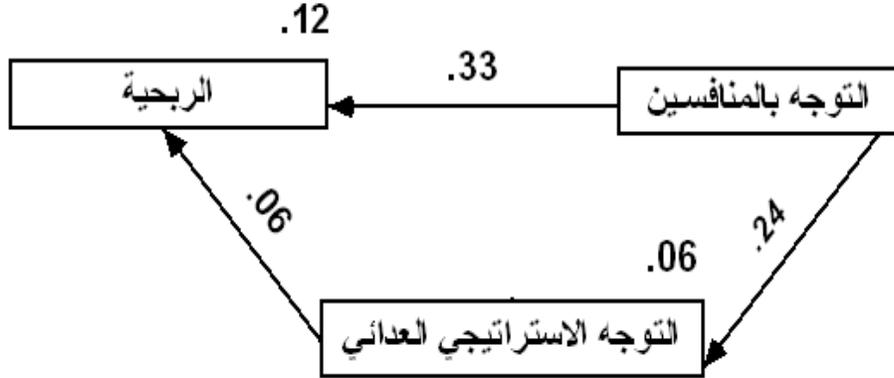
وفيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الخامسة حيث تم التحقق في البداية من شرط عدم

وجود ارتباط خطي بين المتغيرين المستقلين وهما التوجه بالمنافسين والتوجه الإستراتيجي العدائي

إذ بلغ معامل التسامح (Tolerance = 0.942) ، والشكل البياني (4 - 6) يبين تحليل

مسارات أنموذج الفرضية الفرعية الخامسة

شكل (4 - 6) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية الخامسة



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 6) إلى أن هنالك (3) مسارات :

- المسار الأول : من التوجه بالمنافسين إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير التوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.24) بينما تبلغ قيمة ما يفسره متغير التوجه السوقي (6 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.
- المسار الثاني : من التوجه بالمنافسين إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه بالمنافسين على الربحية (0.33) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر التوجه الإستراتيجي العدائي على الربحية (0.06) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه السوقي التوجه الإستراتيجي العدائي يشرحان (12 %) من الاختلافات في المتغير التابع الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 29) التأثيرات المباشرة وغير

المباشرة والكلية لمسارات نموذج الفرضية الفرعية الخامسة .

الجدول (4 - 29) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار

الفرضية الفرعية الخامسة

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه بالمنافسين	التوجه العدائي	التوجه بالمنافسين	التوجه العدائي	التوجه بالمنافسين	
0.000	0.241	0.000	0.000	0.000	0.241	التوجه العدائي
0.060	0.343	0.000	0.014	0.060	0.328	الربحية

تبين نتائج جدول (4 - 29) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الفرعية

الخامسة هو للتوجه بالمنافسين على الربحية ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ، حيث يبلغ

(0.014) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه بالمنافسين على معدل الربحية قياساً بالمنافسين

في هذه الشركات هو (0.343) .

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 6) ، استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في

جدول (4 - 30) .

جدول رقم (4 - 30) يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية الخامسة

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.232	0.000	20.572	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 30) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث أن قيمة $\chi^2 = 20.572$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما ان

مؤشر ملائمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب

للواحد صحيح دل على حسن ملائمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999)

فهو يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.232) .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالمنافسين على معدل الربحية قياساً بالمنافسين

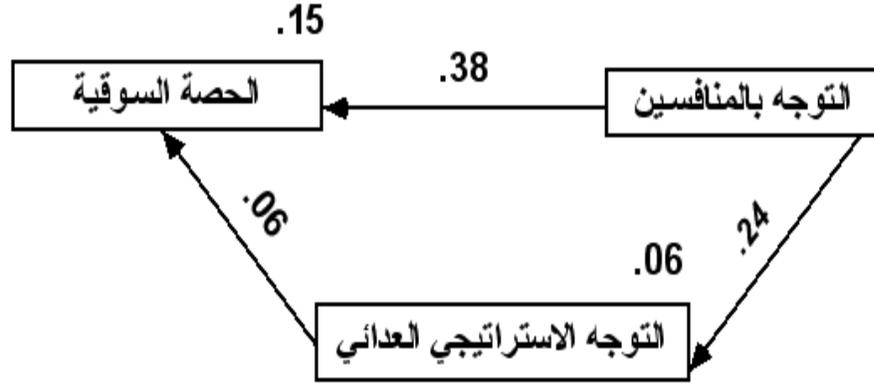
للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه الإستراتيجي

العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط "

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية السادسة والأخيرة ، حيث الشكل البياني (4 - 7) يظهر

مسارات انموذج الفرضية

شكل (4 - 7) يبين نتائج تحليل مسارات الفرضية الفرعية السادسة



❖ الأرقام على المسارات تمثل التأثيرات المعيارية المباشرة ، أما الأرقام فوق نص اسم المتغير تمثل معامل التحديد.

