

أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة

والأداء التسويقي

دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن

The Effect of Innovative and Proactive Strategic Orientations on New

Product Development and Marketing Performance:

An Applied Study on Food Processing Firms in Yemen

إعداد الطالب

عبدالوهاب أحمد علي جندب

إشراف الدكتورة

ليث سلمان الربيعي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

مايو / 2013

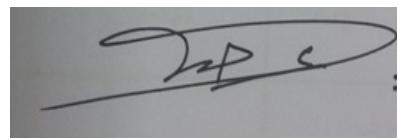
ب

## تفويض

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

الإسم : عبدالوهاب أحمد جنبد

التاريخ : 14 \ 5 \ 2013



التوقيع :

ج

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

**"أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة"**

**"والأداء التسويقي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن"**

وأُجيزت بتاريخ 14/5/2013 م

التوقيع	جهة العمل	الاسم	عضو اللجنة
	جامعة الشرق الأوسط	د. ليث الريبيعي	المشرف (رئيس اللجنة)
	جامعة الشرق الأوسط	د. حمزة خريم	عضو اللجنة الداخلي
	جامعة مؤتة	أ.د. فايز الزعبي	عضو اللجنة الخارجي

## شُكْر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، حمداً يليق بجلال وجهه وعظم سلطانه وفضله ونعمه، الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزم ما أعناني على إتمامها إنه على كل شيء قادر، والصلوة والسلام على الرحمة المهدأة والنعماء المسداة سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وبعد...

فإذا كنت شاكراً، فكيف لي أن أبدأ بغير أستادي الفاضل الدكتور / ليث سلمان الربيعي المشرف على الرسالة - رئيس قسم الأعمال والتسويق، الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والنصائح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجهه. وأنقدم بالشكر للأستاذ الدكتور / عبد الناصر نور عميد كلية الأعمال لرعايته العلمية لطلبة الدراسات العليا، كما أوجه شكري وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة المؤقرة الأستاذ الدكتور / فايز الزعبي، والدكتور / حمزة خريم، لتفضيلهم بقراءة هذه الرسالة وإثرائها ومناقشتي لها لتخرج بأكمل صورة. وأنقدم بالشكر والإعتذار لأساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط. والشكر موصول أيضاً لزملائي وأصدقائي والذين أعنوني في الدراسة الميدانية وجمع البيانات. وأخيراً، وليس آخر.. أقدم الشكر لكل من ساهم في مساعدتي لإنجاز هذه الرسالة..

وجزاهم الله كل خير

الباحث

عبدالوهاب أحمد جندب

الله داء

إِلَى مِصَبَّاحِ الدُّجَى وَمَنَارَةِ الْعُلَا... سَيِّدُ الْمُرْسَلِينَ وَإِمَامُ الْمُتَقِينَ وَقَائِدُ الْغُرِّ الْمُحَجَّلِينَ... مُحَمَّدٌ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ.

إلى من سهرَ الليلِي ... ونسىَ الغُولِي ... وظلَّ سَنْدِيَ المُوَالِي ... وحملَ همِّي غَيْرَ مُبَالِي ... والـ

إلى من أُنْقَلَتِ الْجُفُونَ سَهْرًا ... وَحَمَلَتِ الْفُؤَادَ هَمًا ... وَجَاهَتِ الْأَيَّامَ صَبَرًا ... وَشَغَلتِ الْبَالَ فِكَرًا ...  
ورَفَعَتِ الْأَيَادِي دُعَاءً ... وَأَبْقَتِ اللَّهَ أَمْلًا ... وَالدُّنْيَا، الْغَالِية.

إِلَيْهِ الَّذِينَ مَا فَرَقْتُ صُورُهُمْ نَفْسِي، وَجَدَانِي ... إِخْوَانِي وَأَخْوَاتِي

إِلَيْ رُفَاقِ الْدَّرْبِ وَالْغُرْبَةِ ... أَصْدِقَائِي

إِلَيْهِمْ جَمِيعاً أَهْدِي ثُمَّرَةَ عَمْلِي وَصَادِقَ مُحْبَتِي

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	السكر
هـ	الإهداء
وـ	قائمة المحتويات
حـ	قائمة الجداول
يـ	قائمة الأشكال
كـ	قائمة الملحق
لـ	المُلخص باللغة العربية
نـ	المُلخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة</b>
2	(1-1) المقدمة
4	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) أهداف الدراسة
6	(4-1) أهمية الدراسة
6	(5-1) فرضيات الدراسة
10	(6-1) حدود الدراسة
11	(7-1) محددات الدراسة
12	(8-1) أنموذج الدراسة
13	(9-1) التعريفات الإجرائية
14	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
15	(1-2) مقدمة
16	(2-2) التوجه الإستراتيجي
25	(3-2) تطوير المنتجات الجديدة

