

أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي
(دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان)

**The Effect of Environmental Turbulence on Strategic Orientation –
Marketing Performance Relationship**
(An Applied study on Real State Corporation in Amman the Capital)

إعداد الطالب
نهى أحمد أبو طه

إشراف
الدكتور ليث الربيعي

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال
جامعة الشرق الأوسط
مايو / 2012

تفويض

أنا الموقع أدناه "تهى أحمد أبو طه"، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات، الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : نهى أحمد أبو طه

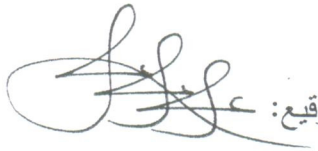
التاريخ : 2012 \ 5 \ 26

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة: وأجيزت بتاريخ 26 / 5 / 2012

أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. ليث الربيعي. رئيساً ومشرفاً
جامعة الشرق الأوسط
التوقيع: 

2. د. فراس أبو قعود. ممتحناً داخلياً
جامعة الشرق الأوسط
التوقيع: 

3. أ. د. أسعد أبو رمان. ممتحناً خارجياً
جامعة العلوم التطبيقية
التوقيع: 

بسم الله الرحمن الرحيم الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى الذي منحني القدرة والقوة والصبر لإنجاز هذه الرسالة وإتمامها.

وبين أحرف رسالتي أحرفٌ تحدثت بنفسها عن إنسانٍ راقبها حتى انتهت , أنتقد قلمي باسمه قبل كلماته , فإذا كنت ممتنةً فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذي الفاضل الدكتور ليث الربيعي, الذي كان عوناً لي ولم يحرمني من توجيهاته ووقته ونصائحه لإتمام هذه الرسالة وإنجازها كما هو مطلوبٌ أن تنجز, فكان له الفضل الأكبر في كل حرفٍ كتبت فيها, جزاه الله عني خير الجزاء.

ولا يسعني إلا التقدم بالشكر و الامتتان لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور أسعد أبو رمان والدكتور فراس أبو قاعود لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة وإثرائها ومناقشتي لها لتخرج بأكمل صورة.

و أختم الشكر بالشكر لجامعتي جامعة الشرق الأوسط الذي عرفت من علمها وقضيت في أروقتها أوقاتاً لا تنسى , كما أشكر أساتذتي الأفاضل الذين رافقوني طيلة العام والنصف ولم يبخلوا عليّ بعلمهم ومعرفتهم , فكانوا خير أساتذة لي أدامهم الله وجزاهم عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى من ما زالت نظراته مصدر قوتي، وتوجيهاته مفتاح نجاحي...

إلى من ما زال يمنحني الثقة رغم غيابه، من علمني أن الأعمال

الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة... روح والدي

إلى قدوتي وقطعة قلبي ، من حملت حقيبة طفلتها الصغيرة في كل

صباح ودفعتها للعلم بكل قوة، قرّة عيني ... والدي

إلى ألوان الطيف السبعة ، الذين إلتمست الأبيض بينهم ، — فأدركت

بعدها أن وجودهم حولي هو من يضيف نقاء اللون الأبيض على

حياتي

إخواني و أخواتي

إلى من لم يبخل وأعطوا حتى غار العطاء من عطائهم ..

اخوالي وخالاتي

إلى شقيقة روعي ، ورفيقة دربي ...

إلى من جعلني أوّمن بأنني أستطيع أن الأمس السماء بيدي ، فكانت

رسالتي هذه أولى خطوات السلم صوب السماء...

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملحقات
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : مقدمة الدراسة
2	(1-1) المقدمة
4	(2-1) مشكلة الدراسة
6	(3-1) أهداف الدراسة
6	(4-1) أهمية الدراسة
7	(5-1) فرضيات الدراسة
9	(6-1) التعريفات الإجرائية

رقم الصفحة	الموضوعات
10	(7-1) محددات الدراسة
11	(8-1) نموذج الدراسة
12	(9-1) التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة
13	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
14	(1-2) مقدّمة
14	(2-2) التوجه الإستراتيجي
18	(3-2) الأداء التسويقي
29	(4-2) الإضطراب البيئي
37	(5-2) قطاع الإسكان في الأردن
39	(6-2) الدراسات السابقة
49	(7-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
50	الفصل الثالث : منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
51	(1-3) منهجية الدراسة
51	(2-3) مجتمع الدراسة
52	(3-3) عينة الدراسة
52	(4-3) أدوات الدراسة
58	(5-3) المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة
61	(6-3) إجراءات الدراسة
62	(7-3) التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة

رقم الصفحة	الموضوعات
63	الفصل الرابع : نتائج الدراسة
64	(1-4) المقدمة
64	(2-4) وصف متغيرات الدراسة
80	(3-4) اختبار فرضيات الدراسة
99	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
101	(1-5) النتائج
102	(2-5) الاستنتاجات
103	(3-5) التوصيات
105	قائمة المراجع
106	أولاً : المراجع العربية
109	ثانياً : المراجع الإنجليزية
118	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-3)	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	57
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	59
(3-3)	توزيع وحدة المعاينة في أي من التوجهات الإستراتيجية هي الأكثر اتفاقاً	61
(4-3)	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي	63
(1-4)	وصف وتقييم مستوى التوجه الدفاعي	66
(2-4)	وصف وتقييم مستوى التوجه الاستباقي	67
(3-4)	وصف وتقييم مستوى التوجه التحليلي	69
(4-4)	وصف وتقييم مستوى التوجه الاستجابي	70
(5-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوجهات الإستراتيجية وأبعادها الفرعية	71
(6-4)	وصف وتقييم شدة المنافسة	72
(7-4)	وصف وتقييم مستوى الاضطراب السوقي	73
(8-4)	وصف وتقييم مستوى الاضطراب التكنولوجي	75
(9-4)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاضطراب البيئي وأبعاده الفرعية.	76

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(10-4)	وصف وتقييم مستوى التكيف	77
(11-4)	وصف وتقييم مستوى معدل الربحية قياساً بالمنافسين	78
(12-4)	وصف وتقييم مستوى معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	79
(13-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأداء التسويقي وأبعاده الفرعية	80
(14-4)	نتائج قياس أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي	81
(15-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر التوجهات الإستراتيجية على التكيف	83
(16-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر التوجهات الإستراتيجية على الربحية	84
(17-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر التوجهات الإستراتيجية على الحصة السوقية	86
(18-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي	87
(19-4)	التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه الدفاعي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي	91
(20-4)	معاملات الارتباط بين التوجه الدفاعي والتكيف عند المستويين العالي والمنخفض للاضطراب البيئي	92

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(21-4)	معاملات الارتباط بين التوجه الدفاعي والاداء التسويقي عند المستويين العالي والمنخفض للاضطراب البيئي	92
(22-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه الدفاعي على الأداء التسويقي بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل عند المستوى المنخفض	93
(23-4)	التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه الاستباقي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي	94
(24-4)	معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية عند المستويين العالي والمنخفض للاضطراب البيئي	95
(25-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه الاستباقي على الحصة السوقية بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل عند المستوى المنخفض	96
(26-4)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه الاستباقي على الحصة السوقية بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل عند المستوى المرتفع	96
(27-4)	التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه التحليلي و الاضطراب البيئي على الأداء التسويقي	98
(28-4)	التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه الاستجابي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي	99

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
22	أبعاد الأداء التسويقي	(1-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
119	قائمة بأسماء المحكمين	1
120	أداة الدراسة (الاستبانة)	2
124	الكتب الرسمية الموجهة	3

أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان

إعداد

نهى أحمد أبو طه

إشراف الدكتور

ليث الربيعي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي ل (202) استبانة مسترجعة صالحة للتحليل والتي استخدم فيها أساليب و أدوات ومعادلات إحصائية مختلفة لإستعمالها في برنامج SPSS17، نتائج مهمة وفي مقدمتها: للتوجه الإستراتيجي أثر موجب على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان ، ولا يوجد أثر موجب ومباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي (التحليلي،الاستجابي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الإسكانات الأردنية. في حين أنه يوجد أثر ايجابي للاضطراب البيئي (السوقي، شدة المنافسة، التكنولوجي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي الدفاعي

على الأداء التسويقي (التكيف, الربحية, الحصة السوقية) لشركات الإسكان الأردنية. وفيما يخص التوجه الإستراتيجي الاستباقي فقد وُجِدَ أنه لا يوجد أثر إيجابي للاضطراب البيئي (السوقي, شدة المنافسة, الاضطراب التكنولوجي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي على كل من الربحية والتكيف, أما بالنسبة للحصة السوقية فإنه يوجد أثر إيجابي للاضطراب البيئي كعامل معدل في علاقة التوجه الاستباقي في الحصة السوقية لشركات الإسكان الأردنية.

وقد خلصت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات لشركات الإسكان الأردنية في هذا المجال وكان من أهم هذه التوصيات:

1- التأكيد على أهمية تبني توجه إستراتيجي معين من قبل شركات الإسكان, وذلك لما للتوجه آثار واضحة على الأداء.

2- على شركات الإسكان الاهتمام بالاستثمار بالبحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ؛ وذلك لمواكبة تلك التغيرات , والاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن المتغيرة.

3- الاهتمام بالمنافسين و مراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن , والإحتفاظ بهم .

4- إجراء دراسات تبين الفرق بين الاضطراب البيئي و عدم التأكد البيئي من حيث مكونات كل منهما وتأثير كل منهما على بيئة عمل المنظمة .

ABSTRACT**The Effect of Environmental Turbulence on Strategic Orientation –
Marketing Performance Relationship****An Applied Study on Real State Cooperation in Amman Capital****Prepared By:****Nuha Abu -Taha****Supervisor:****Dr. Laith Al-Rubaie**

This study aimed to detect the impact of environmental turbulence as moderating factor on the relationship of strategic orientation on marketing performance for the Real State Cooperation in Amman . The study consisted of all directors or those presenting them on Real State Cooperation in Amman, the results of statistical analysis have shown (202) valid questionnaire retrieved for analysis, which used the methods and tools and various statistical formulas for use in the program SPSS17, shows important results start with : the positive impact of strategic orientation on marketing performance in the Real State Cooperation on Amman, and there is no positive and direct impact of environmental turbulence as moderating variables (competitive intensity, technological turbulence, market turbulence) on the effect of strategic orientation (Analysis, reactors) on marketing performance (profitability, market share, adaptability) for the Real State Cooperation in Amman. And there is a positive effect of environmental turbulence (market turbulence , the intensity of competition, technological turbulence) as moderating variable on the effect of the strategic orientation (defender) in marketing performance (adaptability, profitability, market share) for the Real State Cooperation in Amman, for the proactive strategic orientation it has been found that there is no positive impact of environmental turbulence (market turbulence, competitive intensity, technological turbulence) as moderating variable on the effect of proactive orientation on both (profitability and adaptability), and there is a positive impact

of environmental turbulence as moderating variable in a relationship of proactive orientation on market share for the Real State Cooperation in Amman .

The study concluded signaling some of recommendations for the Real State Cooperation in Amman :

1. Ensuring the importance of adapting a specific strategic orientation by worker in real states company., due to the positive effect on it's performance.
2. The Real State Cooperation must invest in research and development and monitoring the changes in the external environment; in order to keep updated with those changes, and respond to the change on customers' needs and desires.
- 3- Give attention to competitors and control their movement to know their methods used to attract customers and retain them.
- 4-Make studies that show the difference between Environmental Turbulence and Environmental uncertainty (the components of them , and the impact of them on organization)>

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3-1) أهداف الدراسة
- (4-1) أهمية الدراسة
- (5-1) فرضيات الدراسة
- (6-1) حدود الدراسة
- (7-1) محددات الدراسة
- (8-1) أنموذج الدراسة
- (9-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1) المقدمة

تواجه كافة المنظمات في إطار الضغوط البيئية والتنافسية المتزايدة مشكلات جوهرية تتمثل في سعيها المستمر للبحث عن المصادر التي تتمكن من خلالها من تحقيق النجاح في الميدان التنافسي، لذلك نجدتها تسعى إلى تحقيق مستويات إنتاج واسعة أو تجميع الموجودات والموارد (الملموسة وغير الملموسة) بأحجام كبيرة لبناء قدرات استراتيجية وتحقيق مستويات أداء عالية للمنظمة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيئات التنافسية التي تعمل فيها وبما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقق الاستمرار في إطار مستويات متميزة من الأداء. (Morgan & Clark,2002)

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

من هنا، تعيش المنظمات اليوم في إطار بيئة تغير ديناميكية تتسارع فيها حالات المنافسة، فتوصف صناعة الإسكانات وفق ذلك بأنها صناعة ديناميكية تسعى المنظمات القائمة فيها إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من المشاريع (Hall & Jones, 1999: 222).

ولأن التوجه الاستراتيجي يعدّ حجر الأساس لنجاح أي منظمة، إذ إنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية. إذ إن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر

الفلسفة التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater, 2006: 1223).

وقد ارتبط مفهوم الأداء دائماً بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي وتوجهاته، وأصبحت المنظمات الآن تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من أدائها الاستراتيجي في ميدان أنشطتها، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار (Wheelen & Hunger, 2008).

إن سرعة التغيير وكثرة هذه المكونات والعناصر في البيئة الخارجية أفرزت عدم تأكد بيئي عالٍ أمام منظمات الأعمال تطلب منها تطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، كما أن درجة التعقيد في البيئة تستدعي وجود أساليب تسهم في تبسيط هذا التعقيد دون إخلال في المحتوى الصحيح والفهم الحقيقي لمكونات ومؤثرات البيئة الخارجية. لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغاً ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وتعطى حالة الموازنة هذه أفضل النتائج لمنظمة الأعمال.

ونظراً للدور المتزايد الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمات من خلال ما اكدت عليه كل من دراسة (Morgan & Strong, 2003) ؛ (Sinkovics & Roat,) ؛ (2004) ؛ (Daya & Seyrek, 2005) ؛ (Marfuentes , et..al, 2006) ؛ (Yan Yeung, et..al,) ؛ (2006) ؛ (Choy & Mula 2008) ؛ (Grawe, et..al, 2009) ؛ (Patwardhan, 2010).

واستناداً إلى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تسعى الى بيان دور الاضطراب البيئي في علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي في الشركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها .

يُعد التوجه الاستراتيجي منهجاً محدداً تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والذي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، من خلال إدراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997). ولما للعلاقة الوثيقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي والاضطراب البيئي من حيث متطلبات السوق والتكنولوجيا المعاصرة، وبسبب الأزمات العالمية التي تضرب المنطقة والعالم مما يؤدي إلى عدم معرفة العائد المتوقع وعدم القدرة على العمل على إيجاد أسواق جديدة ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المعدل للاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان. وتحديدًا وبشكل دقيق تتمثل تساؤلات الدراسة الحالية بما يلي:

أولاً: ما مدى تأثير التوجه الاستراتيجي (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي ، الإستجابي) على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

1- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الإستجابي) على التكيف

لشركات الإسكان بالعاصمة الأردنية عمان؟

2- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الإستجابي) على

الربحية لشركات الإسكان بالعاصمة الأردنية عمان؟

3- ما مدى تأثير التوجه الإستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الإستجابي) على

الحصة السوقية لشركات الإسكان بالعاصمة الأردنية عمان؟

ثانياً: ما مدى تأثير الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة، والاضطراب التكنولوجي) على علاقة التوجه الاستراتيجي (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) بالأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان؟

وينفرد من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مدى تأثير الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة، والاضطراب التكنولوجي) على علاقة التوجه الاستراتيجي (الدفاعي) بالأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان؟
- 2- ما مدى تأثير الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة، والاضطراب التكنولوجي) على علاقة التوجه الاستراتيجي (الاستباقي) بالأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان؟
- 3- ما مدى تأثير الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة، والاضطراب التكنولوجي) على علاقة التوجه الاستراتيجي (الاستجابي) بالأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان؟
- 4- ما مدى تأثير الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة، والاضطراب التكنولوجي) على علاقة التوجه الاستراتيجي (التحليلي) بالأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان؟

(3-1) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي الى بيان دور الاضطراب البيئي في علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التوجه الاستراتيجي بمتغيراته على الأداء التسويقي بمتغيراته لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.
2. بيان دور الاضطراب البيئي بمتغيراته على علاقة التوجه الاستراتيجي بمتغيراته بالأداء التسويقي بمتغيراته لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان.

(4-1) أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء منظمة وتسويقية عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع. وهذا ما يتطلب من المنظمات المنتجة للسلع / و الخدمات التعرف على احتياجات زبائنهم وتحركات منافسيها في السوق.

وُعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجه الاستراتيجي بمتغيراته التوجه الاستباقي والتوجه الدفاعي والتوجه التحليلي والتوجه الاستجابي , بالإضافة إلى تأثير هذه التوجهات على الأداء التسويقي، كما تتناول هذه الدراسة ومحاولة أولى في البيئة الأردنية (على وفق علم الباحثة المتواضع) دور الاضطراب البيئي كمتغير معدل في أثر التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي في شركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان .

(5-1) فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

H₀₁: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) ."

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى :

H₀₁₋₁: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على التكيف لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

الفرضية الفرعية الثانية :

H₀₁₋₂: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الربحية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) ."

الفرضية الفرعية الثالثة HO₁₋₃:

H₀₁₋₃: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الحصة السوقية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجهات الاستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

يشق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO₂₋₁ : الفرضية الفرعية الأولى

" لا يوجد دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

HO₂₋₂ : الفرضية الفرعية الثانية

" لا يوجد دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الإستباقي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

HO₂₋₃ : الفرضية الفرعية الثالثة

" لا يوجد دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان بوجود الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة) كمتغير معدل عند مستوى دلالة (0.05).

HO_{2.4}: الفرضية الفرعية الرابعة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي ردة الفعل، على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة(0.05).

(6-1) حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات الإسكانات العاملة

في العاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (807).

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في مديري ورؤساء

الأقسام العاملين بشركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة وهي الفترة الممتدة

خلال عام 2012.

الحدود العلمية: اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي على

ما أورده كل من (Venkatraman, 1989: 959-960) ؛ (Di Benedetto & Song, 2003:)

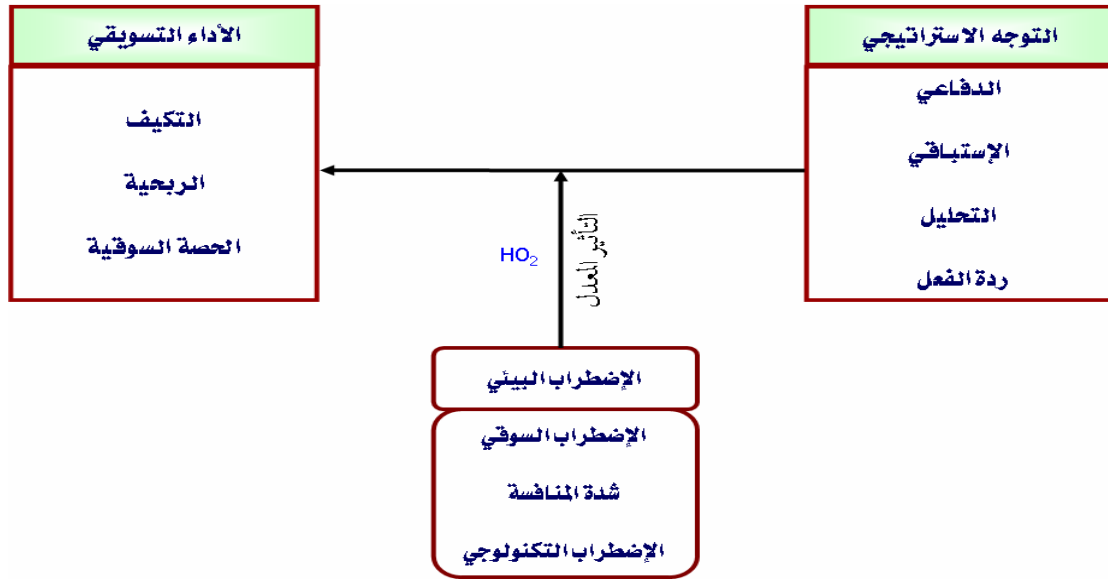
533-514). أما ما يتعلق بالاضطراب البيئي (السوقي والتكنولوجي وشدة المنافسة) فقد لجأت الباحثة الاعتماد على ما أشار إليه (Jaworski & Kohli, 1993: 53-70). وما يتعلق بالأداء التسويقي فقد تم الاعتماد على (Choy, et..al, 2008 ؛ Aldas-Manzano,2005 et..al, 2005: 437-452) لكل من الربحية والحصة السوقية. وفيما يرتبط بمتغير التكيف سيتم الاعتماد على (Tsai & Shih, 2004: 524-530).