يشير الشكل البياني (4 - 7) إلى أن هنالك (3) مسارات :

المسار الأول : من التوجه بالمنافسين إلى التوجه الإستراتيجي العدائي حيث الأثر المباشر لمتغير التوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي يساوي (0.24) بينما تبلغ قيمة ما يفسره متغير التوجه السوقي (6 %) من الاختلافات في متغير التوجه الإستراتيجي العدائي.

المسار الثاني : من التوجه بالمنافسين إلى الحصة السوقية ، حيث بلغ الأثر المباشر لمتغير التوجه بالمنافسين على الربحية (0.38) .

المسار الثالث : من التوجه الإستراتيجي العدائي إلى الربحية ، حيث بلغ الأثر المباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي على الحصة السوقية (0.06) .

وأن المتغيرين المستقلين التوجه بالزبائن والتوجه الإستراتيجي العدائي يشرعان (15 %) من

الاختلافات في المتغير التابع الحصة السوقية للشركات الإنشائية الهندسية العاملة.

ومن ناحية أخرى تبين النتائج في جدول (4 - 31) التأثيرات المباشرة وغير

المباشرة والكلية لمسارات أنموذج الفرضية الفرعية الخامسة

جدول رقم (4 - 31) تقديرات التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة لمسار الفرضية

الفرعية السادسة

التأثيرات الكلية		التأثيرات غير المباشرة		التأثيرات المباشرة		إلى / من
التوجه العدائي	التوجه بالمنافسين	التوجه العدائي	التوجه بالمنافسين	التوجه العدائي	التوجه بالمنافسين	
0.000	0.241	0.000	0.000	0.000	0.241	التوجه العدائي
0.057	0.389	0.000	0.014	0.057	0.375	الحصة السوقية

تبين نتائج جدول (4 - 31) أن التأثير غير المباشر الوحيد في مسار الفرضية الفرعية

السادسة هو للتوجه بالمنافسين على الحصة السوقية ومن خلال التوجه العدائي الإستراتيجي ،

حيث يبلغ (0.014) ، وهذا يعني أن التأثير الكلي للتوجه السوقي على الحصة السوقية لهذه

الشركات هو (0.389) .

وللتأكد من سلامة وصحة تقديرات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية في الشكل

البياني (4 - 7) ، استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الخاصة بذلك ووضعت النتائج في

جدول (4 - 31) .

جدول رقم (4 - 32) يبين اختبارات حسن مطابقة مسار الفرضية الفرعية السادسة

CFI	NFI	RMSEA	مستوى الدلالة	χ^2 Chi Square	البيان
0.999	0.999	0.258	0.000	24.773	نموذج الدراسة المقترح

RMSEA : Root mean square error of approximation الجذر التربيعي لتقريب متوسط مربعات الخطأ

NFI : The Bentler-Bonett normed fit index مؤشر بينتلر - بونيت للجودة المعيارية

CFI: The comparative fit index مؤشر المواءمة المقارن

تشير نتائج جدول (4 - 32) إلى أن الشكل البياني سليم من حيث المعالجات

والاختبارات الإحصائية حيث أن قيمة $\chi^2 = 24.773$ وهي ذات دلالة معنوية ، كما أن

مؤشر ملاءمة الجودة المعياري (NFI = 0.999) فهو يقترب إلى الواحد ، إذ كلما اقترب

للواحد صحيح دل على حسن ملاءمة الجودة ، وكذلك مؤشر المواءمة المقارن (CFI=0.999)

فهو يقترب من الواحد الصحيح ، في حين مؤشر (RMSEA = 0.258) .