الصفحة	الموضوع
30	(4-2) الأداء التسويقي
39	(5-2) الصناعات الغذائية في الوطن العربي
41	(6-2) الدراسات السابقة
56	(7-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
57	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>
58	(1-3) منهجية الدراسة
58	(2-3) مجتمع الدراسة
58	(3-3) عينة الدراسة
59	(4-3) أدوات الدراسة
63	(5-3) المتغيرات الديمografية و التنظيمية لأفراد عينة الدراسة
66	(6-3) إجراءات الدراسة
66	(7-3) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة
68	<b>الفصل الرابع: نتائج التحليل وإختبار الفرضيات</b>
69	(1-4) المقدمة
69	(2-4) وصف متغيرات الدراسة
82	(3-4) إختبار فرضيات الدراسة
100	<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>
101	(1-5) مناقشة النتائج والإستنتاجات
105	(2-5) التوصيات
107	<b>قائمة المراجع</b>
108	أولاً : المراجع العربية
111	ثانياً : المراجع الأجنبية
119	<b>قائمة الملحق</b>

## قائمة الجداول

رقم الفصل-رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-2)	يوضح إجمالي إنتاج الصناعات التحويلية عدا صناعة تكرير النفط خلال الفترة 2003-2010 بالمليار ريال	40
(1-3)	معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (معامل كرونباخ ألفا)	62
(2-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية	64
(3-3)	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي	67
(1-4)	وصف وتقييم مستوى التوجه الإستراتيجي الإبداعي	70
(2-4)	وصف وتقييم مستوى التوجه الإستراتيجي الإستباقي	72
(3-4)	وصف وتقييم مستوى تطوير المنتجات الجديدة	74
(4-4)	وصف وتقييم مستوى معدل الربحية قياساً بالمنافسين	76
(5-4)	وصف وتقييم مستوى معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	77
(6-4)	وصف وتقييم مستوى معدل نجاح المنتجات الجديدة قياساً بالمنافسين	78
(7-4)	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للأداء التسويقي وأبعاده الفرعية قياساً بالمنافسين	79
(8-4)	وصف وتقييم مستوى معدل الرضا عن مستويات الأداء	80
(9-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة	82
(10-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات	83

		الجديدة
84	نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي	(11-4)

رقم الفصل-رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(12-4)	نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الربحية	85
(13-4)	نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الحصة السوقية	86
(14-4)	نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في نجاح المنتجات الجديدة	87
(15-4)	نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في رضا الادارة عن مستويات الاداء	88
(16-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي	89
(17-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية	90
(18-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية	91
(19-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة	92
(20-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في رضا الادارة عن مستويات الأداء	93
(21-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي	94
(22-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية	95
(23-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية	96
(24-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة	97
(25-4)	نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في رضا الادارة عن	98

مستويات الاداء
99 يوضح خلاصة نتائج إختبار الفرضيات (26-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
12	أنموذج الدراسة	(1-1)
20	أنواع التوجه الإبداعي	(1-2)
28	أسباب فشل برامج الإبتكار في المنتجات الجديدة	(2-2)

## قائمة الملاحق

الصفحة	المحتوى	الرقم
120	قائمة بأسماء المحكمين	1
121	أداة الدراسة (الإستبانة)	2
126	الكتب الرسمية الموجهة	3

**أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي:**

## **دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن**

**إعداد**

**عبدالوهاب أحمد جندي**

**إشراف الدكتور**

**ليث الربيعي**

### **الملخص باللغة العربية**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، واستُخدمت الإستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن، واقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث والبالغ عددها (114) شركة نظراً لصعوبة وصول الباحث لبعض المحافظات كمحافظات عدن و حضرموت و لحج، حيث تم توزيع (92) إستبانة بواقع إستبانة واحدة لكل شركة من شركات مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الإستبيانات المسترددة (80) إستبانة بنسبة (87) % تقريباً، وتم إستبعاد (5) إستبانات لعدم كفايتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الإستبيانات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (75) إستبانة بنسبة (82) % تقريباً من مجموع الإستبيانات الموزعة، والتي استُخدم فيها أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة كالمتواسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية وتحليل الإنحدار لاستعمالها في برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الإستراتيجي الإبداعي والإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لشركات صناعة الأغذية في اليمن. وكشفت نتائج الدراسة وجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعية،

ووجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) بالإضافة إلى وجود اثر على رضا الادارة عن مستويات الأداء التسويقي وعدم وجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على نجاح المنتجات الجديدة. كما كشفت نتائج الدراسة وجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة، وجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) بالإضافة الى وجود اثر على رضا الادارة عن مستويات الأداء التسويقي وعدم وجود اثر للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على نجاح المنتجات الجديدة. كما بينت النتائج وجود اثر لتطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة، وجود اثر لتطوير المنتجات الجديدة على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) بالإضافة إلى وجود اثر على رضا الادارة عن مستويات الأداء التسويقي وعدم وجود اثر لتطوير المنتجات على نجاح المنتجات الجديدة.

وقد خلصت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات لشركات صناعة الأغذية في اليمن، وكان من أهمها:

1. تعزيز تبني شركات صناعة الأغذية في اليمن لكلا التوجهين الإبداعي والإستراتيجي الإستباقي لما لها من اثر على الأداء التسويقي وهذا ما اكدهت عليه الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
2. البحث عن اساليب وتقنيات تساعد في توفير الوقت والجهد و تعمل على تخفيض تكاليف الانتاج.
3. على شركات صناعة الأغذية في اليمن الإهتمام بالإستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛ وذلك لمواكبة تلك التغيرات والإستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة؛ فقد بينت هذه الدراسة ودراسات أخرى أن التوجه الإستباقي مثلاً والذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر هو من أكثر التوجهات الذي يمنح الشركة نجاحاً وتميزاً.
4. الإهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والإحتفاظ بهم.

## **ABSTRACT**

### **The Effect of Innovative and Proactive Strategic Orientations on New Product Development and Marketing Performance:**

### **An Applied Study on Food Processing Firms in Yemen**

**Prepared By:**

**Abdulwahab A. Jandab**

**Supervisor:**

**Dr. Laith Al-Rubaie**

The study aims at investigating the effect of innovative and proactive strategic orientations on new product development and marketing performance in food processing firms in Yemen. The study used the questionnaire to achieve the study objectives. The study population consisted of top management leaderships of food processing companies in Yemen. The study sample confined to (92) of the total research community of (114) companies due to difficulty of the researcher to access some of the provinces of Aden, Hadramout & Lahj. A (92) questionnaires were distributed on (92) companies and Questionnaires recoverable amounted to (80) questionnaire by (87%). (5) questionnaires were eliminated due to inefficiency for statistical analysis, and thus the number of valid questionnaires became (75), which were subject to statistical analysis by (82%) of the total forms distributed.

The study concluded the following results:

There is an impact of both Innovative and Proactive Strategic Orientations on New Product Development. Also revealed that there is an impact of innovative strategic orientation on marketing performance from all aspects collectively and there is an impact of innovative strategic orientation on two dimensions of marketing performance (profitability and market share), in addition to the clear impact on management satisfaction regarding marketing performance level, and there is no impact of innovative strategic orientation on new products success. Also the results showed that there is an impact of proactive strategic orientation on all dimensions of marketing

performance collectively and an impact of proactive strategic orientation on two dimensions of marketing performance (profitability and market share), as well as the impact on management satisfaction regarding marketing performance level. But there is no impact of proactive strategic orientation on new products success. Also the study results revealed that there is an impact of new products development on all dimensions of marketing performance collectively and there is an impact of new products development on two dimensions of marketing performance (profitability and market share) in addition to the impact on management satisfaction regarding marketing performance level. But there is no impact of new products development on new products success.

**Based on the previous results, the study recommends the following:**

1. Food Processing Firms in Yemen have to adopt the innovative and proactive strategic orientations due to their impact on marketing performance which was confirmed by this study and previous studies.
2. Looking for means and techniques that help in saving time and effort and reduce production costs.
3. Food processing companies in Yemen have to invest in research and development and to observe the changes in the external environment to keep up with such changes and to meet customers needs and desires. This study has shown, and other studies that proactive approach, (for example), which is characterized by research and development and continuously monitor the environment is one of the most orientations, which gives the company a success and distinction.
4. Food processing companies in Yemen have to pay attention to competitors and to observe their movements to know their used means in customers attraction and retention.

## 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:

يعتبر التوجه الإستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية. إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما هي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن هم المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكלה وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير (Slater, 2006: 1223).

هذا ويعد التوجه الإستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنها يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Slater & Narver, 1994:46-55).