(7-1) محددات الدراسة

ترتبط هذه الدراسة بمجموعة من المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفادة من نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

1. تطبيق الدراسة على شركات الإسكانات العاملة في العاصمة الأردنية عمان وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالتوجه الاستراتيجي والاضطراب البيئي والأداء التسويقي.
3. عدم تعاون أفراد عينة الدراسة في شركات الإسكانات, والتحفظ العالي في إعطاء المعلومات والإجابة عن أسئلة الاستبانة.

(8-1) نموذج الدراسة



شكل (1_1)

نموذج الدراسة

مشتق من دراسة كل من

(Aldas-Manzano 2005, Jaworski & Kohli, 1993, Venkatraman, 1989)

(9-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

التوجه الاستراتيجي: منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها. ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم. ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس التوجه الاستراتيجي من خلال (التوجه الدفاعي، التوجه الاستباقي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي).

الاضطراب البيئي: ويشير إلى درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات، وحسب (Jaworski & Kohli, 1993) فإن الاضطراب البيئي يتضمن كلاً من الاضطراب السوقي والاضطراب التكنولوجي وشدة المنافسة، وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الاضطراب البيئي من خلال (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي).

الأداء التسويقي: الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (Osullivan & Abela, 2007). والذي تم قياسه من خلال (التكيف، الربحية، الحصة السوقية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

(2-2) التوجه الاستراتيجي

(3-2) الأداء التسويقي

(4-2) الاضطراب البيئي

(5-2) نبذة عن شركات الإسكان في عمان

(6-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(7-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(1-2) : المقدمة

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها. ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك توجهاً استراتيجياً يصحب رؤية بعيدة المدى وأن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة إذا أرادت تحقيق التميز (الهاشمي، 2011) في ظل ازدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من الشركات لتحديات مختلفة التي تعد من أهمها الاضطراب البيئي الحاصل في بيئات عمل هذه المنظمات. وبطبيعة الحال فإن شركات قطاع الإسكانات تواجه ضغوطاً وتحديات جمة تؤثر على نموها واستقرارها في البيئة المحلية، مما يتطلب منها اختيار توجه إستراتيجي يلائم وضعها ويمكنها من تدعيم موقفها التنافسي أو المحافظة عليه كحدٍ أدنى.

ستتناول الباحثة في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة كل من التوجهات الإستراتيجية، الأداء التسويقي، وشركات قطاع الإسكانات في السوق المحلي وأهم خصائص هذا القطاع، لكي تتمكن الباحثة من تشكيل وبناء صورة واضحة عن موضوع الدراسة.

(2-2) : التوجه الإستراتيجي

(2-2-1) : مفهوم الإدارة الإستراتيجية و إستراتيجية المنظمة :

يظهر من معنى كلمة الإستراتيجية أنها تعني استشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات اللازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية. أي أن الإستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهمات الجوهرية للمديرين الاستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل استراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوف بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها توجهاً استراتيجياً (Macmillan & Tompoe, 2000: 12).

كما عرفها (الصميدعي, 2004, ص. 190). "اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية و ربطها و تكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التنافسي في مجال عملها " .

(2-2-2) : مفهوم التوجه الإستراتيجي:

عرف (Higgins, 2008) التوجه الاستراتيجي بأنه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة.

و عرف (Ginter et..al., 1998: 174) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) ونبكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

وحدد (Shunnaq & Reid, 2000: 21) التوجه الاستراتيجي بأنه يوفر وبدرجة مساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكتفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها. وبين (Hitt, et al. 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ إن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.

ويحدد (Morgan, et..al, 2009) أنواع التوجه الاستراتيجي، التي من الممكن لمنظمات الأعمال تبنيها، وهي:

1. **التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness**: ويرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وقدرة وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.
2. **التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis**: ويعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

3. **التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness**: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.
4. **التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity**: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة. ويرتبط التوجه السوقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.
5. **التوجه الاستراتيجي الإستباقي Proactiveness**: وهو السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة.
6. **الخطورة Riskiness**: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

(2-2-3) : تصنيف Miles-Snow الاستراتيجي

لقي تصنيف (Miles and Snow, 1978) الاستراتيجي على مر العقدين السابقين الاهتمام في الدراسات التسويقية والإدارية، فقد صوّر Snow & Miles الإستراتيجية كنموذج لاتخاذ قرارات الشركة الحاسمة، عند انحياز الشركة لبيئتها، واعتبروا أن المتغير الحاسم الأساسي في هذا التصنيف هو معدل تغيير المنظمة في منتجاتها أو أسواقها. وبناء على هذا التصنيف اقترحوا أربع أنواع للتوجه الاستراتيجي وهي: (الاستباقي، التحليلي، الدفاعيين، الاستجابي) واقترحوا أن أول ثلاثة أنواع تم اختيارهم لاستراتيجيات تنافسية مختلفة مع تقدير المنتجات والسوق. الاستباقيون، على سبيل المثال، يكونون مبتكرين تقنيا مع منتجاتهم و يبحثون عن أسواق جديدة، المحللون، يفضلون استراتيجية "a second-but-better"، والدفاعيون، يركزون على المحافظة على وضعهم الحالي في أسواق منتجاتهم. المستجيبون، على العكس، عادة ما تكون خططهم طويلة الأجل.. باختصار، يمكن استخدام أي من الثلاثة أنواع الإستراتيجية، ولكن يجب على الشركة أن تفهم الكفاءات المتميزة والقدرات لديها من أجل اختيار وتنفيذ النوع الاستراتيجي بشكل صحيح. وسترکز دراستنا على هذه التوجهات الأربعة والموضحة في الجدول أدناه:

جدول (2_1) وصف للتوجهات الإستراتيجية (Miles and Snow, 1978)

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

(2-3) : الأداء التسويقي

يُعد الأداء التسويقي هم المنظمات الأكبر منذ فترة طويلة, خصوصاً تلك المنظمات التي تعمل في صناعات تمتاز بتكاليفها التسويقية المرتفعة, وقد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا الموضوع بالبحث والدراسة لتحديد مفهومه وطوروا أدوات وصمموا نماذج لقياسه.

(3-2-1) : مفهوم الأداء

ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة إذ كان ولا زال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002: 16). كما أن الأداء يرتبط في قوة المؤسسة السوقية و يأتي نتيجة التوجه الإستراتيجي الناجح , وأكدت الأبحاث أن التطوير و استخدام الأساليب الحديثة في التحليل الإستراتيجي يعزز القدرة على التميز في الأداء , ويُترجم الأداء مهمة المنظمة إلى مجموعة من إجراءات الأداء التي تمثل إطار عمل لتطبيق إستراتيجيتها, (العجمي, 2011,ص:23).

(3-2-2) مفهوم عملية تقييم الأداء:

يعد نظام تقييم الأداء واحداً من أهم أنواع أنظمة الرقابة التنظيمية في المنظمات, وقد صُممت نُظم تقييم الأداء من أجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة (Morgan & Clark,2002)

وتتكون عملية تقييم الأداء من أربع خطوات متتالية :

1. تحديد مستوى الأداء المطلوب.
2. جمع المعلومات والحقائق عن الأداء الفعلي.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب.
4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود أية انحرافات.

ولكن النقاد يشيرون إلى أن نظم الرقابة التنظيمية و التسويقية ليست فعّالة في أغلب الأحيان ويعود السبب إلى واحد من الأمور الآتية : ارتفاع مستوى معايير تقييم الأداء, عدم ربط معايير تقييم الأداء بشكل جيد مع أهداف المنظمة الإستراتيجية , عدم تقييم الأداء بشكل مستمر وعرض النتائج على المديرين أو الأشخاص المعنيين . (Morgan & Clark,2002)

وتلعب أنظمة تقييم الأداء التسويقي خمسة أدوار بارزة في المنظمة و هي:

1. التأكد من تطبيق العاملين للمعايير غير القابلة للتفاوض ,مثل التشريعات والمعايير التي تفرضها وزارة الصناعة.
2. مراقبة المنظمة ككل (المؤشرات المفاجئة), وتزويد العاملين بإنذار مبكر تلافياً لحصول مشكلات معينة, خاصةً في حالة وجود مؤشرات لخلل معين ,مثل ارتفاع عدد الشكاوى المقدمة من العملاء.
3. توفير بيانات تُستخدم كمدخلات في عملية اتخاذ القرار.

4. المساعدة في تطبيق إستراتيجية المنظمة, من خلال التحقق من تنفيذ الأهداف

الإستراتيجية التسويقية .

5. تعريف المديرين والموظفين بأولويات التسويق بالمنظمة , والنتائج المرجو تحقيقها

(3-2-3) : مؤشرات قياس الأداء :

تعريف مؤشرات قياس الأداء

يُعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية, و أكثرها أهمية وصعوبة, لذلك فإن نظام القياس القَعال يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء, تتولى دراسة نشاط الشركة كاملاً, وتوفير تغذية عكسية لمساعدة إدارة الشركة على اتخاذ القرارات

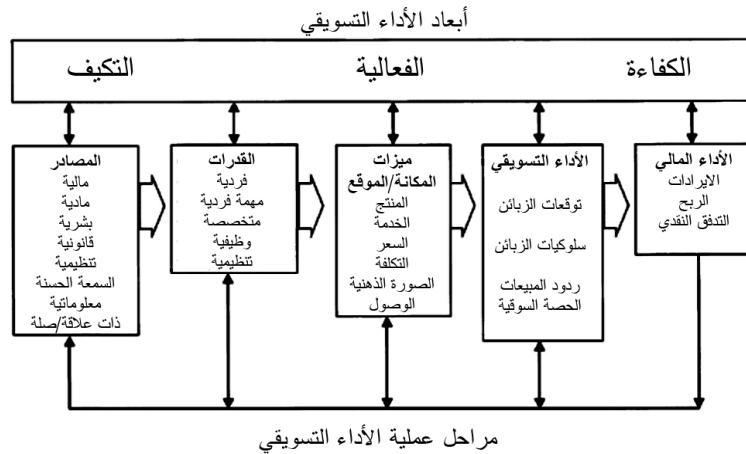
يعرف (شقيير, 2005:443) مؤشرات الأداء بأنها كم معين من عناصر العملية الإنتاجية, يلزم لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات . أما (المشهداني 2003:308) فيعرفها بأنها مقياس للأداء المرغوب بشكل مؤشرات محددة مسبقاً, لتقييم الأداء الفعلي, توضع بعناية و دقة بعد تقييم جميع العوامل الموضوعية و الذاتية , ويجري التعبير عنها بصورة محددة طبيعية أو مالية .و أما العوامل فيعرفها بمعدلات قياسية, تستطيع كل مؤسسة تعمل في مجال معين أن تسترشد بها كأساس للتقييم الذاتي , وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها بتلك المعدلات.

وبناء على ما سبق, فإن هناك خيارات متنوعة, ومتاحة أمام الشركات يمكن من خلالها قياس أدائها, منها ما هو موضوعي ومنها ما هو كمي, وعلى الرغم من ذلك, فإن كثيراً من الشركات تستخدم الجوانب المالية فقط.لكن إذا رغبت الشركات أن تقييم أداءها الكلي بدقة وموضوعية , فإنه يجب عليها أن تقيس أداءها الكلي باستخدام مؤشرات أداء مختلفة , مالية و غير مالية .

مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة. (هيكل.2011:117) ويُعرف بأنه: "العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية". (Clark and Ambler 2001: 231), ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008: 240)، 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.

تعد عملية الأداء التسويقي عملية ذات أبعاد متعددة، والأدب النظري المتعلق بالتسويق ركز على ثلاثة أبعاد على الأداء التسويقي : الفعالية وهي المدى الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة. الكفاءة وهي العلاقة بين مخرجات الأداء والمدخلات المطلوبة لتحقيقها، أما التكيف فهو قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات البيئية المختلفة (Walker & Ruekert.1987:19)، والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد.



(Moorgan et al.2002:376)

وتختلف المؤسسات في وضع المقاييس للأداء التسويقي بحسب طبيعة الأداء التسويقي ونظرة المؤسسة إلى هذا الأداء، إذ يقسم الأدب النظري المقاييس التسويقية إلى مقاييس مالية وغير مالية، كمية وغير كمية، ولكل من هذه المقاييس مزاياها ونقاط ضعفها. فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأمد لوحدة الأعمال، بينما تركز معظم الأعمال فقط على الأهداف المربحة قصيرة الأجل. (Kaplan.Norton.1996:56)، ويذكر من هذه المقاييس: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات (O'Sullivan and Abela.2007:27)، أما المقاييس غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ازدياد الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وبسبب السهولة والحرية في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في طرق التطبيق (Ittner & larker.2003: 6-8)، ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المؤسسات: الحصة السوقية، التكيف، ولاء الزبائن، رضا الزبائن، القدرة على الابتكار، نجاح الأصناف الجديدة، الرضا عن الأداء العام، جودة الخدمة (Clark.1999:712-713). ويمثل الجدول التالي أهم المقاييس التسويقية وأهم الباحثين الذين تناولوها في دراساتهم وأبحاثهم العلمية.

الباحث	المقياس
مقاييس المخرجات المالية المفردة	
<p style="text-align: center;">Sevin (1965) , Goodman (1972)</p> <p style="text-align: center;">Feder (1965)</p> <p style="text-align: center;">Buzzell & Chussil (1985), Day & Fahey (1988)</p>	<p style="text-align: center;">1- الأرباح</p> <p style="text-align: center;">2- عوائد المبيعات</p> <p style="text-align: center;">1- التدفقات النقدية</p>
المقاييس غير المالية	
<p>Buzzell & Chussil (1985),Jacobson (1988),Szmanzki et al (1993).</p> <p style="text-align: center;">Buckline (1998).</p> <p style="text-align: center;">Walker & Ruekert (1987) ,Bhargava et al (1994).</p> <p>Olive et al (1992),Peterson & Wilson (1992), Selnes (1993),Donaher & Maltson (1994), Halstead et al(1994),Hauser et al (1994),Piercy & Morgan (1995).</p> <p>Olive et al (1992),Anderson & Sullivan (1993),Selnes (1993),Teas(1993),Dick & Basu (1994),Reichheld (1994),Jones & Sasser (1995),Fornell et al (1996).</p> <p>Barwise (1993),Keller (1993), Aakeer & Jacobson (1994),Ambnler & Barwise (1998), Haigh (1998),Keller (1998), Selnes (1993).</p>	<p style="text-align: center;">1- الحصة السوقية</p> <p style="text-align: center;">2- جودة الخدمة</p> <p style="text-align: center;">3- التكيف</p> <p style="text-align: center;">4- رضا الزبون</p> <p style="text-align: center;">5- ولاء الزبون</p> <p style="text-align: center;">6- حقوق العلامة التجارية</p>

مقاييس المدخلات	
<p>Piercy (1986), Srivasatava et al (1998).</p> <p>Kotler (1977),Brownlie (1996),Rothe et al (1997).</p> <p>Bonoma (1985), Bonoma (1986), Bonoma & Crittenden (1988).</p> <p>Kohli & Jawarski (1990), Narver & Slater (1990),Kohli et al (1993),Day &Nedungadi (1994), Slater & Narver (1994), Deshpande & Farley (1998), Han et al (1998), Jawarski & Kohli (1996), Wrenn (1997) , Narver & Slater (1998).</p>	<p>1- الأصول التسويقية</p> <p>2- التدقيق التسويقي</p> <p>3- التطبيق التسويقي</p> <p>4- التوجه السوقي</p>
المقاييس المتعددة	
<p>Kotler (1977), Bonoma & Clark (1988), Dunn et al (1994).</p> <p>Walker & Ruekert (1987), Sheth & Sisadia (1995).</p> <p>Bharagava et al (1994), Spriggs (1994).</p>	<p>1- الكفاءة</p> <p>2- الفعالية</p> <p>3- تحليل متعدد المتغيرات</p>

(Clark.1999)

(3-2-4): الربحية

تُعرّف الربحية بأنها : " مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة " (Chandra.1997.p:538)، يشير (Simon.2000.P:77) إلى أن الربحية هي مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرتها على تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات , وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، أي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات وتقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة (إدريس والغالبي.2009.ص:180-181).

ويشير (عبد المحسن,2000,ص 21) إلى أنه يتم قياس الربحية عن طريق الفرق بين الإيراد الإجمالي والتكلفة الإجمالية المتغيرة الحجم, ولذلك تعدّ الربحية أحد مؤشرات قياس الأداء للشركات, حيث تشير نسب الربحية إلى مدى قدرة الشركات ونجاحها على تحقيق الأرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة , ويورد (Wheelen & Hunger.2006.p:901) أن هنالك العديد من المقاييس لحساب الربحية والتمثلة في هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.

ومن أهم نسب الربحية هامش الربح الإجمالي والذي يتمثل في (نسبة مجمل الربح إلى المبيعات), والتي يتم احتسابها بطرح تكلفة البضاعة المباعة من إجمالي المبيعات وقسمة هذا الناتج على إجمالي المبيعات، وهذه النسبة تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركة، ويعد هامش الربح التشغيلي (صافي ربح العمليات إلى المبيعات) مؤشراً مهماً لربحية الشركة, ويحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على إجمالي المبيعات، ويظهر هامش الربح الصافي (نسبة صافي الربح إلى المبيعات) الأرباح بعد الضرائب لكل دينار مبيعات, كما يظهر أيضاً إذا كانت أسعار المبيعات منخفضة أو مرتفعة أو الإثنان معاً، ويتم احتساب هامش الربح الصافي من خلال قسمة صافي الأرباح بعد الضرائب على صافي المبيعات. (Furrer & Maria 2007.p:47-54)

ويعدّ العائد على إجمالي الأصول (معدل العائد على الاستثمار) مقياساً للعائد على إجمالي الاستثمار في المشروع، إذ يتم احتساب هذا العائد بقسمة الأرباح بعد الضرائب والفائدة على إجمالي الأصول، وهذه النسبة تعكس إنتاجية مختلف الأصول المستثمرة في الشركة، كما يعدّ العائد على حقوق الملكية مقياساً لمعدل العائد على استثمار حملة أسهم الشركة، تحتسب من خلال قسمة الأرباح بعد الضرائب على إجمالي حقوق ملكية المساهمين. ويقاس العائد على الأسهم العادية العائد على الاستثمار الذي يحققه ملاك الأسهم العادية في الشركة ويتم احتساب هذا العائد بقسمة الأرباح بعد الضرائب مطروحاً منها توزيعات الأسهم الممتازة على إجمالي حقوق الملكية مطروحاً منها القيمة الإسمية للأسهم الممتازة (عبد المحسن، 2000، ص 43-40)

ويمكن للشركة أن تحسن من قوتها الإيرادية من خلال التأثير في عدد من الأمور منها زيادة المبيعات بنسبة أكبر من تكاليف العمليات، وتخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض تكاليف العمليات، وزيادة المبيعات بنسبة أكبر من زيادة صافي الأصول العاملة الملموسة، إضافة إلى تخفيض المبيعات بنسبة أقل من تخفيض الأصول العاملة الملموسة.

(3-2-5): الحصة السوقية

تُعرّف الحصة السوقية بأنها: "النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة لمبيعات السوق الكلي" (Kaplan & Norton.1996.p:59)، ومن جهة أخرى يشير (Simon.2000.P:80) إلى أنه يمكن التعبير عن الحصة السوقية بمقدار نصيب الشركة من السوق، إذ تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم به الشركة من أعمال، وتعتبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءاتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين. ويرى عبد المحسن إلى أن زيادة حجم المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة حصة الشركة السوقية (2002.p:23)، لذلك فإن الإدارات الناجحة بحاجة لمتابعة حصتها في السوق وليس فقط الاعتماد على مقدار المبيعات وإغفال الحصة السوقية (Kotler.2009.p:697).