وعليه ترفض الفرضية الصفرية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر غير مباشر للتوجه بالمنافسين على معدل نمو الحصة السوقية قياساً

بالمنافسين للشركات الإنشائية الهندسية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية بوجود التوجه

الإستراتيجي العدائي لمديري الشركات الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن كمتغير وسيط "

والجدول التالي (4 - 33) يمثل خلاصة مسارات تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الست الفرعية من حيث المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لكل فرضية ومعامل التحديد.

جدول (4 - 33) خلاصة تحليل المسار

معامل التحديد	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	الفرضية
0.09	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه السوقي	الرئيسية
0.16	مستوى أداء الشركة	التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي	الرابعة
0.09	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه السوقي	الفرعية
0.11	الربحية	التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي	الأولى
0.09	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه السوقي	الفرعية
0.17	الحصة السوقية	التوجه السوقي والتوجه الإستراتيجي العدائي	الثانية
0.08	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه بالزبائن	الفرعية
0.07	الربحية	التوجه بالزبائن والتوجه الإستراتيجي العدائي	الثالثة
0.08	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه بالزبائن	الفرعية
0.12	الحصة السوقية	التوجه بالزبائن والتوجه الإستراتيجي العدائي	الرابعة
0.06	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه بالمنافسين	الفرعية
0.12	الربحية	التوجه بالمنافسين والتوجه الإستراتيجي العدائي	الخامسة
0.06	التوجه الإستراتيجي العدائي	التوجه بالمنافسين	الفرعية
0.15	الحصة السوقية	التوجه بالمنافسين والتوجه الإستراتيجي العدائي	السادسة

الفصل الخامس

(1 - 5) : مناقشة النتائج والاستنتاجات

(2 - 5) : التوصيات

يختص الفصل الخامس من هذه الدراسة بمناقشة أهم النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث ، والتي في ضوءها يقترح مجموعة من التوصيات لتعمق من النهج العلمي لها ، وبناءً عليه ، يتضمن الفصل فقرتين هما :

(5 - 1) : مناقشة النتائج والاستنتاجات

- أثارت الدراسة العديد من التساؤلات ، وعرضت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها ، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها ، ويحاول الباحث في البداية ، الإشارة إلى أهم نتائج دراسته :
1. أظهرت النتائج أن التوجه السوقي للمشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن عال.
 2. بينت النتائج أن التوجه بالزبائن للمشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن عال.
 3. أشارت الدراسة أن التوجه بالمنافسين للمشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن عال.
 4. أظهرت النتائج ان التوجه الإستراتيجي العدائي للمشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن عال نسبياً ، حيث النتيجة هي أقرب للحد الأدنى ولكلا التوجهين (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين) للمستوى المرتفع وفق مقياس ليكرت السباعي.
 5. أشارت النتائج أيضاً أن مستوى أداء شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن عال نسبياً وهو أقرب للحد الأدنى وفق مقياس ليكرت السباعي.
 6. بينت النتائج أن معدل الربحية قياساً بالمنافسين وهو أحد معايير أداء الشركات الإنشائية العاملة في الأردن عال نسبياً في الإطار العام وهو أقرب إلى الحد الأدنى مقياس ليكرت السباعي . ولكنه أعلى من المعيار الثاني لقياس أداء الشركات الذي تم اعتمده وعبر عنه معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين وبفارق قليل.
 7. أشارت النتائج بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي على المستوى العام لأداء شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، وقد تاكد هذا الاثر لكل من التوجه للزبائن والتوجه للمنافسين.

8. أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي (ولكل من التوجه بالزبائن والمنافسين) على معدل الربحية قياساً بالمنافسين كأحد معايير أداء شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .
9. أظهرت نتائج الدراسة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي (ولكل من التوجه بالزبائن والمنافسين) على معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين كأحد معايير أداء شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .
10. أشارت نتائج الدراسة بوجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي (ولكل من التوجه بالزبائن والمنافسين) على التوجه الإستراتيجي العدائي لشركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .
11. أظهرت الدراسة بعدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي العدائي على مستوى الأداء (ولكل من الربحية والحصة السوقية) للشركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .
12. بينت الدراسة وجود أثر غير مباشر للتوجه السوقي (ولكل من التوجه بالزبائن والمنافسين) ومن خلال المتغير الوسيط التوجه الإستراتيجي العدائي على مستوى أداء شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .

وبناء على ما تقدم ، يمكن إدراج أهم الاستنتاجات بما يلي :

1. ان أثر بعدي التوجه السوقي (التوجه بالزبائن ، التوجه بالمنافسين) على الحصة السوقية أعلى من أثره على معدل الربحية لأداء شركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .
2. إن أثر التوجه بالمنافسين على بعدي الأداء (معدل الربحية ، الحصة السوقية) لشركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن أعلى من أثر التوجه بالزبائن على بعدي الأداء.
3. إن أثر التوجه بالزبائن على التوجه الإستراتيجي العدائي أعلى من أثر التوجه بالمنافسين على التوجه الإستراتيجي العدائي لشركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن.

4. تقارب نتيجة الأثر المباشر للتوجه الإستراتيجي العدائي على كل من الربحية ، والحصة السوقية منفصلين وعدم معنويته.
5. ان التوجه بالزبائن له أثر في زيادة معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين بوجود التوجه الإستراتيجي العدائي أعلى من أثر التوجه بالمنافسين على زيادة معدل الربحية قياساً بالمنافسين وبوجود التوجه الإستراتيجي العدائي ، وذلك نابع من أن التوجه الإستراتيجي العدائي يكون موجهاً ضد المنافسين ولصالح الزبائن ، ولهذا فلن حصيلته هذا التأثير انعكس على معدل النمو في الحصة السوقية قياساً بالمنافسين أكثر من معدل الربحية قياساً بالمنافسين ، ومثل هذا التوجه يؤدي إلى التضحية بالأرباح على الأمد القريب وبنفس الوقت يؤدي إلى زيادة أقبال المنافسين ومن ثم زيادة الحصة السوقية.
6. على الرغم من انخفاض معنوية نتائج تأثير التوجه الإستراتيجي العدائي على مستوى الأداء بشقيه معدل الربحية قياساً بالمنافسين ، ومعدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ، إلا أن القراءة الدقيقة لنتائج التأثير غير المباشر من خلال تحليل المسار ، أكدت وجود فعل إيجابي للتوجه الإستراتيجي العدائي في زيادة تأثير التوجه السوقي على مستوى الأداء لشركات المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن .

(5 - 2) : التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الأطار النظري للدراسة ، وكذلك النتائج التي توصلت إليها تم الخروج بالتوصيات الآتية :

1. التأكيد على أهمية ودور التوجه السوقي (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين) من خلال اتباع استراتيجيات تعزز من مستوى أداء الشركات الإنشائية على المدى البعيد ، وتبني مفهوم التركيز على الزبائن والسعي لإرضائهم ، والتوجه نحو الربحية طويلة الأمد الناتجة من نيل رضا الزبائن وزيادة ولائهم ، وإقامة العلاقات القوية والدائمة معهم وحساب الأرباح المتحققة من الاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل كإستراتيجية ، والابتعاد عن استخدام مدخل الصفقة في التعامل مع الزبائن.
2. الاهتمام بالتوجه بالمنافسين ومحاولة التعرف على أنماط سلوكياتهم والوسائل التي يستخدمونها لاستقطاب الزبائن ، ومثل ذلك سيوفر المعرفة لإدارات الشركات الإنشائية الهندسية بالإستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين ووضع وتطوير الإستراتيجيات المضادة لمجابهة تحركات المنافسين العاملين بقطاع الإنشاءات الهندسية.
3. تبني نظام جمع المعلومات التسويقية ، الذي يعمل على جمع المعلومات عن مختلف متغيرات البيئة التسويقية ، ونشرها وتبادلها في جميع أنشطة الشركة ، وذلك عن طريق تأسيس قاعدة بيانات وخاصة ما يتعلق بالزبائن والمنافسين، بحيث يمكن الشركات الإنشائية من استخدام التسويق المباشر مع الزبائن والإفادة من مزاياه.

(5 - 3) : توصيات للباحثين القادمين

1. إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالتوجهات الإستراتيجية الأخرى (التحليلي, الاستباقي , الإبداعي ... وغيرها المشار إليها في الدراسة للتعرف على التوجه الإستراتيجي الأكثر اثراً في زيادة الأداء) وتحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أعمال أخرى.
2. إجراء دراسة تتعلق بتأثير التوجه السوقي على أداء الشركات بوجود المسؤولية الأخلاقية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

1. القرآن الكريم.
2. البري، امانى، (2005)، "تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة" أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
3. البستنجي، غالب محمد، (2009)، "واقع استخدام الإستراتيجيات التسويقية في شركات قطاع الإنشاءات الأردنية وأثره في مستوى أدائها"، مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 6، العدد 3: 1 - 31.
4. الزعبي (1995) "تقييم الفرص والتهديدات الإستراتيجية في البيئة التسويقية الأردنية". دراسة تطبيقية في الشركات السياحية المساهمة. مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد الثاني.
5. الزعبي، فايز والضمور، هاني، (1999)، "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن"، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
6. السعدي، أمين (2000)، "العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن .
7. الصحن، محمد، (1998)، "مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات المصرية: دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة به" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد الأول، المجلد 35: 263-313.
8. الطويل، أكرم محمد ؛ وسلطان، حكمت رشيد، (2006)، "العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والتوجه الإستراتيجي : دراسة إستطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.
9. الوقفي، عبد الله محمد، (1999)، "تقييم الأداء والتوجه الإستراتيجي في شركات الملاحة الأردنية"، المجلة الإدارية، جامعة اليرموك، أريد: الأردن .

10. الموسوي، محمد عبد ، (2000) ، "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي" ،
اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد: العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anwar, Syed Aziz, (2008), "A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation", **International journal of Management**, Vol. 25, No. 1:186-197.
2. Armario, Ruize,(2008), "Market Orientation and Internationalization in Small Medium-Sized Enterprisers", **Journal of Small Business Marketing**, Vol.46.
3. Bhuian, Shahid N., (2007), "Market Orientation-Performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia", **Workeing Paper**.
4. Brettel, Malte; Andreas Engelen; Florian; Heinemann and Pakpachong Vadhanasindhu, (2008), "Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison", **Journal of International Marketing**, Vol. 16, No. 2: 84-119.
5. Burns, B.R. and Burns R.A.(2008) " Business Research Methods and Statistics Using SPSS" 1st Published , Sage Publications .
6. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "**The Strategic Management Process**", 3rd-Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.
7. David A. B, Edwink K., Roy E. W.(2004) " Regression Diagnostics Identifying Influential Data and Sources of Collinearity " By Wiley Book.
8. Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", **Journal of Marketing**, Vol. 58, No. 4: 37.

9. Eccles, Robert. G., (1991), "The Performance Measurement Manifesto", **Harvard Business Review**, Vol.69, No.1.
10. Erdil, (2006), "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance", **Journal of Global Business and Technology**, Turkey.
11. Gatignon, H & Xuereb, J,M, (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", **Journal of Marketing Research**, Vol. 34:77 – 90.
12. Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), "Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms", **Journal of Global Marketing**, Vol. 18(3/4) 2005: 115-142.
13. Grawe, Scott J; Chen, Haozhe and Daugherty, Patricia J., (2009), "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 39 No. 4: 282-300.
14. Grinstein, Amir, (2008), "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", **European Journal of Marketing**, Vol. 42 No. ½: 115-134.
15. Hult, Tomas M; David J. Ketchen; and Stanley F., Slater, (2005), "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", **Strategic Management Journal**, 26: 1173-1181.
16. Hynes, Niki, (2009), "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships", **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. 76: 644-651.
17. Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms" **Vision**, Vol. 11, Issue 1: 15-33.

- 18.** Kara, Ali; John E. Spillan and Oscar W. Deshields Jr., (2005), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", **Journal of Small Business Management**, Vol. 43.
- 19.** Kaya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H., (2005), "Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms", **The Journal of American Academy of Business**, March: 68-71.
- 20.** Kohli, Ajay K; Bernard, J. Jaworski & Ajith, Kuaaar, (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXX, 467-477.
- 21.** Kholi, A K., and Jaworski m B. J., (1990) Market Orientation: The Construct Research Positions and Managerial Implication, **Journal of Marketing**, Vol.54:1-18.
- 22.** Kroeger, Tom (2006) " Firm Performance as a function of Enrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices", **Human Resources Management and Organizational Development**", Vol. 44, No. 3: 140-150.
- 23.** Laforet, Sylvie, (2009), "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs", **European Journal of Marketing**, Vol. 43 No. ½: 188-212.
- 24.** Marfuentes, Fuentes, F. Javier, Llorens Montes and Luis M Molina Ferna, (2006), "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies", **Total Quality Management**, Vol. 17 No. 3: 303-323.
- 25.** Mason, H. and Perreault, w. (1991) " Collinearity , Power , and Interpretation of Multiple Regression Analysis ", **Journal of Marketing Research** Vol.xxviii.