ويُضيف الطريفي إلى أن المنظمات تهدف باستمرار لتوسيع قاعدتها السوقية ، وإن الانخفاض يدعو المنظمات للبحث عن قطاعات أخرى جديدة لطرح منتجاتها او خدماتها وتتمكن المنظمات من معرفة موقفها التنافسي من خلال قيامها بمقارنة أدائها مع الأداء الكلي للسوق أو أي منافس آخر في نفس المجال. (46:2009)

ويشير (Simon.2000.P:28) إلى أنه يمكن تقسيم الشركات حسب حصتها السوقية إلى ما يلي:

1. الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة :يوجد في قطاع معين عدد محدود من الشركات التي تتولى قيادة القطاع, وتستحوذ على حصص كبيرة من السوق تتيح لها القيادة والتحكم في تحريك عملية تغيير الأسعار, ويكون هدف هذه الشركات الأساسي الاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق من خلال عدد من الإستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول إلى الأسواق والمستخدمين الجدد, وقد تتبع أيضاً استراتيجيات دفاعية ضد الشركات المنافسة من خلال تقديم منتجات جديدة تحتاج إلى استثمار كبير فيما لو فكرت الشركات المنافسة البقاء في السوق أو خوض حرب الأسعار أو بأساليب الضغط على الموردين.

2. الشركات ذات الحصة السوقية المحدودة: ويمكن لهذه الشركات أن تتنافس مع الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة (القائدة) من خلال إتباع عدد من الإستراتيجيات المناسبة ومنها: زيادة قدرتها في مجال الإنتاج حسب الطلب و تقديم خدمات أفضل و تلبية الطلبات بصورة أسرع ، الإفادة من الإنفاق على أنشطة البحوث والتنمية بصورة فعالة.

3. الشركات ذات المنتج الضعيف :وهذا النوع من الشركات يقوم باختيار إستراتيجيته

بحذر شديد من بين الإستراتيجيات التالية:

أ- تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج .

ب-تخصيص جزء من الموارد للاحتفاظ بمستوى المبيعات و الأرباح.

ت-محاولة ترك العمل في هذا المنتج (من خلال تصفيته أو التخلص منه)

ث-تخفيض حجم الاستثمار في المنتج لتخفيض التكاليف وزيادة التدفق النقدي.

وحسب (عبد المحسن.2002.ص: 23) فإن تحليل الحصة السوقية يقود إلى عدد من

الاستنتاجات تتمثل في الآتي:

1- أن الشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية أكبر سوف تنال حصة سوقية أكبر و

بحال بقاء حصتها ثابتة رغم توافر هذه الفرص يعني عجز إدارة الشركة وعدم

كفاءتها.

2- أن انخفاض حصة الشركة السوقية لا يعني أن أداءها قد قل عما هو مألوف لها، و

إنما يعزى ذلك إلى دخول شركة جديدة في مجال عملها الأمر الذي يؤثر على

انخفاض حصة الشركات جميعها.

3- أن انخفاض حصة الشركة السوقية قد تكون بهدف تحسين الأرباح من خلال إسقاط

الشركة لبعض السلع أو المنتجات غير المربحة أو بعض المشتريين أو غيرها من

الأسباب التي تعود إلى تدهور حصة الشركة بالسوق.

4- أن التغيير في حصة الشركة السوقية لا يعكس أية أهمية عن التطبيق العملي

لمفهوم التسويق إذ إن هذه الحصة تتأثر بعدد من الاعتبارات خلال فترة زمنية

معينة منها التأثر بنسبة المبيعات .

و يتم 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 لأكثر ثلاث شركات قائمة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية و الداخلية للشركة (العجمي،2011).

(3-2-6): التكيف :

تختلف تعاريف التكيف والقدرة على قياسه طبقاً للمنظمة , وطبقاً للإستراتيجية المطبقة في المنظمة، فيعرف التكيف على أنه القدرة على التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية من أجل الحفاظ على بقاء المنظمة (e.g.,Child,2011;Miles,snow,Meyer and Coleman,1978) , كما عرف (Walker,1987,344:2000) على أنه نجاح المنظمة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة واستغلال الفرص المتاحة ,ويمكن قياس التكيف بعدة طرق مختلفة ولكن تُعد أهم هذه الطرق هي عدد المنتجات الجديدة الناجحة التي تقدمها المنظمة.

(4-2) الاضطراب البيئي :

أضحت بيئة الأعمال معقدة للغاية , فأصبحت تمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة, و تحدث التغيرات في بعدين رئيسيين التعقيد والاضطراب , فالتعقيد المتزايد يجعل المنظمة أقل قدرة على فهم بيئتها, وبالتالي يصبح التخطيط والتنبؤ من الأمور الصعبة على المنظمة, أمّا فيما يخص الاضطراب فإنه يخلق تغيرات غير متوقعة في البيئة

الفرعية، تحدث بسبب تغيرات في البيئة وتفاعل بين عواملها المختلفة (اقتصادية، تكنولوجية وغيرها)، والنتيجة الصافية لكل من الاضطراب والتعقيد هو أن المستقبل مجهول و أن منظمات الأعمال تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير و التغير، وأن هذا التفاعل يجري وفق آليات مختلفة في ضوء المنظور والفلسفة العامة لإدارة منظمات الأعمال. ولكي يكون هذا التفاعل مجدياً يتطلب الأمر من منظمات الأعمال الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى و الكثافة وتنوع وتعدد مصادر الحصول عليها . ومن هنا يلاحظ أن المنظمات التي يتأثر نشاطها بالأحداث المحلية والإقليمية و العالمية بشكل كبير تكون ذات استخدام كثيف للمعلومات، وخاصة الإستراتيجية منها، إن المعلومات المتعلقة بالمنافسين هي معلومات استخبارية يمكن جمعها من مصادر كثيرة كالعاملين في مجال المبيعات وكذلك قواعد البيانات المتوفرة على نطاق تجاري ولدى خدمات المعلومات. (الغالبى، 2009، ص251).

ويلاحظ أن كثيراً من المعلومات الإستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة بل يجب الحصول عليها من خارجها، فضلاً عن أن بعضاً من هذه المعلومات يكون ذات صفة ذاتية ولا يتصف بالثبات بمعنى لا يمكن الاعتماد عليه (Millar & Porter, P149)

فيشير الاضطراب البيئي " إلى درجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه المنظمات " . (Jaworski & Kohli, 1993)، كما عرّف (Kober, 1987) الاضطراب البيئي على أنه " عدم امتلاك صانعي القرار لمعلومات كافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة، وأنهم عاجزون عن التنبؤ بالمتغيرات الخارجية".

(4-2-1) مفهوم البيئة : (Concept Of Environment)

خضع مفهوم البيئة إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته و أبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات و زيادة تفاعلها و ظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. لقد كانت التعاريف الأولى للبيئة تشير "إلى أنها جميع ما يحيط بالمنظمة فيقع خارجها، ولا يكون جزءاً منها. (حبتور، 2004، ص 142)، في حين أن المفهوم العام للبيئة يُعطي انطباعاً بشمول المكونات و الأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات و الأبعاد الخارجية التي تحيط بها . وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في

الممارسات الإدارية والتنظيمية و الإستراتيجية ,وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي ,ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. (الغالبى,إدريس ,2009,ص552),كما عرّف (Nickeet ,al.... ,2002,P:71) البيئة على أنها "جزيئات وعناصر وكتل مختلفة وكل هذه المكونات تتفاعل مع بعضها بعضاً ,وتتغير باستمرار".

(4-2-3) أنواع البيئات المضطربة :

يُعدّ Emery &Trist (1965) أول من أشار إلى مفهوم البيئة المضطربة و أنواع البيئات المضطربة ,وقد صنف البيئات المُضطربة إلى أربعة أنواع وهي (Tommaso Buganza & Roberto Verganti,2009,P:312) :

- 1) البيئة الهادئة – العشوائية (Placid – Randomized Environment)
- 2) البيئة الهادئة – محددة النطاق (Placid-Clustered Environment).
- 3) البيئة القلقة – رد الفعل (Disturbed –Reactive Environment).
- 4) البيئة العاصفة (Trubulent Field Environment).

و بعد ذلك وُصفت البيئات المضطربة بطرق مختلفة منها : عدائية (covine and) (Khandwalla ,1977 ;Miller ,1978 ;Slevin ,1989 , غير مستقرة (Khandwalla ,1977) (Dess ,1967 ;Thompson ,1967 ;Emery and Trist ,1965) , معقدة (Duncan ,1972) , ديناميكية (Dess ,1967 ;Miller ,1978 ;Emery and Trist ,1965 ;Duncan ,1972 ;Beard ,1984 , and) (Miller ,1978) , ومتقلبة (Bourgeois& Eisenhardt 1988) .

إن انتقال المنظمة في العمل من بيئة هادئة عشوائية إلى بيئة قلقة أو عاصفة يتمثل في التغيير الحاصل في إدراك متخذ القرار لطبيعة البيئة و انتقالها من حالة الثبات و الاستقرار إلى حالة التغيير و التعقيد (السالم , 2005) .

كما حدد (child) ثلاثة أبعاد للبيئة الخارجية تتمثل بالثبات و التعقيد و التحررية, إذ يشير الثبات إلى نسبة التغيير في البيئة, أي انتقالها من حالة الثبات النسبي إلى التغيير السريع. و يشير التعقيد إلى طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية و أثارها على المنظمة , في حين تشير التحررية إلى مدى التهديد أو التحدي الذي تفرضه البيئة على المنظمة في مجالات الاستثمار .(Child J ,2011).

أماً (Duncan) فقد اقترح في دراسته لمجموعة من وحدات اتخاذ القرار بُعدين للبيئة يحددان درجة الاضطراب وهما التعقيد (Complexity) و الاستقرار (Stability). ويشير بُعد الاستقرار إلى الثبات أو التغيير في العناصر البيئية ذات التأثير المباشر على قرارات المنظمة مثل طلبات الموردين أو الزبائن الجديدة أو المتغيرة و التحسينات و الابتكارات التقنية , ذلك أن شدة التغيير تتطلب مرونة عالية من الإدارة العليا في إطار عمليات اتخاذ القرارات و تحديد آلية الرقابة والتنسيق على أنشطة المنظمة المختلفة , كما يصف بُعد التعقيد عدد العناصر المهمة التي تؤثر في المنظمة , فكلما زاد عدد الموردين تطلب الأمر من إدارة المنظمة أن تنسق معهم لإنتاج مخرجاتها , وكذلك الحال في حالة زيادة عدد مجموعات الزبائن المختلفة و عدد المنافسين الذين يُنتجون مخرجات مشابهة لمخرجات المنظمة (Child J ,2011)

و وفقاً لتفاعل أبعاد البيئة التي قدمها (Duncan) المتمثلة ببعدي التعقيد و الاستقرار يمكن التمييز بين أربع درجات من الاضطراب البيئي:

- (1) البيئة البسيطة - الثابتة.
- (2) البيئة المُعقدة - الثابتة.
- (3) البيئة البسيطة - المتغيرة .
- (4) البيئة المُعقدة - المتغيرة.

(4-2-4) الاضطراب البيئي و أنواعه :

يعدّ الاضطراب البيئي متغيراً مهماً في مجال الإدارة الإستراتيجية, ويشير الاضطراب البيئي إلى "درجة من التغير وعدم القدرة على التنبؤ من بيئة السوق" (Miller & Dess ,1996), وتشير الأبحاث الحالية أن الاضطراب البيئي يتكون من (الاضطراب السوقي, الاضطراب التكنولوجي ,شدة المنافسة), (Jaworski & kohli 1993; Kohli & , 2010). (Jaworski ,1990,Zhongfeng Su,2010).

• الاضطراب السوقي :

يعبر عن معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن والمتضمن، مدى تغير تفضيلات العملاء، وميل العملاء الى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون فيها مع المنظمة (Jaworski & Kohli, 1993: 57). ويرى (Slater & Narver, 1994) أن الاضطراب السوقي ينتج عن التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم. بالإضافة إلى التطور في طرق وأساليب التسويق والترويج (Greenley, 1995). فيما حدد (Hall, et..al, 2006: 432) أن الاضطراب السوقي يعكس التغييرات السريعة لتفضيلات المشترين، والاحتياجات الواسعة لهم، والتغير في المشترين وذلك بدخول فئة مشتريّة جديدة إلى السوق. وفي السياق نفسه بين (Morgan, 2009) أن ديناميكية العمل البيئي والتغييرات المستمرة تتطلب من المنظمات

التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية، وهو ما يتطلب من هذه المنظمات بذات الوقت التعرف على معدل التغيير في عدد المنظمات المنافسة؛ وعدم التأكد البيئي في السوق الذي تعمل به.

ويؤكد (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007: 516) أن أثر الاضطرابات السوقية يتضح من خلال أثرها على عمليات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة إذ إن انخفاض الإنتاجية ينعكس سلباً على الأرباح. بالإضافة إلى أن انخفاض أرباح المنظمات يعني أنها قد لا تتمكن من تعيين وتوظيف الأفراد وقد تزيد حاجتها إلى الاقتراض وتقل قدرتها على امتلاك الأصول الرأسمالية أو التوسع، ومن ناحية أخرى قد يدفع هذا الوضع إلى التقليل من الهدر للموارد المتاحة واستخدامها استخداماً أمثل، وقد يعني أيضاً أن البقاء في سوق الأعمال هو للأفضل والأكثر. ففي ظل الركود يكتفي الأفراد بما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم من أجل صيانتها والمحافظة عليها.

• شدة المنافسة:

أما ما يتعلق بشدة المنافسة فتبين مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، وتشير إلى قدرات المنظمات في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين، والتي تتضمن التنافس الذي تعمل فيه المنظمة، بالإضافة إلى أن تقديم خدمات جديدة يمكن للمنافسين تقليدها. بالإضافة إلى التنافس على السعر وسرعة الاستجابة، والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع (Jaworski & Kohli, 1993: 57). فيما يرى (Grewal & Tansuhaj 2001) أن شدة المنافسة تشير إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه. ويكون التنافس حاداً عندما يقدم المنافس سلعة تعدّ بديلاً كاملاً لسلعة نظيره الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود منظمة مسيطرة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار. وبالمحصلة ينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة في درجة المنافسة.

• الاضطراب التكنولوجي:

وفيما يرتبط بالاضطراب التكنولوجي والذي يعد عاملاً رئيسياً في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار (Macmillan 96:2000, Tampoe &). إذ يشير هذا النوع من الاضطراب إلى التغيرات التكنولوجية في منظمات الأعمال بمرور الزمن، إذ إن للتغيرات التكنولوجية تأثيراً كبيراً في إيجاد فرص تسويقية كبيرة، كما أن خلق عدد كبير من الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات أصبحت ممكنة الحدوث من خلال الابتكارات التكنولوجية المتعلقة في منظمات الأعمال الخدمية (Jaworski 57: 1993, Kohli &). وهو يعكس إدراك المديرين للتغيرات والتطورات التكنولوجية في مجال عملهم (Varela & DelRío, 2003). فيما يحدد (Hall & Rosson, 2006: 233) أن تأثير الاضطرابات التكنولوجية يتأتى من خلال التطور في الأعمال لا شك سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات، أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلباً أو إيجاباً، ويمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة. ويرى (Cadogan, et al., 2003: 494) أن الاضطراب التكنولوجي يؤدي إلى التغير في العمليات الإنتاجية، وذلك من حيث إنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل / بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة.

إن شرط نجاح أي إستراتيجية وبغض النظر عن حجم وقوة المنظمة هو في قدرة صانعي الإستراتيجية والقادة الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، واستكشاف متغيرات المستقبل وطرح هذا التساؤل باستمرار: إلى أي مدى يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المنظمة أن تحافظ على موقعها في السوق تجاه المنافسين؟ على أن يكون هذا التساؤل في إطار عملية البحث المتواصل من أجل التطوير والتحسين التكنولوجي لمنتجات وخدمات المنظمة، إذ إن التنبؤ التكنولوجي يساعد في تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة (Wang & Yang, 2004: 251).

(4-2-5) الاضطراب البيئي والاستثمار في البحث والتطوير :

هناك منظوران عن تأثير الاضطراب البيئي في الاستثمار في البحث والتطوير, إذ يشير المنظور الأول إلى أن الاضطراب البيئي يجلب فرصاً للمنظمات ومن أجل استثمار هذه الفرص على المنظمات أن تعزز متطلبات البحث والتطوير لها وتستثمر بها أكثر (Li & Atuahene-Gima 2001; Tidd 2002) في ظل الاضطراب. أما المنظور الآخر يرى أن الاضطراب البيئي يشكل خطراً كبيراً على المنظمات لذلك لن تستطيع المنظمات في ظل الاضطراب تحديد العوائد المتأتية من الاستثمار في البحث والتطوير ونتيجة لذلك على المنظمات أن تقلل من استثماراتها في البحث والتطوير في ظل البيئة المضطربة . (Zhongfeng Su,2010).

وعلى الرغم من الاختلاف بين وجهتي النظر السابقتين لم يتم الوصول الى الآن وجهة نظر واضحة توضح العلاقة بين البيئة المضطربة وبين الاستثمار في البحث والتطوير .(Zhongfeng Su,2010,272).,ولكن عندما تعمل المنظمة في بيئة تتميز تفضيلات العملاء فيها بالتغيير المستمر فإنها تكون بحاجة أكبر للاستثمار في البحث والتطوير للتعرف على الاختلافات الحاصلة في أذواق وتفضيلات الزبائن في السوق وبالتالي تستجيب لها وعندما تعمل المنظمة في بيئة تمتاز بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة فإن عليها أن تستثمر أكثر في البحث والتطوير من أجل التعرف على أساليب التكنولوجيا الجديدة والمعدات

الجديدة من أجل خفض كلف عمليات المنظمة , وسرعة الاستجابة لزيائن المنظمة.
(Zhongfeng Su,2010)

(2-5) نبذة عن قطاع الإسكان في عمان :

أهمية القطاع الإسكاني في النمو الاقتصادي :

يلعب قطاع الإسكان دوراً مهماً و محورياً في تطور الوضع الاقتصادي لأي دولة في العالم , إذ يحظى هذا الموضوع باهتمام الاقتصاديين على المستوى الكلي من حيث السياسة السكانية التي يجب استخدامها لتلبية الاحتياجات المختلفة للأسر لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للأفراد .(الدبي,2005,ص 89)

ويمكن النظر للعقارات على أنها تمثل المصدر الأساسي لرأس مال العديد من الأسر حيث تشكل جزءاً مهماً من الثروة الشخصية للأسر,ومن هنا فإن تبني سياسة تمويل فعالة يعدُّ عنصراً حاسماً لتحقيق النمو والاستقرار الاقتصادي عن طريق خلق فرص عمل في قطاع الإسكانات والإنشاءات , وتحفيز الطلب على مستلزمات الإنتاج السكني و تحريك القطاعات الأخرى بما فيها القطاع المالي والبنى التحتية والمواد الخام والأثاث وغيرها.

ويشكل متوسط الإنفاق الإسكاني ما نسبته 15-20% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي (GDP). كما أن وجود قطاع إسكاني متطور سيسهم في الحد من مشكلة البطالة على المستوى الوطني , كما أن ضعف نظام التمويل الإسكاني سيحد من تطور هذا القطاع وبالتالي الحد من النمو الاقتصادي وبالتالي تعميق مشكلة البطالة.

كما أن القطاع العقاري بشكل عام والقطاع الإسكاني بشكل خاص يعدّ مخزناً للثروة عن طريق تقديم الفرص الاستثمارية المتنوعة للاستثمار في الأصول العقارية بعدّاتمثل شكلاً من أشكال السلع المعمرة وغير القابلة للحركة، مما يجعل من قيمتها مخزناً للثروة على المدى الزمني البعيد. ويمكن استخدام الإسكانات والعقارات ضماناً للحصول على القروض الاستثمارية لتحقيق عوائد مجزية مقابل الرهن العقاري لهذه الأصول، ولكن تعدّ معدلات الاقتراض للأسر منخفضة في الدول النامية مقارنة مع الدول الغربية. (دائرة الإحصاءات العامة التقرير السنوي 2010)

• مخاطر الاستثمار في قطاع الإسكان :

يعدّ الاستثمار في قطاع الإسكان من الاستثمارات المشجعة لرؤوس الأموال و ذلك لانخفاض حجم المخاطرة فيه مقارنة بالقطاعات الأخرى، نظراً لتوافر الطلب عليها لزيادة الحاجة السكانية الناتجة عن النمو السكاني و زيادة عدد الأسر بشكل مستمر، إضافة إلى كون هذا القطاع لا يتطلب توظيف العمالة الماهرة وبكفاءة فنية عالية لتشغيله. إلا أن انخفاض الجدوى الاقتصادية للاستثمار في هذا القطاع مقارنة مع القطاعات الأخرى، إضافة إلى أن عدم الاستمرارية في توظيف الأيدي العاملة بعد الانتهاء من عمليات الإنشاء اللازمة، يؤدي إلى تعطيل جزء كبير من رؤوس الأموال المستثمرة في هذا القطاع، ويمكن تحويلها إلى استثمارات في مجالات أخرى تضمن تدفقاً دورياً ومستمرّاً للدخل وبمعدلات عائد أعلى، وتضمن وجود فرص عمل دائمة ومستمرة. (الدبي 2005، ص 96)

وفيما يلي أهم المؤسسات العاملة في مجال الإسكانات : (التقرير السنوي الثاني والعشرون لجمعية المستثمرين في قطاع الإسكان , 2010).

أولاً: جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان:

ثانياً: مؤسسات التمويل الإسكاني العامة:

وتتميز هذه المؤسسات بصفاتها غير المصرفية , إذ تهدف إلى تمويل موظفي الدولة من خلال مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري وصندوق الإسكان العسكري.

• **مؤسسة الإسكان و التطوير الحضري:**

أنشئت مؤسسة الإسكان عام 1966م بموجب القانون رقم 47 لسنة 1965 بهدف القيام باستملاك الأراضي ووضع تصاميم البناء وإجراء الدراسات وإنشاء المساكن بالإضافة الى صرف القروض لبناء المساكن للهيئات والجمعيات التعاونية للإسكان والإشراف عليها. وقد تم دمجها مع دائرة التطوير الحضري عام 1992 بهدف حل أزمة السكن وتطوير المناطق المتدنية الخدمات في المملكة بجميع الطرق والوسائل المتاحة لها , والعمل على توفير القروض للمستفيدين من مشاريع الإسكان و التطوير الحضري .

(6-2) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

أولاً: الدراسات العربية

- **دراسة** (المشاقبة، 2001) بعنوان "تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على أداء المنظمة". هدفت إلى بيان أثر تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على أداء المنظمة، وأكدت أنه في حالة دراسة نية العملاء الذين يحصلون على منتجات وخدمات متشابهة، لا بد من التركيز على أن هناك فروقات في التوجه نحو العلاقات طويلة الأجل بينهم وبين المنظمات التي يتعاملون معها، وذلك تبعاً لاختلاف مجموعات العملاء. وخلصت الدراسة إلى أن العملاء الذين لديهم اهتمام بسيط بإقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات، تعتمد النية المستقبلية لديهم في التعامل مع المنظمة على الإشباع العام الذي تحقق لهم من خلال مختلف خصائص السلعة أو الخدمة في حين أن النية المستقبلية في التعامل المستقبلي مع المنظمة لدى العملاء الذين لديهم اتجاه إيجابي نحو إقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات التي يتعاملون معها، فإنها تعتمد على الثقة والالتزام الذي يدركها عن تلك المنظمة.

- **دراسة** (القصح، 2005) بعنوان "أثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن". هدفت إلى بيان أثر البيئة الداخلية (الأنشطة الوظيفية) ومتغيرات البيئة الخارجية (الخاصة) في المركز التنافسي للمستشفيات المبحوثة ممثلاً (بالحصص السوقية، ورضا المريض عن الخدمات المقدمة). تكونت عينة الدراسة من فئتين، هما المرضى بحجم (160) مريضاً، وأعضاء مجلس الإدارة العليا لهذه المستشفيات البالغ عددهم (15). وقد دلت نتائج الدراسة على أن هناك علاقة تأثير معنوية للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية في المستشفيات المبحوثة ومركزها التنافسي متمثل في (الحصة السوقية، رضا المريض)، كما أن التكنولوجيا الطبية المتقدمة المتوفرة في المستشفيات المبحوثة منحتها فرصة مكنتها من جذب عدد كبير من المرضى سواء من وجهة نظر المرضى إذ أجاب 97.5% من أفراد العينة بالإيجاب حول هذا المتغير ومن وجهة نظر الإدارة العليا في تلك المستشفيات حيث كان الوسط الحسابي

لإجابات أفراد العينة (4.13) وهو يدل على أن هناك إجماعاً في إجابات أفراد العينة حول هذا المتغير.

- **دراسة (العجمي، 2011) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية".** هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (94%). وقد بينت النتائج أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثراً موجباً ومباشراً على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Venkatraman, 1989) بعنوان " Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement ". هدفت إلى تطوير القياسات المناسبة لمفاهيم الأبعاد الأساسية لبناء الاستراتيجية والتي تمت تسميتها التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال. وقد تم تعريف ذلك بدايةً من خلال وضع أربعة أسئلة نظرية عن المفاهيم التالية: النطاق؛ المستوى الهرمي؛ المجال؛ والمقاصد مقابل الانجاز، ومن ثم وضع التصورات من خلال ستة أبعاد. ويلي ذلك وضع المؤشرات التنفيذية الخاصة بهذه الأبعاد من حيث المفاهيم الإدارية من خلال دراسة ميدانية اشتملت على 200 منشأة تجارية. وتعمل هذه الدراسة للمساهمة في قياس إدارة البحوث الإستراتيجية مع الاعتراف الصريح بعدم القدرة على فصل التنمية عن الإطار النظري الأوسع. وتم تحديد الهدف على أنه تطوير مجموعة من التدابير التنفيذية و التحقق من صحتها من أجل وضع تصور لإستراتيجية محددة الأبعاد. وتوقعت الدراسة أن تقدم مجموعة أولية من التدابير والمقاييس التنفيذية مدعمة بقوة من قبل خصائص قياسها والتي يمكن استخدامها من قبل الباحثين الآخرين لاختبار النظرية. ويعدّ التحليل التكميلي لهذه الدراسة على أنه استكشاف العلاقات بين الأبعاد الإستراتيجية وربطها في أداء الأعمال التجارية ، حيث يدرس الأداء من خلال النمو والربحية. ذلك أن بعد النمو يعكس اتجاه أداء الأعمال من حيث مكاسب المبيعات وزيادة الحصة السوقية، في حين أن بعد الربحية يعكس مدى كفاءة الأداء الحالي. وهذه الأبعاد يتم تفعيلها باستخدام مقاييس متعددة البنود والتي تحقق مجموعة من معايير القياس والتدابير الإستراتيجية. ولقد خلصت الدراسة إلى وضع الأسس النظرية لأهمية اللبنة الأساسية في الإدارة الإستراتيجية، وهي التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال. إذ استنتجت أبعاد هذا التوجه واختبرته عن طريق معالجة وتحليل كل بعد بشكل فردي. وقد وضعت التدابير والمقاييس التشغيلية بعد اختبارها وتحليلها والتحقق من صلاحيتها باستخدام تحليل Joreskog للتباين المشترك. ويعتقد أن تكون هذه المؤشرات التشغيلية بمثابة مقاييس مفيدة للباحثين في الإستراتيجية لدعم الجهود الرامية إلى اختبار العلاقات النظرية.

- **دراسة** (Morgan & Strong, 2003) بعنوان " **Business performance and dimensions of strategic orientation** "، هدفت إلى اختيار العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي 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.

- **دراسة** (Sinkovics & Roat, 2004) بعنوان " **Strategic Orientation , Capabilities , and Performance in Manufactures, 3PL, Relationships** "، هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء بالمصانع في كل من إنجلترا، سكوتلندا، ولاس، وشمال إيرلندا، تكونت عينة الدراسة من 142 بنسبة استجابة 9% من الشركات المشاركة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والأداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

- **دراسة** (Harrington, et al., 2004) بعنوان " **A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance** ". هدفت إلى دراسة أثر ديناميكية البيئة على صياغة الإستراتيجية والأداء بالإضافة إلى معرفة دور المواءمة الإستراتيجية في ذلك. تكونت عينة الدراسة من 18 شركة أمريكية تعمل في المجال الصناعي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثراً دالاً إحصائياً لديناميكية البيئة على صياغة الإستراتيجية وأداء تلك الشركات، وأن المواءمة الإستراتيجية والتكيف يعزز أثر ديناميكية البيئة على صياغة الإستراتيجية وأداء تلك الشركات.

- **دراسة** (Stonebraker & Liao, 2004) بعنوان " **Environmental turbulence, strategic orientation: Modeling supply chain integration** ". هدفت إلى بيان الأثر المباشر لكل من الاضطراب البيئي والتوجه الاستراتيجي على درجة ومراحل تكامل سلسلة التوريد. وقد قام الباحثين بمراجعة العديد من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، وقد توصلت الدراسة إلى أن تكامل سلسلة التوريد تمثل مجموعة من الأبعاد المتعددة وتم اقتراح نموذج بشأن هذه الأبعاد، وأن هناك تأثيراً مباشراً لكل من الاضطراب البيئي والتوجه الاستراتيجي على تكامل سلسلة التوريد.

- **دراسة** (Daya & Seyrek, 2005) بعنوان " **Performance Impacts of Strategic Orientations : Evidence from Turkish Manufacturing Firms** ". هدفت إلى فحص الأثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي المتضمن كلاً من التوجه الريادي والتكنولوجي والتوجه بالزبائن على الأداء في الشركات الصناعية التركية. تكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين في 91 شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر للتوجه الاستراتيجي بمتغيراته المحددة على أداء الشركات الصناعية التركية.

- **دراسة** (Auh & Menguc, 2005) بعنوان " **The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination** ". هدفت إلى بيان أثر التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا على التوجه الاستراتيجي والدور المعدل لكل من الاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف. تكونت عينة الدراسة من (750) وحدة أعمال متنوعة تعمل في المصانع الاسترالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تفاعل إيجابي بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا مع الاضطراب البيئي، وأن هناك تفاعلاً إيجابياً بين التنوع الوظيفي لفريق الإدارة العليا والاضطراب البيئي والتنسيق الداخلي للوظائف على التوجه الريادي والتكنولوجي.

- **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 الاستراتيجي والأداء المالي في هونغ كونغ، تكونت عينة الدراسة من 192 مديراً يعملون في جميعه 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 الاستراتيجي والأداء المالي من وجهة نظر المديرين العاملين في جمعية الإمداد بهونغ كونغ.

- **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 الاستراتيجي، 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 الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه العالمي، وأن هناك ارتباطات وسيطة وموجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

- **دراسة** (Choy & Mula 2008) بعنوان " **The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance: A case Study based on an International Organization**". هدفت إلى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة، وقد اعتمدت نتائج هذه الدراسة على عينة من العديد من مديري الشركات العالمية التي يقدر عدد موظفيها بأكثر من أربعة آلاف موظف موزعين على أكثر من أربعين فرعاً موزعين عبر العالم، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة. وأفادت الدراسة أن الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها التي تؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة. وهذا أيضاً يمكن المنظمة من الحصول على التغذية الراجعة فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

- **دراسة** (Walsh, 2008) بعنوان " **The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms**". هدفت إلى اختبار أثر التوجه الاستراتيجي على الاستثمار في رأس المال الفكري في شركات خدمة العملاء. تكونت عينة الدراسة من (538) فندقاً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك أثراً دالاً للتوجه الاستراتيجي على الاستثمار برأس المال الفكري من حيث رأس المال المنظمي؛ ورأس المال العلاقتي؛ ورأس المال البشري.

- **دراسة** (Grawe, et..al, 2009) بعنوان " **The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance** "، هدفت إلى تحديد كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف ان النتيجة تؤثر على الأداء السوقي لهذه المنظمات، تكونت عينة الدراسة من 362 موظفاً في 6 شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصراً واحداً من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الأداء التسويقي لهذه المنظمات.
- **دراسة** (Collings, et..al, 2010) بعنوان " **Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey** ". هدفت إلى اختبار أثر العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي على المحصلات التنظيمية والمتضمنة مهارات العاملين؛ وقدراتهم، وتحفيز العاملين بالإضافة إلى الأداء المالي. تكونت عينة الدراسة من (340) شركة تركية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي تؤثر على كل من مهارات العاملين؛ وقدراتهم، وتحفيز العاملين والأداء المالي للشركة ككل.
- **دراسة** (Asikhia, 2010) بعنوان " **Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks** ". هدفت إلى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالأداء في البنوك النيجيرية. تكونت عينة الدراسة من (500) زبون للبنوك. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة الاتجاه التسويقي الاستراتيجي بالأداء باستثناء اللاتأكد على الطلب.

- **دراسة** (Avci, et..al, 2011) بعنوان "**Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country**". هدفت إلى فحص مستوى تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية بالإضافة إلى أثر هذا التبني على أداء هذه الشركات المالي والتشغيلي. وقد تكونت عينة الدراسة من (67) شركة سياحة تركية. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني التوجه الاستراتيجي لشركات السياحة التركية يؤثر على مستوى أدائها المالي والتشغيلي.
- **دراسة** (Altindag, et..al, 2011) بعنوان "**Strategic orientation and their effects on firm performance in turkish family owned firms**". هدفت إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي على أداء الشركات العائلية التركية. تكونت عينة الدراسة من (280) مديراً لهذه الشركات. وقد توصلت الدراسة أن هناك تأثيراً موجباً للتوجه الاستراتيجي على الأداء النوعي والكمي لهذه الشركات.
- **دراسة** (Wang, et..al, 2011) بعنوان "**The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty**". هدفت إلى بيان أثر الثقة والتعاقد على الأداء الإبداعي، ودور الاضطراب البيئي في ذلك. تكونت عينة الدراسة من (607) شركة عاملة في الصين. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة والأداء الإبداعي للشركات، بالإضافة إلى وجود دور معدل للاضطراب البيئي في تحسين هذه العلاقة.

- **دراسة** (Wong, et..al, 2011) بعنوان " **The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance**". هدفت إلى بيان الأثر الموقفي للاضطراب البيئي على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والاداء العملياتي. تكونت عينة الدراسة من (151) مصنعاً تايلندياً للدراجات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للاضطراب البيئي على العلاقة بين تكامل سلسلة التوريد والاداء التشغيلي.

(6-3) : 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 في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية وخدمات الخطوط الجوية وغيرها. مثل البنوك والشركات المساهمة والشركات الصناعية وشركات الطيران في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في قطاع الإسكانات الأردني. أي في قطاع تتسم بيئته بالاضطراب بالإضافة إلى المنافسة الحادة بين الشركات العاملة في هذا القطاع.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت بيان أهمية أثر التوجه الاستراتيجي أو التوجه السوقي على الأداء التسويقي . في
3. حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان ,بالإضافة إلى دراسة أثر الاضطراب البيئي كمتغير معدّل على علاقة أثر التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي على قطاع الإسكانات الأردني .

4. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر أراء المديرين العاملين أو من يمثلهم في شركات الإسكان الأردنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1-3) منهج الدراسة.

(2-3) مجتمع الدراسة.

(3-3) عينة الدراسة.

(4-3) أدوات الدراسة.

(5-3) متغيرات الدراسة.

(6-3) إجراءات الدراسة.

(7-3) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

(1-3): منهج الدراسة.

الغرض من الدراسة التعرف على الاضطراب البيئي والتوجه الاستراتيجي والأداء التسويقي في الشركات وصولاً إلى تحقيق الهدف في قياس أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي , دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان, ولاستكمال الهدف التي تسعى الدراسة لتحقيقه, فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والمرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفق للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختيار الفرضيات للوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

(2-3): مجتمع الدراسة.

لقد تألف مجتمع الدراسة من كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان والبالغ عددها (807) شركة (جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان,وزارة الصناعة والتجارة) ، واقتصر ذلك على (248) شركة تم اختيارها عشوائياً من الشركات صغيرة الحجم و متوسطة الحجم و الشركات كبيرة الحجم وبطريقة المعاينة العشوائية.

(3-3): عينة الدراسة.

شملت عينة الدراسة كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الإسكان العاملة في مدينة عمان أو من يمثلهم إذ تم توزيع (248) استبانة, وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (209) استبانة بنسبة (84 %) , وتم استبعاد (7) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي, وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (202)

استبانة بنسبة (96.6%)، من مجموع الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

(4-3): أدوات الدراسة.

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

1- **البيانات الثانوية:** المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية العربية والأجنبية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2- **البيانات الأولية (الاستبانة):** لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبارها لفرضيات الدراسة، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد العاملين في الشركة، متوسط عدد المشاريع التي تقوم الشركة بإنجازها في وقت واحد).

القسم الثاني: شملت متغيرات الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية هي التوجهات الإستراتيجية والاضطراب البيئي والأداء التسويقي من خلال (48) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أ- التوجهات الإستراتيجية : وتضمن (4) أبعاد فرعية شملت (22) فقرة هي:

1-الدفاعي : وتضمن (4) فقرات.

2-الاستباقي : وتضمن (8) فقرات.

3-التحليلي : وتضمن (5) فقرات.

4-الاستجابي : وتتضمن (5) فقرات.

ب-الاضطراب البيئي : وتضمن (3) أبعاد فرعية شملت (12) فقرة هي :

1- شدة المنافسة : وتضمن (4) فقرات.

2-الاضطراب السوقي : وتضمن (4) فقرات.

3- الاضطراب التكنولوجي : وتضمن (4) فقرات.

ت- الأداء التسويقي : وتضمن (3) أبعاد فرعية شملت (15) فقرة هي :

1-التكيف : وتضمن (6) فقرات.

2-الربحية : وتضمن (4) فقرات.

3-الحصة السوقية : وتضمن (5) فقرات .

وبالرغم من تنوع أساليب القياس, فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت لفقرات العوامل المؤثرة حيث مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-7) وفقا لما يلي:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً
-----------------	---------	-------------------	-------	----------------	------	------------

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

أما لفقرات الأداء التسويقي قياساً بالمنافسين حيث مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (7-1) وفقاً لما يلي:

أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير
-----------	-----	---------------	-------	----------------	------	------------

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

(1-4-3): مؤشرات الصدق والثبات.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء, لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتركمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية وقائمة السادة المحكمين في ملحق الدراسة .

2- ثبات أداة الدراسة.

من أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). وكما هو موضح بالجدول (1-3).

جدول (1-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التوجه الدفاعي	4	.604
2	التوجه الاستباقي	8	.895
3	التوجه التحليلي	5	.726
4	التوجه الاستجابي	5	.863
	كافة أبعاد التوجهات الاستراتيجية	22	.805
6	الاضطراب البيئي*	9	.659
7	التكيف	6	.795
8	الربحية	4	.945
9	الحصة السوقية	5	.826
	الأداء التسويقي	15	.899
	كافة أبعاد الدراسة	45	.886

*استبعدت (3) فقرات من الاضطراب البيئي لانخفاض ارتباطها

يتضح من الجدول أن معامل ثبات لكافة أبعاد الاستبانة (89 %) تقريباً، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية (81 %) تقريباً للتوجهات الاستراتيجية، (66 %) تقريباً للاضطراب البيئي وأخيراً (90 %) تقريباً للأداء التسويقي.

ومن ناحية أخرى على مستوى الأبعاد الفرعية فإن أقل معامل ثبات (60.4 %) تقريباً للبعد الفرعي " التوجه الدفاعي " ، مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية وكذلك للأبعاد أداة الدراسة ككل ، إذ النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (60%) حسب Sekaran. وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

(3-5): المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة.