- 26.** Miller, Kent, & Bramiley, Philip, (1990), "Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure", **Academy Management Journal**, Vol. 33, No.4.
- 27.** Margan, Robert E & Strong, Carolyn A., (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation", **European Journal of Marketing**, Vol. 32 No. 11/12: 1051-1073.
- 28.** Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A., (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation", **Journal of Business Research**, Vol. 56: 163- 176.
- 29.** Narver, J.C. & Slater, S.F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on business Profitability", **Journal of Marketing**, Vol.54: 20-34.
- 30.** Namusonge, Branine (2003), "Linking Competencies with Strategies: The case of small and medium size exporting firms in Kenya", **Journal of management Development**, Vol 24. No 5: 459 - 472.
- 31.** O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", **Journal of Marketing**, Vol. 71: 79-93.
- 32.** Rapp, Adam; Niels Schillewaert and Andrew Wei Hao, (2008), "The Influence of Market Orientation on E-Business Innovation and Performance: The Role of the top Management Team", **Journal of Marketing Theory and Practice**, Vol. 16, No. 1: 7-27.
- 33.** Robins, James & Wiersema, Margarethe F., (1995), "A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", **Strategic Management Journal**, Vol.16, No. 4.
- 34.** Sekaran, U. (2003), " Research method for business : A skill Approach " ,4th ed .New Jersey :John Willey and Sons ,Inc.
- 35.** Serdar, Vural Oktem, (2008), "Market Orientation and Business Performance In Hotel Industry", **Working Paper**: 778-787.

- 36.** Sinkovics, Rudolf R & Roath, Anthony S., (2004), “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships”, **Journal of Business Logistics**, Vol.25, No.2: 43-64.
- 37.** Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), “Market orientation and the learning organization”, **Journal of Marketing**, Vol. 59, July: 63-74.
- 38.** Slater, Stanley F; Eric M. Olson and Tomas M. Hult, (2006), “The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship”, **Strategic Management Journal**, 27: 1221-1231.
- 39.** Tripathy, Schoenaers, (2003), “Strategic Positioning & Firm Performance”, **Applied Psychology: An International Review**. 53 (1): 120-143.
- 40.** Wheelen&Huger , (2006)
- 41.** Yan Yeung, Jeff Hoi; Selen, Willem; Sum, Chee-Chuong and Huo, Baofeng, (2006), “Linking financial performance to strategic orientation and operational priorities: An empirical study of third-party logistics providers”, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 36 No. 3: 210-230.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين
ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد الاغا	ادارة اعمال	جامعة الشرق الأوسط
4	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. حمزة خريم	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
6	د. يونس المقدادي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط

الخصائص الديمغرافية:

		(1) العمر	
<input type="checkbox"/>	30 - 40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	51 - 60 سنة	<input type="checkbox"/>	41 - 50 سنة
		<input type="checkbox"/>	61 سنة فأكثر
		(2) الجنس	
<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
		(3) المستوى التعليمي	
<input type="checkbox"/>	دبلوم عال	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	ماجستير
		(4) التخصص العلمي حسب الشهادة	
<input type="checkbox"/>	علوم هندسية	<input type="checkbox"/>	علوم إدارية ومالية
		<input type="checkbox"/>	أخرى
		(5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	
<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	16 - 20 سنة	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة
		<input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر
		(6) عدد سنوات الخدمة في قطاع المشاريع الإنشائية الهندسية	
<input type="checkbox"/>	6 - 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل
<input type="checkbox"/>	16 - 20 سنة	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة
		<input type="checkbox"/>	21 سنة فأكثر
		(7) الموقع الإداري والوظيفي	
<input type="checkbox"/>	إدارة وسطى	<input type="checkbox"/>	إدارة عليا