تتضمن المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية للدراسة (6) متغيرات هي (الجنس, العمر ، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد العاملين في الشركة, متوسط عدد المشاريع التي تقوم الشركة بإنجازها في وقت واحد). والجدول (3 - 2) يبين ذلك:

جدول (2-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (ن=202)

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	185	91.6
		أنثى	17	8.4
2	العمر	من 25 - 30 سنة	31	15.3
		من 31 - 40 سنة	73	36.1
		من 41 - 50 سنة	58	28.7
		من 51 - 60 سنة	33	16.3
		61 سنة فأكثر	7	3.5
3	المؤهل العلمي	دبلوم	10	5.0
		بكالوريوس	122	60.4
		ماجستير	53	26.2
		دكتوراه	1	.5
4	المركز الوظيفي	مدير تنفيذي	66	32.7
		مدير تسويقي	60	29.7
		مدير مشاريع	50	24.8
		أخرى	26	12.9
5	عدد العاملين في الشركة	25 عامل فأقل	72	35.6
		من 26 - 100 عامل	83	41.1
		أكثر من 100 عامل	47	23.3
6	متوسط عدد المشاريع التي تقوم الشركة بانجازها في وقت واحد	مشروع واحد	51	25.2
		من 2 إلى 5 مشاريع	106	52.5
		6 مشاريع فأكثر	45	22.3
	المجموع		202	100

بناءً على نتائج الجدول ، يتوزع أفراد عينة الدراسة :

1. حسب متغير الجنس : الغالبية العظمى هم من " الذكور " إذ بلغت نسبتهم (91.6%) وبعده (185) .
2. العمر : يظهر بأن أكثر من ثلث أفراد العينة من الفئة العمرية " من 31 – 40 سنة " بنسبة (36.1%) وبعده (73) ، وأقلها من الفئة العمرية " 61 سنة فأكثر " وبنسبة (3.5%) .
3. حسب متغير المؤهل العلمي : النسبة الغالبة هي لحملة الدرجة الجامعية الأولى "البكالوريوس " حيث بلغت (60.4%) بعدد (122) وأقلها لحملة درجة " الدكتوراه " بنسبة (5.5%) .
4. المركز الوظيفي : تبين النتائج بأن فئة " مدير تنفيذي " هم الأكثر نسبة في عينة الدراسة ، إذ بلغت (32.7%) وبعده (66) ، يليهم فئة " مدير تسويقي " وبنسبة (29.7%) .
5. عدد العاملين في الشركة : متغير تنظيمي آخر تناولته الدراسة ، ويظهر بأن النسبة الأكبر لفئة " من 26 - 100 عامل " ، إذ بلغت (41.1%) ، وأقلها لفئة " أكثر من 100 عامل " إذ بلغت (23.3%) .
6. متوسط عدد المشاريع التي تقوم الشركة بإنجازها في وقت واحد : شكلت فئة " من 2 إلى 5 مشاريع " النسبة الأكبر (52.5%) ، بينما النسبة الأقل لفئة " 6 مشاريع فأكثر " إذ بلغت (22.3%) .

الجدول (3-3) يبين توزيع أفراد العينة حسب أي التوجهات الاستراتيجية هي الأكثر اتفاقاً

جدول (3-3)

يبين توزيع وحدة المعاينة في أي من التوجهات الاستراتيجية هي الأكثر اتفاقاً

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
7	أي التوجهات الاستراتيجية الأكثر اتفاقاً	التوجه الدفاعي	47	23.3
		التوجه الاستباقي	49	24.3
		التوجه التحليلي	56	27.7
		التوجه الاستجابي	50	24.8
المجموع			202	100

تشير النتائج إلى تقارب كبير في أعداد إجابة أفراد العينة حول أي التوجهات الاستراتيجية هي الأكثر اتفاقاً ، والنسبة الأكبر (27.7%) لمن يعتقد أن " التوجه التحليلي " هو الأكثر اتفاقاً، بينما النسبة الأقل (23.3%) لمن يعتقد أن " التوجه الدفاعي " هو الأكثر اتفاقاً.

(3-6): إجراءات الدراسة.

▪ الإجراءات التي اعتمدها الباحثة في تطبيق الدراسة.

لقد تم أخذ الموافقات اللازمة من جامعة الشرق الأوسط والمتمثلة بكتب رسمية للشركات في عينة الدراسة وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبانات

الدراسة لجمع البيانات, كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة, وتم الاطلاع على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالاستعانة بأراء مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والتسويق الإحصاء في جامعة الشرق الأوسط, وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة المحددة, إذ تم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج في جداول خاصة وتحليلها إحصائياً ، وتم عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

▪ ظروف جمع البيانات.

قامت الباحثة بزيارات ميدانية للشركات المعنية وتوزيع الاستبانات واستلامها شخصياً من عينة الدراسة.

(7-3): التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة.

للتوصل إلى مؤشرات معتمدة التي تدعم أهداف الدراسة, وذلك من خلال اختبار الفرضيات وبناء الأنموذج الخاص بها, فقد استخدمت الباحثة العديد من المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه ومن خلال الاعتماد على النتائج ببرنامج (SPSS), إذ إن هذه النتائج قد ساعدت في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة, ومنها ما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.
- تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع واحد.
- تحليل الانحدار التثعبي لقياس أثر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) بوجود (الاضطراب البيئي) كمتغير معدل.

- الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل

$$\frac{\text{الأهمية النسبية}}{\text{عدد المستويات}} =$$

1 - 7

$$2 = \frac{\text{الأهمية النسبية}}{3} =$$

الجدول (3 - 4)

يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	3 فأقل
متوسط	أكثر من 3 إلى 5
مرتفع	أكثر من 5

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

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة، إضافة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الاثنيتين (الفرضية الأولى ويشتمل منها ثلاث فرضيات فرعية، الفرضية الثانية ويشتمل منها أربع فرضيات فرعية)، والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها باستخدام الطرق الإحصائية كتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لحساب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة في الأنموذج المقترح على المتغيرات التابعة له حسب كل فرضية من الفرضيات. ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة ، قسم الفصل إلى المحورين التاليين :

(4 - 2) : وصف متغيرات الدراسة

الهدف من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية، هو في توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس أثر التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي لشركات الاسكانات في مدينة عمان وبوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل. إذ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد . وكما يلي :

أولاً : التوجهات الإستراتيجية :

تناولت الدراسة أربع توجهات إستراتيجية تم قياسها ب (22) فقرة توزعت على التوجهات الأربعة وكما مبين أدناه :

1. التوجه الدفاعي

تم قياس التوجه الدفاعي ب (4) فقرات والجدول (4- 1) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس هذا البعد.

جدول (4 - 1) : وصف وتقييم مستوى التوجه الدفاعي (ن=202)

رقم الفقرة في الإستبانة	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
19	محافظة شركتنا على توازن سوقها الحالي ومنطقة نشاطها يعتبر من الامور الضرورية بالنسبة لها	5.6029	1.54862	1	مرتفع
20	تفضل شركتنا ان تقوم المنافسة عن طريق تحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها بدلا من النمو السريع	5.4657	1.53892	2	مرتفع
21	تفضل شركتنا تدفق مال متوازن ومستمر , بدلا من توليد تدفقات اموال نقدية سريعة	5.2402	1.76058	3	مرتفع
22	تفضل شركتنا العمل في الاسواق الضيقة التي تعرف فيها منافسيها بشكل جيد بدلا من العمل في الاسواق الكبيرة التي لا تعرفها جيدا	4.8725	1.84456	4	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه الدفاعي	5.2953	1.13448		مرتفع

تشير نتائج جدول (4- 1) إلى أن مستوى الأهمية للتوجه الدفاعي مرتفع ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.2953) بانحراف معياري (1.13448) ، وقد تبين بأن هنالك ثلاث فقرات من فقرات قياسه الأربع ذات مستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " محافظة

شركتنا على توازن سوقها الحالي ومنطقة نشاطها يعتبر من الأمور الضرورية بالنسبة لها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.6029) وانحراف معياري (1.54862) وبمستوى أهمية مرتفع ، فيما جاءت بالمرتبة الرابعة فقرة " تفضل شركتنا العمل في الاسواق الضيقة التي تعرف فيها منافسيها بشكل جيد بدلا من العمل في الاسواق الكبيرة التي لا تعرفها جيدا " بمتوسط حسابي (4.8725) وانحراف معياري (1.84456) وبمستوى أهمية متوسط.

2. التوجه الاستباقي

تم قياس التوجه الاستباقي ب (8) فقرات والجدول (4 - 2) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس التوجه الاستباقي.

جدول (4-2) : وصف وتقييم مستوى التوجه الاستباقي (ن=202)

رقم الفقرة في الإستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
16	تحاول شركتنا الاستفادة من الفرص الناشئة(عناصر النهوض والتطور)	5.0784	1.72599	1	مرتفع
12	تفضل شركتنا ان يزداد حجم مبيعاتها وتدفعاتها النقدية بشكل سريع	5.0588	1.74663	2	مرتفع
11	تعتبر شركتنا تطوير الخدمات / المنتجات جديدة ويجاد اسواق جديدة لها اولوية من اولوياتها الاساسية	4.9951	1.72635	3	متوسط
15	تهدف شركتنا ان تكون قاندة الشركات المبتكرة والاولى في السوق	4.8824	1.94655	4	متوسط

17	تقوم شركتنا باستمرار بتطوير سياسات لدخول اسواق جديدة	4.7598	1.76617	5	متوسط
13	تقوم شركتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها	4.7500	1.76759	6	متوسط
14	تتجه شركتنا نحو ابتكار وخلق منتجات / خدمات جديدة , بدلاً من تطوير منتجاتنا / خدماتنا الحالية والتي تمكننا من بناء ميزة تنافسية ايجابية	4.6765	1.95093	7	متوسط
18	تتحمل شركتنا مستوى عالي من التكاليف لتكون مبتكرة	4.5980	2.04028	8	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه الاستباقي	4.8499	1.8225		متوسط

تظهر نتائج جدول (4 - 2) إلى أن مستوى الأهمية للتوجه الاستباقي متوسط ، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.8499) بإنحراف معياري (1.8225) ، وقد تبين بأن هنالك فقرتين من فقرات قياسه الثمانية ذات مستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " تحاول شركتنا الاستفادة من الفرص الناشئة (عناصر النهوض والتطور) " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.0784) وإنحراف معياري (1.72599) وبمستوى أهمية مرتفع ، فيما جاءت بالمرتبة الثامنة فقرة " تتحمل شركتنا مستوى عالياً من التكاليف لتكون مبتكرة " بمتوسط حسابي (4.5980) وانحراف معياري (2.04028) وبمستوى أهمية متوسط .

3. التوجه التحليلي

تم قياس التوجه التحليلي ب (5) فقرات والجدول (4 - 3) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس التوجه التحليلي.

جدول (4- 3): وصف وتقييم مستوى التوجه التحليلي (ن=202)

رقم الفقرة في الإستهانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
1	تفضل شركتنا ان تتم عملية التغيير فيها بطريقة مخططة ومتوازنة	5.8235	1.62136	1	مرتفع
4	تأخذ شركتنا بعين الاعتبار حصتها السوقية وأرباحها عندما تقوم بتقييم أدائها	5.7549	1.34959	2	مرتفع
3	تقوم شركتنا باستمرار بمراقبة أنشطة المنافسين والتطورات الحاصلة بالصناعة	5.3873	1.73405	3	مرتفع
2	تقوم شركتنا بتحمل المجازفات والمخاطر عندما تدرك أن التطورات الحالية هي فرص حقيقية بالنسبة لها	5.3676	1.63011	4	مرتفع
5	تساهم كل المستويات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي وتحضير الخطط الاستراتيجية في منظمنا	4.9167	1.90357	5	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه التحليلي	5.4500	1.62		مرتفع

تظهر نتائج جدول (4- 3) إلى أن مستوى الأهمية للتوجه التحليلي مرتفعة ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.4500) بانحراف معياري (1.62) ، وقد تبين بأن هنالك أربع فقرات من فقرات قياسه الخمسة ذات مستوى أهمية مرتفعة ، وجاءت الفقرة " تفضل شركتنا ان تتم عملية التغيير فيها بطريقة مخططة ومتوازنة " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.8235) وانحراف معياري (1.62136) وبمستوى أهمية مرتفع ، فيما جاءت بالمرتبة الخامسة فقرة " تساهم كل المستويات الادارية في صنع القرار الاستراتيجي وتحضير الخطط الاستراتيجية في

منظمتنا" بمتوسط حسابي (4.9167) وانحراف معياري (1.90357) وبمستوى أهمية متوسط

4. التوجه الاستجابي

تم قياس التوجه الاستجابي ب (5) فقرات والجدول (4 - 4) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس التوجه الاستجابي.

جدول (4-4) : وصف وتقييم مستوى التوجه الاستجابي (ن=202)

رقم الفقرة في الإستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
8	تجري شركتنا تغييرات جذرية عندما تواجه أحداثاً سلبية كالأزمات	4.8235	1.86178	1	متوسط
6	تعتبر شركتنا الضغط الناشئ من قبل البيئة يجعل التغيير أمراً لا مفر منه	4.6520	1.89930	2	متوسط
9	تتبنى شركتنا تكنولوجيا جديدة وحديثة بعد ظهور المشاكل	4.5245	1.90006	3	متوسط
7	تقوم شركتنا بتطوير سياساتها فقط عندما تواجه مشاكل تتعلق بأنشطتها الرئيسية	4.2794	1.91581	4	متوسط
10	تقوم شركتنا بالبحث عن الزبائن والمنافسين بناء على مدى حاجاتها	4.2598	1.97675	5	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجه الاستجابي	4.5078	1.86		متوسط

تبين نتائج جدول (4 - 4) إلى أن مستوى الأهمية للتوجه الاستجابي متوسطة ، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.5078) بانحراف معياري (1.86) ، وبأن جميع فقرات قياسه الخمسة ذات مستوى أهمية متوسط تجري شركتنا تغييرات جذرية عندما تواجه أحداثاً سلبية كالأزمات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.8235) وانحراف معياري (1.86178) ، فيما جاءت بالمرتبة الخامسة فقرة " تقوم شركتنا بالبحث عن الزبائن والمنافسين بناء على مدى حاجاتها " بمتوسط حسابي (4.2598) وانحراف معياري (1.97675).

وتلخيصاً لما جاء في الجداول السابقة ، تبين نتائج الجدول (4 - 5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم التوجهات الإستراتيجية كبعد رئيسي وأبعاده الأربعة .

جدول (4- 5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للتوجهات الإستراتيجية وأبعاده الفرعية

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
التوجه التحليلي	5.4500	1.14490	1	مرتفع
التوجه الدفاعي	5.2953	1.13448	2	مرتفع
التوجه الاستباقي	4.8499	1.39395	3	متوسط
التوجه الاستجابي	4.5078	1.53531	4	متوسط
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتوجهات الاستراتيجية	4.9895	.79153		متوسط

تشير نتائج الجدول (4 - 5) بأن مستوى الأهمية النسبية متوسط للبعد الرئيسي التوجهات الإستراتيجية ، حيث بلغ وسطه الحسابي (4.9895) بانحراف معياري (0.79153) ، ومن حيث مستوى الأهمية لكل توجه ، جاء نصفها بمستوى الأهمية المرتفع والنصف

الآخر بمستوى الأهمية متوسط ، ومن ناحية أخرى ترتيب هذه التوجهات تنازلياً هو " التحليلي " يليه " الدفاعي " ثم " الاستباقي " وأخيراً " الاستجابي " بالمرتبة الرابعة .

ثانياً : الاضطراب البيئي :

تناولت الدراسة ثلاثة اضطرابات تم قياسها ب (12) فقرة توزعت بالتساوي عليها

وكما مبين أدناه :

1. شدة المنافسة

تم قياس شدة المنافسة ب (4) فقرات والجدول (4- 6) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، إضافة إلى المرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس هذا النوع من الاضطراب.

جدول (4 - 6) : وصف وتقييم مستوى شدة المنافسة (ن=202)

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
37	تواجه شركتنا تنافساً شديداً في مجال أعمالها	5.8676	1.34536	1	مرتفع
38	تواجه شركتنا العديد من المنافسات الترويجية الحادة في قطاع الاسكان	5.2843	1.59974	2	مرتفع
40	تستعمل شركتنا العديد من الحملات الترويجية لمواجهة المنافسة	5.1275	1.66193	3	مرتفع
39	يعدّ التنافس في السعر هو العلامة المميزة في قطاع الاسكان	5.1275	1.91273	3	مرتفع *
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لشدة المنافسة **	5.4265	1.627		مرتفع

*تم استبعاد الفقرة في التحليل الإحصائي لضعف مساهمتها في معامل الثبات ، **حسبت المقاييس الإحصائية بعد استبعاد الفقرات

تشير نتائج جدول (4 - 6) إلى أن مستوى الأهمية لشدة المنافسة مرتفع ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.4265) بانحراف معياري (1.627) ، وبأن جميع الفقرات ذات مستوى أهمية مرتفعة ، وتم استبعاد إحدى الفقرات لضعف مساهمتها في معامل الثبات ، وجاءت الفقرة "تواجه شركتنا تنافسا شديدا في مجال أعمالها " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.8676) وانحراف معياري (1.34536) ، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة فقرة " تستعمل شركتنا العديد من الحملات الترويجية لمواجهة المنافسة " بمتوسط حسابي (5.1275) وانحراف معياري (1.66193).

2. الاضطراب السوقي

تم قياس الاضطراب السوقي ب (4) فقرات والجدول (4 - 7) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس هذا الاضطراب.

جدول (4 - 7) : وصف وتقييم مستوى الاضطراب السوقي (ن=202)

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
44	تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن	5.9363	1.41799	1	مرتفع
41	يميل الزبائن في قطاع الاسكان الى البحث عن خدمات وخصائص جديدة باستمرار	5.7451	1.49011	2	مرتفع
42	احيانا يكون الزبائن ذوي حساسية عالية اتجاه السعر	5.5049	1.74056	3	مرتفع *

43	السعر لا يعتبر مهما بالنسبة للزبائن	3.7304	2.19288	4	متوسط *
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاضطراب السوقي **	5.8407	1.10768		مرتفع

*تم استبعاد الفقرة في التحليل الإحصائي لضعف مساهمتها في معامل الثبات ، **حسبت المقاييس الإحصائية بعد استبعاد الفقرات

تبين نتائج جدول (4 - 6) أن مستوى الأهمية للاضطراب السوقي مرتفع ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.8407) بانحراف معياري (1.10768) ، وبأن جميع فقراته ذات مستوى أهمية مرتفعة باستثناء إحدى فقراته التي جاءت بمستوى أهمية متوسط وقد تم استبعادها لضعف مساهمتها في معامل الثبات ، وجاءت الفقرة " تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.9363) وانحراف معياري (1.41799) ، فيما جاءت بالمرتبة الثانية فقرة " يميل الزبائن في قطاع الإسكان الى البحث عن خدمات وخصائص جديدة باستمرار " بمتوسط حسابي (5.7451) وانحراف معياري (1.49011).

3- الاضطراب التكنولوجي

تم قياس الاضطراب التكنولوجي ب (4) فقرات والجدول (4 - 8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس هذا الاضطراب .

جدول (4 - 8): وصف وتقييم مستوى الاضطراب التكنولوجي (ن=202)

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
45	تغيير التكنولوجيا في قطاع الإسكان بشكل متسارع	5.3235	1.61069	1	مرتفع
46	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة في قطاع الإسكان	5.2745	1.48991	2	مرتفع
48	عدد كبير من أفكار الخدمات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في قطاع الإسكان	5.2157	1.63778	3	مرتفع
47	لا تقوم الشركات العاملة في قطاع الإسكان بالبحث و التطوير	4.6618	1.85119	4	متوسط *
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاضطراب التكنولوجي**	5.2712	1.3925		مرتفع

* تم استبعاد الفقرة في التحليل الإحصائي لضعف مساهمتها في معامل الثبات ، **حسبت المقاييس الإحصائية بعد استبعاد الفقرات

تظهر نتائج جدول (4 - 8) بأن مستوى الأهمية للاضطراب التكنولوجي مرتفع ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.2712) بانحراف معياري (1.3925) ، وبأن جميع فقراته ذات مستوى أهمية مرتفعة باستثناء إحدى فقراته التي جاءت بمستوى أهمية متوسط وقد تم استبعادها لضعف مساهمتها في معامل الثبات ، وجاءت الفقرة تغيير التكنولوجيا في قطاع الإسكان بشكل متسارع " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.3235) وانحراف معياري (1.61069) ، فيما جاءت بالمرتبة الثالثة فقرة " عدد كبير من أفكار الخدمات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في قطاع الإسكان " بمتوسط حسابي (5.2157) وانحراف معياري (1.63778).

وتلخيصاً لما جاء في الجداول أعلاه ، تبين نتائج الجدول (4 - 9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم الاضطراب البيئي كبعد رئيسي وأبعاده الثلاثة .

جدول (4 - 9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للاضطراب البيئي وأبعاده الفرعية (ن=202)

البعـد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
شدة المنافسة	5.4265	1.05125	2	مرتفع
الاضطراب السوقي	5.8407	1.10768	1	مرتفع
الاضطراب التكنولوجي	5.2712	1.25268	3	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاضطراب البيئي	5.4718	1.1333		مرتفع

تشير نتائج الجدول (4 - 9) بأن مستوى الأهمية النسبية مرتفع للبعد الرئيسي الاضطراب البيئي ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.4718) بانحراف معياري (1.1333)، ومن حيث مستوى الأهمية لكل اضطراب ، جاء ت جميعها بمستوى الأهمية المرتفع، ومن ناحية أخرى ترتيب هذه الاضطرابات تنازلياً هو " الاضطراب السوقي " يليه " شدة المنافسة " وأخيراً " الاضطراب التكنولوجي " .

ثالثاً : الأداء التسويقي :

تناولت الدراسة ثلاثة مؤشرات للأداء التسويقي هي التكيف ، الربحية ، الحصة السوقية، تم قياسها ب (15) فقرة توزعت عليها وكما مبين أدناه :

1. التكيف

تم قياس التكيف ب (6) فقرات والجدول (4 - 10) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس التكيف.

جدول (4 - 10) : وصف وتقييم مستوى التكيف (ن=202)

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
32	ترتكز أهداف أعمالنا على رضا الزبائن	5.5882	1.41319	1	مرتفع
34	ترتكز ميزتنا التنافسية على فهم احتياجات الزبائن	5.4461	1.46622	2	مرتفع
23	تضمن إدارة شركتنا توفير المواد والدعم من اجل تلبية احتياجات وتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية	5.3873	1.46622	3	مرتفع
28	تجري شركتنا تغييرات على خصائص منتجاتها من اجل زبائنها الرئيسيين	5.3235	1.56414	4	مرتفع
26	تعمل شركتنا على تعديل الخدمات / المنتجات المقدمة بما يتلاءم مع الأسواق المخدومة	5.3137	1.43483	5	مرتفع
27	تسعى شركتنا إلى ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على الخدمة/ المنتج	4.9020	1.77287	6	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للتكيف	5.3268	1.515		مرتفع

تشير نتائج جدول (4 - 10) إلى أن مستوى الأهمية للتكيف مرتفع ، إذ بلغ وسطه الحسابي (5.3268) بانحراف معياري (1.515) ، وبأن جميع فقراته ذات مستوى أهمية مرتفعة باستثناء فقرة واحدة جاءت بمستوى أهمية متوسط ، وجاءت الفقرة " تركز أهداف أعمالنا على رضا الزبائن " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.5882) وانحراف معياري (1.41319) ، فيما جاءت بالمرتبة السادسة فقرة " تسعى شركتنا إلى ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على الخدمة/ المنتج " بمتوسط حسابي (4.9020) وانحراف معياري (1.77287).

2. الربحية

تم قياس الربحية ب (4) فقرات والجدول (11 - 4) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس هذا الاضطراب .

جدول (4 - 11) : وصف وتقييم مستوى معدل الربحية قياساً بالمنافسين (ن=202)

رقم الفقرة في الإستمارة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
51	العائد على المبيعات	4.8922	1.40658	1	متوسط
49	العائد على الاستثمار	4.8824	1.39170	2	متوسط
50	ربحية الشركة	4.7843	1.29133	3	متوسط
52	تحقيق الاهداف المالية (السيولة المالية)	4.7206	1.40561	4	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للربحية	4.8199	1.376		متوسط

تبين نتائج جدول (4 - 11) أن مستوى الأهمية للربحية متوسط ، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.8199) بانحراف معياري (1.376) ، وبأن جميع فقراته ذات مستوى أهمية متوسط ، وجاءت الفقرة " العائد على المبيعات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.8922) وانحراف معياري (1.40658) ، فيما جاءت بالمرتبة الثانية فقرة " تحقيق الأهداف المالية (السيولة المالية) " بمتوسط حسابي (4.7206) وانحراف معياري (1.40561).

3. الحصص السوقية

تم قياس الحصص السوقية ب (5) فقرات والجدول (4 - 12) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات قياس الحصص السوقية

جدول (4-12): وصف وتقييم مستوى معدل الحصص السوقية قياساً بالمنافسين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
56	المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم	4.8873	1.43909	1	متوسط
54	استقطاب زبائن جدد	4.8284	1.34090	2	متوسط
53	معدل نمو الحصص السوقية	4.7598	1.41287	3	متوسط
55	زيادة المبيعات للزبائن الحاليين	4.7353	1.37842	4	متوسط
57	التوسع الجغرافي لنشاط الشركة	3.7647	1.91276	5	متوسط
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للحصص السوقية	4.5951	1.492		متوسط

تظهر نتائج جدول (4 - 12) بأن مستوى الأهمية للحصة السوقية متوسط ، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.5951) بانحراف معياري (1.492) ، وبأن جميع فقراته ذات مستوى أهمية متوسط ، وجاءت الفقرة " المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.8873) وانحراف معياري (1.43909) ، فيما جاءت بالمرتبة الخامسة فقرة " التوسع الجغرافي لنشاط الشركة " بمتوسط حسابي (3.7647) وانحراف معياري (1.91276).

وتلخيصاً لما جاء في الجداول أعلاه ، تبين نتائج الجدول (4 - 13) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقييم الأداء التسويقي كبعد رئيسي ومؤشرات قياسه الثلاث .

جدول (4 - 13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للأداء التسويقي وأبعاده الفرعية (ن=202)

مستوى الأهمية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1	1.07094	5.3268	التكيف
متوسط	3	1.27416	4.8199	معدل الربحية قياساً بالمنافسين
متوسط	2	1.13085	4.5951	معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين
متوسط		1.566	4.9477	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للأداء التسويقي

تشير نتائج الجدول (4 - 13) بأن مستوى الأهمية النسبية متوسط للأداء التسويقي، إذ بلغ وسطه الحسابي (4.9477) بانحراف معياري (1.566)، ومن حيث مستوى الأهمية لكل مؤشر من مؤشرات ، جاءت واحدة منها بمستوى الأهمية المرتفع والبقية

متوسط ، ومن ناحية أخرى ترتيبها تنازلياً هو " التكيف " يليه " الربحية" وأخيراً " الحصة السوقية " .

(3 - 4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :

H_{01} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الدفاعي، الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) " .

قبل الشروع في اختبار أثر كل توجه بشكل منفرد على كل أداء بشكل منفرد وبناء الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية الرئيسية ، وللتأكد من أن التوجهات الاستراتيجية لها أثر على الأداء التسويقي ، قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التوجهات الاستراتيجية (كمتغير يقيس متوسطات التوجهات الأربعة) على الأداء التسويقي (كمتغير يقيس متوسط مؤشرات التسويق الثلاث) ، والنتائج مبينة في الجدول (4 - 14) .

جدول (4 - 14) : نتائج قياس أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي

القرار	معامل الانحدار					DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
	Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل					
رفض	.000	6.987	.074	.514	التوجهات الاستراتيجية	(1, 200)	48.821	.196	.443	الأداء التسويقي

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

يتضح من النتائج في جدول (4 - 14) بأن نموذج الانحدار البسيط لتمثيل العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية من ناحية والأداء التسويقي من ناحية أخرى معنوي ، إذ قيمة F المحسوبة تساوي (48.821) ، وأن التوجهات الاستراتيجية تفسر (19.6 %) تقريباً من التغيرات في الأداء التسويقي لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان ، وأن زيادة وحدة واحدة من التوجهات الإستراتيجية ستزيد الأداء التسويقي ب (0.514) ، ويمثل أثر المتغير المستقل (التوجهات الإستراتيجية) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) ، وهو معنوي لكون t المحسوبة له (6.987) معنوية عند مقارنتها بمستوى دلالة إحصائية = sig (0.05 = $\alpha < 0.000$ ، وعليه هنالك أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية على فاعلية الأداء التسويقي ، وبناء على هذه النتيجة فرعت الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية تخص كل منها قياس وجود أثر التوجهات الاستراتيجية (كمتغير مستقل) على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية والحصة السوقية) كمتغير تابع وعلى النحو التالي :

H₀₁₋₁: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي، التحليلي ، الاستجابي) على التكيف لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

H₀₁₋₂: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي، التحليلي ، الاستجابي) على الربحية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

H₀₁₋₃: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي، التحليلي ، الاستجابي) على الحصة السوقية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

الفرضية الفرعية الأولى :

H_{01-1} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي) على التكيف لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

ولقياس أثر التوجهات الإستراتيجية عندما توظف جميعها في نموذج واحد ، استخدمت الباحثة طريقة الانحدار المتدرج ، والنتائج مبينة في الجدول (4 - 15).

جدول (4 - 15) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجهات الإستراتيجية على التكيف

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	t	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	12.556	.040	.508	التوجه الاستباقي	.000	(3,198)	55.675	.458	.676	التكيف
.000	-4.647	.037	-.171	التوجه الاستجابي						
.001	3.306	.050	.165	التوجه الدفاعي						

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

تشير نتائج التحليل في جدول (4 - 15) بأن التوجهات الإستراتيجية (الاستباقي ، الاستجابي والدفاعي) لها أهمية في التأثير على التكيف ، وأن النموذج الذي يجمعها معاً قد حسن من نسبة التفسير للاختلافات في التكيف إذ بلغ معامل التفسير ($R^2=45.8\%$) ، كما أن قيمة إحصائية الاختبار ($F=55.675$) مع قيمة ($sig = .000$) أقل من 0.05. تشير إلى معنويته ، وأن التأثير الخاص بكل توجه استراتيجي معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه ، أن دخول التوجه الاستباقي كأول متغير جاء بسبب قوته التفسيرية الأعلى للاختلافات في التكيف في الجدول (4 - 15) ، وبأن تأثيره قد تعاضم مع التوجهين الأخيرين بحيث رفع من قيم تأثيرهما وعلى حساب التوجه التحليلي .

وبناء على هذه النتائج ، ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل البديلة التي تنص

على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي، الاستجابي) على التكيف لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05)".

الفرضية الفرعية الثانية :

H_{01-1} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي، التحليلي ، الاستجابي) على الربحية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05)".

ولقياس أثر التوجهات الإستراتيجية عندما توظف جميعها في نموذج واحد ، استخدمت الباحثة طريقة الانحدار المتدرج، والنتائج مبينة في الجدول (4 - 16).

جدول (4 - 16) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجهات الاستراتيجية على الربحية

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	t	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة			التوجه التحليلي	.000	(2,199)	22.411	.184	.429	الربحية
				التوجه الاستجابي						
	5.775	.070	.403							
	- 2.901	.052	-.152							

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

تشير نتائج التحليل في جدول (4 - 16) بأن التوجهات الاستراتيجية (التحليلي والاستجابي) لها أهمية الأكبر في التأثير على الربحية، وأن النموذج الذي يجمعها معاً قد حسن من نسبة التفسير للاختلافات في الربحية إذ بلغ معامل التفسير ($R^2=18.4\%$) ، كما أن قيمة إحصائه الاختبار لمعنوية النموذج ($F=22.411$) مع قيمة ($\text{sig} = .000$) أقل من 0.05 ، وأن التأثير الخاص بكل من هذين التوجيهين معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه ، أن دخول التوجه التحليلي كأول متغير جاء بسبب قوته في نسبة التفسير للاختلافات في الربحية في الجدول (4 - 17) ، وبأن نسبة تفسيره مع التوجه الاستجابي قد أزلت التوجه الاستباقي والدفاعي من نموذج الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجهات الإستراتيجية على الربحية

وبناء على هذه النتائج ، ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل البديلة التي تنص على :

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي) على الربحية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) ."

إذ تم استبعاد التوجه الدفاعي لعدم وجود تأثير معنوي له على الربحية .

الفرضية الفرعية الثالثة :

H_{01-1} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الاستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي) على الحصة السوقية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) "

ولقياس أثر التوجهات الإستراتيجية عندما توظف جميعها في نموذج واحد ،

استخدمت الباحثة طريقة الانحدار المتدرج ، والنتائج مبينة في الجدول (4 - 17)

جدول (4 - 17) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار أثر التوجهات الإستراتيجية على الحصة السوقية

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	t	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	4.050	.068	.274	التوجه التحليلي	.000	(3,198)	22.636	.255	.505	الحصة السوقية
.000	4.385	.055	.241	التوجه الاستباقي						
.035	2.118	.064	.136	التوجه الدفاعي						

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

تشير نتائج التحليل في جدول (4 - 17) بأن التوجهات الإستراتيجية (التحليلي والاستباقي والدفاعي) لها أهمية الأكبر في التأثير على الحصة السوقية، وأن النموذج الذي يجمعهم معاً قد حسن من نسبة التفسير للاختلافات في الحصة السوقية إذ بلغ معامل التفسير ($R^2=25.5\%$) ، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج ($F=22.636$) مع قيمة ($sig = .000$) أقل من 0.05 ، وأن التأثير الخاص بهذه التوجهات الإستراتيجية الثلاث معنوي استناداً إلى قيم t المقترنة بكل منه .

وبناء على هذه النتائج ، ترفض الفرضية الفرعية الثالثة وتقبل البديلة التي تنص

على:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي) على الحصة السوقية لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05)." .

إذ تم استبعاد التوجه لعدم وجود تأثير معنوي له على الحصة السوقية.

ولاتخاذ القرار بشأن الفرضية الرابعة ، الجدول (4 - 18) يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي.

جدول (4 - 18) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار أثر التوجهات الاستراتيجية على الأداء التسويقي

معاملات الانحدار				Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β المتغير المستقل						
.000	7.287	.041	.300	.000	(4,197)	34.372	.411	.641	الأداء التسويقي
.000	4.258	.050	.215						
.000	- 3.726	.034	- .127						
.017	2.397	.048	.115						

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

تشير نتائج التحليل في جدول (4 - 18) بأن جميع التوجهات الإستراتيجية لها أهمية في التأثير على الأداء التسويقي لشركات الإسكانات في مدينة عمان ، وأن النموذج الذي يجمعها معاً قد حسن بنسبة كبيرة لتفسير للاختلافات في الأداء التسويقي ، إذ بلغ معامل التفسير $(R^2=41.1\%)$ ، كما أن قيمة إحصاء الاختبار لمعنوية النموذج $(F=34.372)$ مع

قيمة $(sig = .000)$ أقل من 0.05 ، تدل على معنوية نموذج الجدول ، وأن التأثير الخاص بكل توجه معنوية حسب قيم اختبار t المقترنة بكل منه ، وللتوجه الاستباقي التأثير الأكبر $(\beta = .300)$ ، بينما للتوجه الدفاعي التأثير الأقل $(\beta = .115)$ على الأداء التسويقي ، إضافة إلى أن التأثيرات المعنوية إيجابية للتوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي باستثناء التوجه الاستجابي الذي ظهر بأن تأثيره المعنوي عكسي .

الفرضية الرئيسية الثانية

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجهات الاستراتيجية(الدفاعي، الإستباقي، التحليلي، الإستجابي) على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

لاختبار هذه الفرضية تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

HO₂₋₁ : الفرضية الفرعية الأولى

" لا يوجد دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

HO₂₋₂ : الفرضية الفرعية الثانية

" لا يوجد دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

HO₂₋₃: الفرضية الفرعية الثالثة

" لا يوجد دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان بوجود الاضطراب البيئي (الاضطراب السوقي، وشدة المنافسة) كمتغير معدل عند مستوى دلالة (0.05).

HO₂₋₄: الفرضية الفرعية الرابعة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي ردة الفعل على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار كل فرضية من هذه الفرضيات ، تم تناول المعالجة الإحصائية التي تتضمن في البداية حساب التفاعل بين التوجه الاستراتيجي الواحد مع الاضطراب البيئي وعدّه متغيراً مستقلاً في التأثير على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية ، الحصة السوقية) ، ومن ثم معالجة الأزواج (التعدد) الخطي لكون متغير التفاعل يعتمد على حاصل الضرب للتوجه والاضطراب البيئي ، بعد ذلك استخدام الانحدار المتعدد للمتغيرين المستقلين التوجه الاستراتيجي حسب الفرضية والاضطراب البيئي على المتغير التابع الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، الحصة السوقية) ، وإعادة الانحدار المتعدد بإضافة تفاعل التوجه مع الاضطراب البيئي، ومقارنة التغير في معامل التحديد (التفسير) للحالتين والتغير الحاصل في قيم اختبار F ، بعد ذلك اختبار معنوية التغير في قيم F ، فإذا كانت معنوية أي أقل من 0.05. ، فذلك إشارة الأولى على إمكانية ان يكون الاضطراب

البيئي متغيراً معدلاً ، عدا ذلك تقبل الفرضية الفرعية، الخطوة التي تلي إمكانية أن يكون الاضطراب البيئي متغيراً معدلاً هو في توزيع متوسطات الاضطراب البيئي ، وقد تم توزيعها إلى فئتين ، اضطراب بيئي عالٍ واضطراب بيئي منخفض، وتم الاعتماد على قيمة الربيع الثالث والأول لتحديد حدود هذين الاضطرابيين والسبب عائد إلى ان قيم الربيعيات تعزل القيم العالية والمنخفضة بعكس الوسط الحسابي ، تلى ذلك حساب معامل الارتباط بين كل من مستوى من الاضطراب مع الأداء التسويقي واعتمد ذلك على المتغير الوهمي (Dummy Variable) ، واختبر معنوية الارتباط ، فإذا كانت الفروق معنوية فذلك المؤشر الثاني بأن التوجه الاستراتيجي يؤثر على الأداء التسويقي بوجود الاضطراب البيئي، عندها تم استخراج هذا التأثير وقياس معنويته ومستوى الاضطراب لتحديد أي المستويين منه له الأثر المعنوي وعلى النحو التالي :

HO₂₋₁ : الفرضية الفرعية الأولى

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي (التكيف، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

الجدول (4 – 19) يبين التغيرات الإحصائية في معامل التحديد واختبار F لمعنوية هذه التغيرات للتوجه الدفاعي والاضطراب البيئي عند إضافة تفاعلها .

الجدول (4 - 19) التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه الدفاعي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي

القرار	Change Statistics					R ²	R	الحالة	المتغير التابع
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change				
الاستمرار	.000	199	2	23.041	.188	.188	.434	بدون التفاعل	التكيف
	.005	198	1	8.150	.032	.220	.469	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	0.143	.093	.060	.324	بدون التفاعل	الربحية
	.096	198	1	2.805	.073	.068	.260	مع التفاعل	
التوقف	.002	199	2	6.295	.060	.060	.244	بدون التفاعل	الحصة السوقية
	.186	198	1	1.762	.008	.068	.260	مع التفاعل	
الاستمرار	.000	199	2	18.586	.157	.157	.397	بدون التفاعل	الأداء التسويقي
	.014	198	1	6.199	.026	.183	.428	مع التفاعل	

تبين نتائج الجدول (4 - 20) بأن إضافة متغير التفاعل بين التوجه الدفاعي والاضطراب البيئي لقياس التأثير على التكيف قد حسن من معامل التحديد بمقدار ($R^2 \text{ Change} = .032$) وأن معنوية هذا التحسين باختبار ($\text{Sig. F Change} = .005$) أقل من 05. مما يعني الانتقال للخطوة التالية في التحليل، وبنفس التقييم، فإن النتائج تسقط إمكانية اعتماد الاضطراب البيئي كمتغير معدل لتأثير التوجه الدفاعي على الربحية وكذلك على

الحصة السوقية، ولكن هناك إمكانية لأن يكون الاضطراب البيئي متغيراً معدلاً لقياس تأثير التوجه الدفاعي على الأداء التسويقي.