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة عن نشاط وتوجهات الشركة

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
							تعد الأسعار بالنسبة لعملائنا أهم خاصة بيع	1
							تهتم شركتنا بمقترحات العملاء لأنها تمكننا من تأدية اعمالنا بشكل صحيح	2
							تعد خدمة ما بعد البيع جزء من إستراتيجية شركتنا	3
							في سبيل تركيزنا على الخدمة المقدمة فإننا نهتم بقنوات التوزيع المحددة لدينا	4
							مفهومي البيع والتسويق في شركتنا يحملان نفس المعنى	5
							تلتزم شركتنا إلتزام تام وقوي بعملائها	6
							تقوم شركتنا وبشكل مستمر بالبحث عن وسائل توليد القيمة للعملاء	7
							تقوم شركتنا بالتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر	8
							وضع شركتنا الحالي أفضل بسبب قوة المبيعات لدينا	9
							تعتبر وظيفة التسويق في شركتنا من اهم الوظائف والمتضمنة تعزيز الخدمة للعملاء	10
							لدي شركتنا إهتمام كبير بتلبية احتياجات ورغبات العملاء	11
							تحدد جودة خدماتنا بما يحقق رضا العملاء	12

							تعمل الإدارات بشكل منتظم على تحليل برامج التسويق للمنافسين	13
							يقضي مندوبو المبيعات وقتاً كافياً في مراجعة وجمع المعلومات عن المنافسين	14

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
							تقوم إدارة التسويق بتوثيق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة	15
							تستجيب الشركة بسرعة لأعمال وأفعال المنافسين التي تؤثر عليها	16
							تناقش الإدارة العليا بشكل مستمر برامج المنافسين	17
							يتم استهداف العملاء من خلال الميزة التنافسية التي تملكها الشركة	18
							غالباً تقوم شركتنا بالتضحية بربحيتها للحصول على حصة سوقية أكبر	19
							تقوم الشركة بتخفيض الأسعار للحصول على حصة سوقية أكبر	20
							تضع شركتنا أسعار أقل من المنافسين	21
							تسعى شركتنا لتحسين مركزها وحصتها السوقية على حساب التدفق النقدي وربحيتها	22

الرجاء بيان الرأي بمستوى أداء الشركة في المحاور التالية قياساً بالمنافسين

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		

							معدل الربحية قياساً بالمنافسين	23
							معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	24

الباحث

قائمة بمشاريع وزارة الاشغال العامة والاسكان التي شملتها عينة الدراسة

ت	اسم المشروع	ت	اسم المشروع
1	اعادة تاهيل طريق الزرقاء – الازرق	16	تنفيذ تقاطع البصيرة
2	تنفيذ الطريق الصحراوي بين الطفيلة والحسا	17	تنفيذ مركز حدود الدرة الجديد
3	تنفيذ تقاطع طريق ناعور – مآدبا	18	تنفيذ تقاطعات ومجسرات وانارة مدينة الملك عبدالله بن عبد العزيز
4	تنفيذ جسر علوي ودوار طريق المفرق – الحدود السورية	19	تنفيذ جسور الطريق الموازي بالعقبة
5	تنفيذ مباني وساحات لمنطقة الشحن في حدود العمري	20	توسعة الطرق في بلدة الديسية
6	تنفيذ انفاق في مدينة الملك عبدالله بن عبد العزيز بالزرقاء	21	تحسين طرق وجسور منطقة معان التنموية
7	جسر علوي في ام النعاج	22	اعمال حمايات مشروع البحر الميت
8	توسعة طريق مطار الملكة علياء	23	تنفيذ تقاطعات الطريق الدائري في اربد
9	توسعة طريق الخدمة في مطار الملكة علياء	24	تنفيذ جسور الطريق الدائري في اربد
10	انشاء طريق الكرك-الموجب	25	انشاء وصلات وانفاق حمامات ماعين
11	تنفيذ الطريق الموازي لمحافظة الطفيلة	26	تنفيذ البنية التحتية لأنفاق تقاطع الركبان
12	تنفيذ البنية التحتية لمنطقة الملك الحسين في المفرق	27	تنفيذ البنية التحتية لأنفاق تقاطع العبدلية
13	تنفيذ جسر تقاطع الركبان	28	تنفيذ الدوار السفلي لتقاطع ام نعاج

تنفيذ اربع مسارب طريق الطفيلة	29	تنفيذ جسر الكرك	14
تنفيذ تقاطعات العقبة ومركز حدود الدرة الجديد	30	اعادة انشاء وتوسيع سدة الوحدة	15