الجدول (4 - 21) يبين معاملات الارتباط بين التوجه الدفاعي والتكيف لمستوى الاضطراب البيئي .

الجدول (4 - 20) يبين معاملات الارتباط بين التوجه الدفاعي والتكيف عند المستويين العالي والمنخفض للاضطراب البيئي

	المستوى العالي (ن = 41)		المستوى المنخفض (ن = 43)	
	R	Sig.	R	Sig.
التوجه الدفاعي	-0.176	.270	.262	.089
التكيف				

تبين نتائج الجدول أن عدد المستجيبين في المستوى العالي من الاضطراب (41) وأن معامل الارتباط بين التوجه الدفاعي والتكيف ($R = -0.176$) وهو غير معنوي لكون قيمة المعنوية أكبر من 0.05 ، في حين عدد المستجيبين في المستوى المنخفض (43) ، معامل الارتباط بين التوجه الدفاعي والتكيف في مستواهم ($R = 0.262$) غير معنوي لكون قيمة المعنوية أكبر من 0.05 ، ومثل هذه النتائج تشير إلى عدم وجود تأثير للتوجه الدفاعي على التكيف بوجود الاضطراب البيئي .

الجدول (4 - 21) يبين معاملات الارتباط بين التوجه الدفاعي والأداء التسويقي لمستوى الاضطراب البيئي

الجدول (4 - 21) معاملات الارتباط بين التوجه الدفاعي والأداء التسويقي عند المستويين العالي والمنخفض للاضطراب البيئي

	المستوى العالي (ن = 41)		المستوى المنخفض (ن = 43)	
	R	Sig.	R	Sig.
التوجه الدفاعي	-0.081	.616	.324	.034 ^(**)
الأداء التسويقي				

تبين نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين التوجه الدفاعي والتكيف ($R = -.081$) في المستوى العالي غير معنوي لكون قيمة المعنوية أكبر من 0.05 ، بعكس الحالة للمستوى المنخفض إذ بلغ ($R = .262$) وهو معنوي لكون قيمة المعنوية أصغر من 0.05 ، وهذا يعني أن الاضطراب البيئي يعمل كمتغير معدل في تأثير التوجه الدفاعي على الأداء التسويقي ، ونتائج ذلك مبينة في الجدول (4 - 22) :

جدول (4 - 22) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه الدفاعي على

الأداء التسويقي بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل عند المستوى المنخفض

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	t	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة			التوجه الدفاعي	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.004	3.088	.150	.463	التوجه الدفاعي	.000	(2,40)	7.471	.272	.521	الأداء التسويقي
.004	3.029	.221	.668	الاضطراب البيئي						

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

إذ يلاحظ أن كلاً من التوجه الدفاعي والاضطراب البيئي لهما تأثير معنوي على الأداء التسويقي وأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي لمستويات الاضطراب البيئي المنخفض . جميع النتائج في اختبار الفرضية الفرعية الأولى تشير إلى أن الاضطراب البيئي له دلالة إحصائية كعامل معدل لتأثير التوجه الدفاعي على الأداء التسويقي كبعد واحد عند مستوى 0.05 ، بعبارة أخرى ترفض الفرضية الفرعية الأولى. وتقبل الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05). "

HO₂₋₂: الفرضية الفرعية الثانية

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05) ."

الجدول (4 - 23) يبين التغيرات الإحصائية في معامل التحديد واختبار F لمعنوية هذه التغيرات للتوجه الاستباقي والاضطراب البيئي عند إضافة تفاعلها .
الجدول (4 - 23) التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه الاستباقي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي

القرار	Change Statistics					R ²	R	الحالة	المتغير التابع
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change				
التوقف	.000	199	2	71.464	.418	.418	.647	بدون التفاعل	التكيف
	.698	198	1	.151	.000	.418	.647	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	10.296	.094	.094	.306	بدون التفاعل	الربحية
	.434	198	1	.614	.003	.097	.311	مع التفاعل	
الاستمرار	.000	199	2	17.505	.150	.150	.387	بدون التفاعل	الحصة السوقية
	.016	198	1	5.947	.025	.174	.418	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	41.568	.295	.295	.543	بدون التفاعل	الأداء التسويقي
	.120	198	1	2.444	.009	.303	.551	مع التفاعل	

تبين نتائج الجدول (4 - 23) بأن إضافة متغير التفاعل بين التوجه الاستباقي والاضطراب البيئي القياس التأثير على التكيف أو على الربحية أو على الأداء التسويقي قد حسن من معامل التحديد ولكن هذا التغير لم يكن معنوياً من خلال قيم الاختبار (Sig. F Change) عند صف مع التفاعل ، والحالة الوحيدة التي أشار الجدول بإمكانية أن يكون هنالك تأثير معنوي للتوجه الاستباقي بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل هي على الحصة السوقية .

الجدول (4 - 24) يبين معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي الحصة السوقية للمستوى العالي والمنخفض للاضطراب البيئي.

الجدول (4 - 24) يبين معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي والحصة السوقية عند المستويين العالي والمنخفض للاضطراب البيئي

	المستوى العالي (ن = 41)		المستوى المنخفض (ن = 43)	
	R	Sig.	R	Sig.
التوجه الاستباقي	.582	.000(**)	.671	.000(**)
الحصة السوقية				

تبين نتائج الجدول أن معامل الارتباط معنوي بين كل من التوجه الاستباقي والحصة السوقية (R = .582) في المستوى العالي ، وكذلك في المستوى المنخفض (R = .671 .) ي لكون قيمة المعنوية اقل من 0.05 ، وهذا يعني أن الاضطراب البيئي يعمل عند المستويين كمتغير معدل في تأثير التوجه الاستباقي على الأداء التسويقي ، ونتائج ذلك مبينة في الجدول (4 - 25) والجدول (4 - 25) :

جدول (4 - 25): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه الاستباقي على الحصة السوقية بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل عند المستوى المنخفض

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	T	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة			التوجه الاستباقي	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	5.162	.134	.692	التوجه الاستباقي	.000	(2,40)	16.38 4	.450	.671	الأداء التسويقي
.844	-.198	.320	-.063	الاضطراب البيئي						

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

حيث يلاحظ أن تأثير التوجه الاستباقي معنوي والاضطراب البيئي غير معنوي في المستوى المنخفض واتجاه عكسي بالرغم من معنوية النموذج ، إلا ان الاضطراب البيئي قد عدل من تأثير التوجه الاستباقي عند وجود الاضطراب البيئي وهذا التأثير قد ازدادت قيمته عن الحالة التي تمت دراستها سابقاً في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (4 - 26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه الاستباقي على الحصة السوقية بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل عند لمستوى المرتفع

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	R ²	R	المتغير التابع
Sig*	T	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل						
مستوى الدلالة	المحسوبة			التوجه الاستباقي	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	4.433	.159	.704	التوجه الاستباقي	.000	(2,38)	9.951	.344	.586	الأداء التسويقي
.584	-.553	.857	-.474	الاضطراب البيئي						

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

يلاحظ أن تأثير التوجه الاستباقي معنوي والاضطراب البيئي غير معنوي في المستوى h المرتفع واتجاه عكسي بالرغم من معنوية النموذج ، إلا أن الاضطراب البيئي قد عدل من تأثير التوجه الاستباقي عند وجود الاضطراب البيئي وهذا التأثير قد ازدادت قيمته عن الحالة التي تم دراستها سابقاً في الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى.

جميع النتائج في اختبار الفرضية الفرعية الثانية تشير إلى وجود تأثير للتوجه الاستباقي على الحصة السوقية بوجود الاضطراب البيئي عند مستوى 0.05 ، بعبارة أخرى ترفض الفرضية الفرعية الثانية فيما يتعلق بالحصة السوقية وتقبل للتكيف والربحية والأداء التسويقي.

HO_{2.3} : الفرضية الفرعية الثالثة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (4- 27) يبين التغيرات الإحصائية في معامل التحديد واختبار F لمعنوية

هذه التغيرات للتوجه التحليلي والاضطراب البيئي عند إضافة تفاعلها .

الجدول (4- 27) التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه التحليلي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي

القرار	Change Statistics					R ²	R	الحالة	المتغير التابع
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change				
التوقف	.000	199	2	34.105	.255	.255	.505	بدون التفاعل	التكيف
	.641	198	1	.218	.001	.256	.506	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	22.671	.186	.186	.431	بدون التفاعل	الربحية
	.457	198	1	.556	.002	.188	.433	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	22.161	.182	.182	.427	بدون التفاعل	الحصة السوقية
	.746	198	1	.105	.000	.183	.427	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	41.962	.297	.297	.545	بدون التفاعل	الأداء التسويقي
	.833	198	1	.044	.000	.297	.545	مع التفاعل	

تبين نتائج الجدول (4 - 27) بأن إضافة متغير التفاعل بين التوجه التحليلي والاضطراب البيئي القياس التأثير على التكيف أو على الربحية أو على الأداء التسويقي لم يحسن من معامل التحديد وهذا التغير لم يكن معنويًا من خلال قيم الاختبار (Sig. F Change) عند صف مع التفاعل. لذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

HO_{2.4}: الفرضية الفرعية الرابعة

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي ، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الاستجابي على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية، والحصة السوقية) لشركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان عند مستوى دلالة(0.05).

الجدول (4 - 28) يبين التغيرات الإحصائية في معامل التحديد واختبار F

لمعنوية هذه التغيرات للتوجه الاستجابي والاضطراب البيئي عند إضافة تفاعلها .

الجدول (4 - 28) التغيرات الإحصائية باستخدام الانحدار المتعدد للتوجه الاستجابي والاضطراب البيئي على الأداء التسويقي

القرار	Change Statistics					R ²	R	الحالة	المتغير التابع
	Sig. F Change	df2	df1	F Change	R Square Change				
التوقف	.000	199	2	24.683	.199	.199	.446(a)	بدون التفاعل	التكيف
	.186	198	1	1.763	.007	.206	.454(b)	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	14.720	.129	.129	.359(a)	بدون التفاعل	الربحية
	.536	198	1	.385	.002	.131	.361(b)	مع التفاعل	
التوقف	.036	199	2	3.390	.033	.033	.182(a)	بدون التفاعل	الحصة السوقية
	.325	198	1	.975	.005	.038	.194(b)	مع التفاعل	
التوقف	.000	199	2	19.238	.162	.162	.403(a)	بدون التفاعل	الأداء التسويقي
	.427	198	1	.633	.003	.165	.406(b)	مع التفاعل	

تبين نتائج الجدول (4 - 33) بأن إضافة متغير التفاعل بين التوجه الاستجابي والاضطراب البيئي g لقياس التأثير على التكيف أو على الربحية أو على الأداء التسويقي لم يحسن من معامل التحديد وهذا التغير لم يكن معنويًا من خلال قيم الاختبار (Sig. F Change) عند صف مع التفاعل .

لذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة . والتي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية للاضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الاستجابي على الاداء التسويقي.

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

(1 - 5) : مناقشة النتائج والاستنتاجات

(2 - 5) : التوصيات

النتائج :

أشارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي بمكوناته التوجه الاستباقي، والتوجه التحليلي ، التوجه الدفاعي ، التوجه الاستجابي على الأداء التسويقي لشركات الإسكانات في العاصمة عمان (الربحية ، والحصة السوقية والتكيف)، والتأثير المعدل للاضطراب البيئي بمكوناته (الاضطراب السوقي ، شدة المنافسة ، الاضطراب التكنولوجي) على أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكانات . وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

- 1- أظهرت النتائج أن شركات الإسكان التي كانت ضمن عينة الدراسة تتبنى توجهات إستراتيجية متعددة، وقد تبين أن التوجه الإستراتيجي التحليلي هو أكثر التوجهات الإستراتيجية تطبيقاً من قبل الشركات مجتمع الدراسة.
- 2- أظهرت النتائج أن التكيف هو أحد معايير تقييم الأداء التسويقي بالنسبة للشركات مجتمع الدراسة حيث احتل التكيف المرتبة الأولى وتبعته الربحية ثم الحصة السوقية .
- 3- أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الأهمية للاضطراب البيئي بشكل عام ومن جانب آخر بيئت أن الاضطراب السوقي هو الأكثر أهمية مقارنة بالاضطرابات الأخرى (شدة المنافسة والاضطراب التكنولوجي).
- 4- أظهرت النتائج بوجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الإستراتيجي (الدفاعي ، الاستباقي ، التحليلي ، الاستجابي) على الأداء التسويقي (التكيف ، الربحية ، الحصة السوقية) للشركات مجتمع الدراسة .

- 5- أظهرت النتائج بوجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجهات الإستراتيجية الثلاث (الاستباقي، التحليلي والاستجابي) في نموذج الانحدار المتعدد على التكيف في شركات مجتمع الدراسة، أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الدفاعي على التكيف.
- 6- أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الدفاعي للربحية ، أظهرت النتائج بوجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الإستراتيجي (الدفاعي الاستباقي والتحليلي) على الحصة السوقية.
- 7- أظهرت النتائج بعدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للتوجه الإستراتيجي الاستجابي على الحصة السوقية.
- 8- أظهرت النتائج بوجود أثر ذي دلالة معنوية لاضطراب البيئي كمتغير معدّل على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي، وهذا يعني أن الاضطراب البيئي أثر معدّل أي أنه يعمل في حقيقة الأمر على تقليل أثر التوجه الإستراتيجي على أداء المنظمة، فكلما ارتفع الاضطراب البيئي أدى ذلك إضعاف أثر التوجه الإستراتيجي على الأداء التسويقي .
- 9- أظهرت النتائج أن الاضطراب البيئي له دلالة معنوية كعامل معدّل لتأثير التوجه الدفاعي على الأداء التسويقي.
- 10- أظهرت الدراسة أنه يوجد أثر للتوجه الاستباقي على الحصة السوقية بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدّل، أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للتوجه الاستباقي على كل من الربحية والتكيف بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدّل.
- 11- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للتوجه التحليلي على الأداء التسويقي بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدّل.

12- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر للتوجه الاستجابي على الأداء التسويقي بوجود الاضطراب البيئي كمتغير معدل .

الاستنتاجات :

- 1- التوجه الاستجابي له أثر معاكس على التكيف في شركات الإسكان وهذا أمر طبيعي كون أصحاب هذا التوجه غير قادرين على الاستجابة بشكل فعال للتغيرات الحاصلة في البيئة لأنهم نادراً ما يقومون بإحداث تغييرات وتعديلات على منظماتهم سواء في التكنولوجيا أو الهيكل التنظيمي أو الاستجابة للزبائن .
- 2- التوجه الاستباقي له أثر إيجابي على التكيف في شركات الإسكان وذلك كون التوجه الاستباقي يتسم بأنه له قدرة على التأقلم مع التغيرات المختلفة بسبب انفتاحه على البيئة الخارجية واتصاله الدائم بها وبالتالي ستكون له القدرة على التكيف بشكل أسرع من التوجهات الأخرى.
- 3- الاضطراب البيئي ليس له أثر معدل على علاقة التوجه الإستراتيجي الاستجابي للأداء، وذلك لكون أصحاب التوجه الاستجابي لا يمتلكون إستراتيجية واضحة للتعامل معها والاعتماد عليها في أنشطتهم وبذلك لن يتأثر مستوى أدائهم سواء كان الاضطراب البيئي (مرتفعاً، معتدلاً، منخفضاً).
- 4- التوجه التحليلي له أثر إيجابي أكبر من الأثر العكسي للتوجه الاستجابي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين في شركات الإسكانات الأردنية في العاصمة عمان.
- 5- التوجه الاستباقي له أثر إيجابي يقترب من الأثر الإيجابي للتوجه التحليلي الأعلى نسبياً والأثر الإيجابي للتوجه الدفاعي على معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين في شركات الإسكانات الأردنية في العاصمة عمان.

التوصيات

- 1- التأكيد على أهمية تبني توجه إستراتيجي معين من قبل شركات الإسكان وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على أداء المنظمة واستمرارها. و هذا ما أكدت عليه هذه الدراسة ودراسات سابقة درست العلاقة بين التوجه والأداء.
- 2- التأكيد على أهمية الاستثمار بالبحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وذلك لمواكبة تلك التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. فقد بينت هذه الدراسة ودراسات أخرى أن التوجه الاستباقي مثلاً والذي يتميز بالبحث والتطوير و مراقبة البيئة بشكل مستمر هو من أكثر التوجهات الذي يمنح الشركة نجاحاً وتميزاً.
- 3- التأكيد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لشركات الإسكان وذلك للمحافظة على مستوى أداء متميز.
- 4- على شركات الإسكان تبني نظام جمع معلومات تسويقية يعمل على جمع المعلومات عن مختلف متغيرات البيئة ونشره أو تبادلها في جميع مستويات الشركة.
- 5- الاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن، والاحتفاظ بهم.
- 6- إجراء دراسات تبيين فرق بين الاضطراب البيئي وعدم التأكد البيئي من حيث مكونات كل منهما وتأثير كل منهما على بيئة عمل المنظمة.
- 7- إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر الاضطراب البيئي كمتغير معدل على علاقة التوجه الإستراتيجية بالأداء التسويقي بقطاعات أخرى.
- 8- إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكن أخذ الأداء المنظمي كمتغير تابع وليس الأداء التسويقي فقط.

- 9- القيام بدراسة حالة لأحدى منظمات الأعمال الرئيسية في المملكة الأردنية الهاشمية عن كيفية اختيارها لتوجهها الإستراتيجي وأثر هذا التوجه على الأداء المنظمي بشكل يعكس الواقع في منظمات الأعمال الأردنية .
- 10- اجراء دراسة مسحية شاملة لقطاعات الأعمال في الاردن كافة لدراسة وتحديد مدى تبنيتها للتوجهات الإستراتيجية بشكل علمي يتلاءم مع موارد وقدرات المنظمة .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع العربية

1. حبتور, عبد العزيز صالح, (2007), "الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير", عمان, دار المسيرة للنشر و التوزيع.
2. الخطيب, سميرة كامل, (2002), "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي", أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية: العراق.
3. الدبعي, سلطان, (2005), "تطوير إستراتيجية للتمويل الإسكاني لتلبية الإحتياجات السكنية وتطوير قطاع الإسكان في الأردن.
4. السالم, مؤيد سعيد, (2005), "أساسيات الإدارة الإستراتيجية", دار وائل للنشر.
5. شقير, أماني (2005), " تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرفية من منظور متكامل"
6. الصميدعي, محمود (2004), "استراتيجيات التسويق, مدخل كمي وتحليلي", عمان: دار حامد للنشر
7. الطريفي, شادي محمود. (2009). "أثر التوجه السوقي على أداء شركات الطرود البريدية السريعة في الأردن: دراسة تحليلية مقارنة". (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية. عمان. الأردن.
8. عبد المحسن, محمود عبد الفتاح, (2000), " قياس الأداء", دار النهضة القاهرة, مصر.

9. العجمي, سالم حسين, (2011), " أثر التوجه التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة" دراسة تطبيقية على شركة البترول الكويتية, " رسالة ماجستير غير منشورة, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط.
10. العزة, غالب, (2003), " انجازات قطاع الإسكان في الندوة السنوية لقطاع الإسكان", المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري, عمان.
11. الغالبي, طاهر محسن منصور(2009), "الإدارة الإستراتيجية, منظور منهجي متكامل", عمان, دار وائل للنشر.
12. القصع, خالد محمد أحمد, (2005), "اثر المتغيرات البيئية في المركز التنافسي للمنظمة: دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة في محافظة عدن - اليمن", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة عدن: اليمن.
13. القطب, محي الدين يحيى توفيق, (2002), "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية", أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة المستنصرية: العراق.
14. المشاقبة, خالد, (2001), "تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على أداء المنظمة", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة ال البيت, المفرق, الأردن.
15. المشهداني, خالد حمادي, (2004), "كفاءة الاداء الصناعي للدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة فرع الموصل للسنوات 1998 - 2001", مجلة تنمية الرافدين, جامعة الموصل, المجلد 26, العدد 74, الموصل: العراق.
16. النمر, عربية, (2005), " الشراكة بين القطاع العام والخاص في قطاع الإسكان", الندوة السنوية الخامسة لتقييم قطاع الإسكان, عمان.

17. الهاشمي , أحمد محمد, (2011), " أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية و دور التوجه الإستراتيجي ",رسالة ماجستير غير منشورة,جامعة الشرق الأوسط.

18. هيكل، إيهاب. (2011). أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.الأردن

19. التقرير السنوي الثاني والعشرون, جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان (2010), عمان الأردن.

المراجع الأجنبية

1. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, No. 1: 68-82.
2. Aldas-Manzano Joaquín; Küster, Inés & Vila, Natalia, (2005), "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.4: 437-452.
3. Altindag, Erkut; Zehir, Cemal & Acar, A. Zafer, (2011), "Strategic Orientation and their effects on firm Performance in Turkish family owned firms", *Eurasian Business Review*, Vol.1: 18-36.
4. Aragon – Correa, Juan Alberto.(2008)" Strategic proactivity and firm to the natural Environmemt ". *Academy of management journal*,Vol.41,p.556-567.
5. Asikhia, Olalekan, (2010), "Strategic Marketing Orientation and Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks", *European Journal of Scientific Research*, Vol.42, No.2: 268-289.
6. Auh, Seigyoung & Menguc, Bulent, (2005), "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination", *International Journal of Research in Marketing*, Vol.22: 333-350.

7. Avci, Umut; Madanoglu, Melih & Okumus, Fevzi, (2011), "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country", *Tourism Management*, Vol. 32, No.1: 147-157.
8. Chandra, Prasama, (1997), "Financial Management: Theory and Practice", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.
9. Cadogan, John W; Cui, Charles C & Li, Erik Kwok Yeung, (2003), "Export market-oriented behavior and export performance: The moderating roles of competitive intensity and technological turbulence", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 5: 493-513
10. Certo,S.Cand Perter,J.P (1995) ,"The Strategic Management process" Chicago:Austen press.
11. Child J,(2011)." Orgianizational Structure ,Environomental Performance , the role of Strategic choice".
12. Choy, Samuel S. M. & Mula, Joseph M, (2008), "The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organization", *In: ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century*, 2-5 Dec 2008, Auckland, New Zealand.
13. Clark, B.H (1999).Marketing Performance Measures: History & Interrelationships, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, no.8, pp.711-733
14. Clark.B, Ambler.T.(2001). Marketing Performance Measurments: Evolution of Research and Practice. *International Journal of Business Performance Management*. Vol .3 .No 2\3\4 .p:231-244

15. Collings, David; Demirbag, Mehmet; Mellahi, Kamel & Tatoglu, Ekrem, (2010), "Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No.14: 2589-2613..
16. Cravens, D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", *Journal of Strategic Marketing*, March: 7-28.
17. Croteau,A.A,Ray Mond , L,& Bergeron,F.,(1999)," Testing the validity of miles & snow's Typology", *Academy of information and management science journal* 2 (2),1-7
18. Cui, Anna Shaojie; Griffith, David A & Cavusgil, S. Tamer, (2005), "The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries", *Journal of International Marketing*, Vol. 13, No. 3: 32–53.
19. Daft,Richardl,(2011),"Essentials of organization theory and design", South – western Publish."
20. Daya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), "Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March: 68-71

21. Di Benedetto, C. Anthony & Song, Michael, (2003), "The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms", ***International Marketing Review***, Vol.20 No.5: 514-533.
22. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997), "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" ***Journal of Marketing Research***, Vol. 34, No. 1: 77-90.
23. Ginter,Peter (1998)," Market segmentation: conceptual and Methodological foundational" ,5 th edition ,prantice Hall.
24. Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunean, W., Jack, (1998), "***Strategic Management of Health care organizations***", 3rd Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A..
25. Grawe, Scott J.; Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, Vol. 39, No. 4:282 - 300
26. Greenley, G.E. (1995), "Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies", ***British Journal of Management***, Vol. 6: 1-13.
27. 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.

28. Hall, Jeremy and Rosson, Philip, (2006), "The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior, Social Norms and Ethics: Three Internet-based Cases", *Journal of Business Ethics*, Vol. 64: 231–248.
29. Hall, Robert E., & Charles I. Jones. "Why do some countries produce so much output per worker than others?". *The quarterly journal of economics* VOL .114, NO. 1 (Feb, 1999).
30. Harrington, Robert J; Lemark, David J; Reed, Richard & Kendall, Kenneth W, (2004), "A Question of Fit: The Links among Environment, Strategy Formulation, and Performance", *Journal of Business and Management*, Vol.10, No.1: 15-38.
31. Higgins, James M., (2008). "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
32. Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (1986), "Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance". *Journal of management studies*, Vol .23, No.4, PP.401-416.
33. Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, (2000), "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3: 449-467.
- Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms" *Vision*, Vol. 11, Issue 1: 15-33.

34. Ittner, C, Larcker, D. (2003).Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*.USA.(Online).Available at:
<http://download.microsoft.com/documents/uk/peopleready/Coming up Short on Nonfinancial Performance Measures.pdf>.
35. Jaworski, Bernard, J. and Kohli, Ajay K, (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol.97, July: 53-70.
36. Kaplan. R, Norton. D. (1996).Linking the balanced scorecard strategy. *California Management Review*.39 (1).(Online).Available at :
<http://cis.kaist.ac.kr/data/Linking%20BSC%20to%20Strategy.pdf>
37. Kotter,J.P and Heskett, J.L 1992 Corporate Culture and performance New York. The free press.
38. Kotler,Philip and Keller,Kevin (2009) Marketing management 13 edition prentice hall Inc.
39. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen,(2000), "*Strategic Management*", Oxford University Press.
40. Marfuentes, M.; Montes, F.J & Fernandez, Luis M, (2006), "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies", *Total Quality Management*, Vol.17, No. 3: 303–323.
41. Michale C. Ehrhardt & Eugene F.Brigham, (2010). Financial Management :Theory and practice".13Ed.South-Western cengage learning.USA

42. Miles ,R.,& Snow,C,(1978)," ORGANIZATIONL strategy ,structure and process". Mc Graw-Hill,New York,NY.
43. Miller, A., & Dess, G., (1996), "**Strategic Management**", 2nd Ed., McGraw-Hill, INC, U.S.A.
44. Mintzberg ,Henry,& Quinn James Brain (1988)." The strategy process concepts,context,cases", first edition ,prentice hall..
45. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, 30: 909–920.
46. Moorgan.N,ClarkB.,Gooner.R.(2002).Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives.(2002) .*Journal of Business Research*.V. 55 P. 363– 375
47. Morgan, Robert E. & Strong, Carolyn A. (2003). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation," **European Journal of Marketing**, Vol. 32, No. 11/12: 909-920.
48. Neil A.Morgan,Brue H.Clark,"Marketing Productivity , marketing audits and system for marketing performance assessment integrating multiple perspective ",*Journal of business rearch* 55 (2002) 363 -375.
49. nickeet al (2002)" understanding business " , 6thed megrew-hill boston p52.

50. Patwardhan, Abhijit, (2010), "***Strategic orientation, organization learning, holistic firm-level marketing capability and firm performance: A dynamic capabilities view***", D.B.A, University of Mississippi.
51. O'Sullivan, D. & Abela, D. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance, ***Journal of Marketing***.71 (2): 79 - 93.
52. Quince ,Thelma and Whittaker , Hugh (2009),Entrepreneurial Orientation and Entrepreneur's Intentions and Objective . ESRC Center for business Research, University of Cambridge,working paper no. P271. 1-25....
53. Santos-Vijande, María Leticia and Álvarez-González, Luis Ignacio, (2007), "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", ***Technovation***, Vol. 27: 514–532...
54. Shunnaq, mahammad, & Reid, Margret, (2000), "From Antiquity laws to heitage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management", ***Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University***.
55. Sinkovics, Rudolf R. & Roath, Anthony S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships," ***Journal of Business Logistic***, Vol. 25, No. 2: 745-759.
56. Slater, Stanley F, (2006), "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", ***Strategic Management Journal***, Vol.27, No. 12: 1221-1231.

57. Slater, Stanley F. and Narver, John C, (1994), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, July: 63-74.
58. Stonebraker, Peter W & Liao, Jianwen, (2004), "Environmental turbulence, strategic orientation: Modeling supply chain integration", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.24, No.10: 1037 – 1054.
59. Thomas L. Wheelen, David L. Hunger, (2008), "Strategic Management & Business Policy", 11 edition, Prentice Hall, Florida.
60. Tsai, Ming-Tien & Shih, Chia-Mei, (2004), "The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance", *International Journal of Management*, Vol. 21, No.4: 524-530
61. Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement", *Management Science*, Vol. 35 No. 8: 942-962.
62. Walker OC, Ruekert RW. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: a Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*. Vol.51.p:15– 33.(Online). Available at:
<http://www.carlsonschool.umn.edu/Assets/72066.pdf>
63. Walsh, Kate. (2008), "The Impact of Strategic Orientation on Intellectual Capital Investments in Customer Service Firms", *Journal of Service Research*, Vol. 10, No.4: 300-317

64. Wang, Y., Lo, H. P., and Yang, Y. (2004), "The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol.21, No.4: 249-280.
65. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.
66. Wong, Chee Yew; Boonitt, Sakun & Wong, Christina W.Y, (2011), "The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance", *Journal of Operations Management*, Vol.29: 604–615.
67. Yan Yeung, Jeff Hoi; Selen, Willem; Sum, Chee-Chuong & Huo, Baofeng, (2006), "Linking Financial Performance to Strategic Orientations and Operational Priorities : An Empirical Study of third-party Logistics", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.36, No.3: 210-230.
68. Zhingfeng Su,(2010),"Impacts Of Environmental Uncertainty & Firms Capabilities On R & D investment : Evidence from China",vol 12,NO .3.
69. Zeithaml ,Vlarie,Mary Bitner (2000)," Service Marketing Integrating Customer Focus Across The firm", Mc Graw – Hill Company.

قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة

ثالثاً: الكتب الرسمية الموجهة للمؤسسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ.د. محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	أ.د. حميد عبد النبي الطائي	تسويق	جامعة الزيتونة الأردنية
4	أ.د. عبد العزيز النداوي	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية
5	أ.د. نجم عبود نجم	تسويق	جامعة الزيتونة الأردنية
6	أ.د. سعد غالب ياسين	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية
7	د. حمزة خريم	تسويق	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
8	د. حميد الشيبلي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
9	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

الملحق (2)



استبانة بحث ميداني

السيد/السيدة رئيس مجلس الإدارة, المدير العام المحترم :

نضع بين ايديكم استبانة بحث لدراسة(أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي ,دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في عمان).راجين التفضل بالاطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظرکم علماً بأن كافة المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ,وسيتولى الباحث إيصال نسخة من نتائج الدراسة للمعنيين .

شاكرين لكم حسن تعاونکم .

المشرف: الدكتور ليث الربيعي.

الباحثة:نهى أحمد أبوظه.

القسم الأول :

المعلومات الديموغرافية والتنظيمية :

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-العمر : من 25 _ 30 سنة من 31 _ 40 سنة من 41 _ 50 سنة من 51 سنة _ 60 سنة 61 سنة فأكثر
- 3المؤهل العلمي : دبلوم فأدنى بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4.المسمى (المركز) الوظيفي: مدير تنفيذي مدير تسويق مدير مشاريع مركز آخر (يذكر)
- 5- عدد العاملين في الشركة: 250 عامل فأقل. من 100_26 عامل. أكثر من 100 عامل.
- 6- متوسط عدد المشاريع (المباني,المجمعات)التي تقوم الشركة بإنجازها في وقت واحد : مشروع واحد. من 2_5 مشاريع. 6مشاريع فأكثر.

• الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبارة .

ت	العبارة	اتفق كلياً	اتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا اتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
1	تفضل شركتنا أن تتم عملية التغيير فيها بطريقة مخططة ومتوازنة							
2	تقوم شركتنا بتحمل المجازفات والمخاطر عندما ندرك أنى التطورات الحالية هي فرص حقيقية بالنسبة لها							
3	تقوم شركتنا باستمرار بمراقبة أنشطة المنافسين والتطورات الحاصلة بالصناعة							
4	تأخذ شركتنا بعين الاعتبار حصنها السوقية وأرباحها عندما نقوم بتقييم أدائها.							
5	تساهم كل المستويات الإدارية في صنع القرار الاستراتيجي وتحضير الخطط الإستراتيجية في منظمنا.							
6	تعتبر شركتنا الضغط الناشئ من قبل البيئة يجعل التغيير أمر لا مفر منه							
7	تقوم شركتنا بتطوير سياساتها فقط عندما تواجه مشاكل تتعلق بأشطتها الرئيسية							
8	تجري شركتنا تغييرات جذرية عندما تواجه أحداث سلبية كالأزمات							
9	تتبني شركتنا تكنولوجيا جديدة وحديثة بعد ظهور المشاكل.							
10	تقوم شركتنا بالبحث عن الزبائن والمنافسين بناء على مدى حاجتها.							
11	تعتبر شركتنا تطوير الخدمات/المنتجات جديدة وإيجاد أسواق جديدة لها أولوية من أولوياتها الأساسية.							
12	تفضل شركتنا أن يزيد حجم مبيعاتها وتدفقاتها النقدية بشكل سريع.							
13	تقوم شركتنا بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها.							
14	تتجه شركتنا نحو ابتكار وخلق منتجات/خدمات جديدة بدلاً من تطوير منتجاتنا/خدماتنا الحالية والتي تمكننا من بناء ميزة تنافسية إيجابية							
15	تهدف شركتنا أن تكون فائدة الشركات المبتكرة و الأولى في السوق							
16	تحاول شركتنا الاستفادة من الفرص الناشئة (عناصر النهوض والتطور).							
17	تقوم شركتنا باستمرار بتطوير سياسات لدخول أسواق جديدة							
18	تتحمل شركتنا مستوى عالي من التكاليف لتكون مبتكرة.							
19	محافظة شركتنا على توازن سوقها الحالي ومنطقة نشاطها يعتبر من الأمور الضرورية بالنسبة لها .							
20	تفضل شركتنا أن تقوم بالمنافسة عن طريق تحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها بدلاً من النمو السريع							
21	تفضل شركتنا تدفق مالي متوازن ومستمر بدلاً من توليد تدفقات أموال نقدية سريعة							
22	تفضل شركتنا العمل في الأسواق الضيقة التي تعرف فيها منافسيها بشكل جيد بدلاً من العمل في الأسواق الكبيرة التي لا تعرفها جيداً.							

ت	العبارة	اتفق كلياً	اتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا اتفق بعض الشيء	لا اتفق	لا اتفق إطلاقاً
23	تضمن إدارة شركتنا توفير المواد والدعم من أجل تلبية احتياجات وتطلعات الزبائن الحالية والمستقبلية							
24	تستجيب منظمنا بسرعة إلى تحركات المنافسين.							
25	تعمل منظمنا بانتظام على تقييم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.							
26	تعمل شركتنا على تعديل الخدمات/المنتجات المقدمة بما يتلاءم مع الأسواق المخدومة							
27	تسعى شركتنا إلى ابتكار وسائل جديدة لمواجهة مخاطر الطلب غير المؤكد على الخدمة/المنتج.							
28	تجري شركتنا تغييرات على خصائص منتجاتها من أجل زبائنها الرئيسيين.							
29	تحافظ منظمنا على درجة كافية من المرونة في أعمالها من أجل الاستجابة لاحتياجات زبائنها الرئيسيين							
30	تحافظ منظمنا على درجة كافية من المرونة لمعالجة المشاكل غير المتوقعة التي من الممكن ان تواجهها							
31	يمتلك زبائننا الرئيسيين نوايا في تكرار التعامل معنا والشراء منا.							
32	ترتكز أهداف أعمالنا على رضى الزبائن.							
33	يوصي زبائننا الرئيسيين غيرهم (الافراد، الشركات) بالتعاقد والتعامل معنا.							
34	ترتكز ميزتنا التنافسية على فهم احتياجات الزبائن							
35	زبائننا الرئيسيين راضين عن علاقتهم معنا.							
36	بالمقارنة مع منافسينا، معدل الرضا لدى زبائننا عالي							
37	تواجه شركتنا تنافساً شديداً في مجال أعمالها.							
38	تواجه شركتنا العديد من المنافسات الترويجية الحادة في قطاع الإسكان.							
40	تستعمل شركتنا العديد من الحملات الترويجية لمواجهة المنافسة.							
41	يميل الزبائن في قطاع الإسكان إلى البحث عن خدمات وخصائص جديدة باستمرار							
44	تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن.							
45	تتغير التكنولوجيا في قطاع الإسكان بشكل متسارع							
46	للتغيرات التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة في قطاع الإسكان							
47	لا تقوم الشركات العاملة في قطاع الإسكان بالبحث والتطوير.							
48	عدد كبير من أفكار الخدمات الجديدة أصبحت ممكنة التطبيق من خلال الابتكارات التكنولوجية في قطاع الإسكان							

- الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد أداء الشركة للسنة الماضية قياساً بالمنافسين.

ت	العبرة	أكثر بكثير	أكثر	أكثر بعض الشيء	مشابه	أقل بعض الشيء	أقل	أقل بكثير
1	العائد عن الاستثمار							
2	ربحية الشركة							
3	العائد على المبيعات							
4	تحقيق الأهداف المالية(السيولة المالية)							
5	معدل نمو الحصة السوقية							
6	استقطاب زبائن جدد							
7	زيادة المبيعات للزبائن الحاليين							
8	المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم الى المنافسين							
9	التوسع الجغرافي لنشاط الشركة							

- الرجاء بيان أي من التوجهات التالية أكثر إفاقاً مع توجه شركتكم (يرجى تأشير عبارة واحدة فقط):

تتجه الشركة إلى قاعدة المحافظة على الزبون الحالي وحماية سوقه من خلال تقديم مستوى عالي من المنتجات/الخدمات أو أسعار منخفضة, بمعنى أن الشركة تركز كل ما لديها من إمكانيات لخدمة الأسواق الحالية.

ترتكز الشركة على التوجه بشكل سريع إلى الأسواق الجديدة وتطمح أن تكون الأولى في السوق وتبني تكنولوجيا جديدة, وتسعى لاختراق أسواق جديدة وهي معروفة بابتداعتها.

تتجه شركتنا للدخول إلى أسواق جديدة وتبني تقنيات حديثة عندما يكون هنالك ضغط من المنافسين, وتعتبر متفاعلة مع الضغط التنافسي الخارجي من قبل المنافسين الآخرين.

تتجه الشركة إلى المحافظة على الأسواق الحالية وتتجه إلى الأسواق الجديدة وتبني تكنولوجيا متطورة بعد تحليل دقيق وحذر.

الملحق (3)

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

كلية الأعمال - مكتب العميد

التاريخ: 2012/03/24

Number:

Deans Office - Faculty of Business

الرقم: 2012/2

لمن يهيمه الأمر

في وزارة الصناعة والتجارة

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

هني أحمد يونس أبو طه

الرقم : 401010072 التخصص: إدارة الأعمال

في الحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي"

دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبد الباقى نور



Date:

كلية الأعمال - مكتب العميد

التاريخ: 2012/03/24

Number:

Deans Office - Faculty of Business

الرقم: 2012/2

لمن يهمه الأمر

شركات الإسكانات في العاصمة عمان

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

هني أحمد يونس أبو طه

الرقم : 401010072 التخصص: إدارة الأعمال

في توزيع إستبانه والحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي"

دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبدالناصر نوار



Date:

كلية الأعمال - مكتب العميد

التاريخ: 2012/03/24

Number:

Deans Office - Faculty of Business

الرقم: 2012/2

لمن يهمه الأمر

في جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة :

فهي أحمد يونس أبو طه

الرقم : 401010072 التخصص: إدارة الأعمال

في الحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي"

دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبد الحاصر نور