ولأن الإستمرار والنجاح والنمو في الشركات المعاصرة يفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي تعتبر ذات التغيير السريع في وقتنا الحاضر، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تسهم في بقاء، ونمو، وتوسيع الشركات، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها (عکروش و عکروش، 2004: 2).

وفي شركات صناعة الأغذية في اليمن ، والتي تعتبر عنصر فعال في التنمية والتطوير ودعم الاقتصاد الوطني، يعتبر تحديد التوجه الإستراتيجي المناسب هو المحرك الأساسي لعملية تطوير المنتجات الجديدة لهذه الشركات، بل وتدفع الشركات اموالاً طائلة في تطوير إستراتيجياتها أملأ في تنمية وتطوير منتجاتها، وترويجها، ومنافذ توزيعها لزيادة حصتها السوقية وزيادة أرباحها، وبقاءها في السوق. ومن المعروف أن أي جهد تسويقي يبذل لتسويق أي منتج سوف يتم تقييمه على مدى تطبيقه الناجح للسياسات والإستراتيجيات التسويقية المتعلقة بتطوير المنتج وتقديمه، إضافة لسياسات التسويق، والتوزيع، والترويج لهذا المنتج.

وقد يرتبط مفهوم الأداء دائمًا بكل ما يسهم بتحقيق الاهداف الاستراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الإستراتيجي وتوجهاته، وأصبحت المنظمات الآن تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من ادائها الإستراتيجي في ميدان أنشطتها، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والإستمرار ( Wheelen & Hunger, 2008: 229).

وتمثل دراسة أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي أهمية كبيرة في اليمن خاصة بعد الإتجاه لسياسة الإصلاح الاقتصادي التي تقوم على المنافسة وتشجيع الاستثمار والإتجاه نحو التصدير. حيث شهد القطاع الصناعي في اليمن نمواً كبيراً خلال الآونة الأخيرة بظهور العديد من شركات الأعمال التي تقوم بإنتاج تشكيلة كبيرة من السلع الاستهلاكية حيث بلغ عدد الشركات الصناعية الخاصة تحت مسمى منشآت كبيرة والتي تحوي 100 عامل فأكثر (781) شركة منها (114) شركة صناعة أغذية (الجهاز المركزي للإحصاء، 2009: 11).

## (2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يلعب التوجه الإستراتيجي دوراً مهماً في تطوير ورفع أداء المنظمة، وعلى أي منظمة أن تدرك وضعها الحالي، فالإنفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهد قطاع صناعة الأغذية في السنوات الأخيرة في اليمن، وفر أرضية خصبة لدخول العديد من الشركات إلى السوق، سواء لتحقيق سياساتها في التطور والانتشار أو لغايات البحث عن الفرص في بيئات متعددة، وقد أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين هذه الشركات، ويؤكد بعض المديرين أن فشل العديد من الشركات يعود لأفقار مدريتها للتوجه الإستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائها (Laforet, 2009: 189). وعليه، تأسياً على ما تقدم فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن.
2. إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن.
3. إلى أي مدى يؤثر تطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن.
4. إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

5. إلى أي مدى يؤثر التوجه الإستراتيجي الإستباقى في الأداء التسويقى (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

### **(3-1) أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسى إلى بيان أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقى لشركات صناعة الأغذية في اليمن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

2. تحديد أثر التوجه الإستراتيجي الإستباقى في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

3. تحديد أثر تطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقى لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

4. تحديد أثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقى لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

5. تحديد أثر التوجه الإستراتيجي الإستباقى في الأداء التسويقى لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

6. تقديم الإقتراحات والتوصيات الازمة والتي تهدف إلى تفعيل وتعزيز الوضع التنافسي لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

#### (4-1) أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء منظمية وتسويقية عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع. الأمر الذي يتطلب من تلك المنظمات التعرف على إحتياجات ورغبات عملاءها وتحركات منافسيها في السوق.

وتُعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين أهمية التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية، بالإضافة إلى بيان تأثير هذين التوجهين في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

#### (5-1) فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

##### H<sub>01</sub>: الفرضية الرئيسية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

##### H<sub>02</sub>: الفرضية الرئيسية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### H<sub>03</sub>: الفرضية الرئيسية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

#### الفرضية الفرعية الأولى

H<sub>03-1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>03-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الثالثة

H<sub>03-3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الفرعية الرابعة

H<sub>03-4</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في رضا الإدارة عن مستويات الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### **H<sub>04</sub>: الفرضية الرئيسية الرابعة**

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

##### **الفرضية الفرعية الأولى**

H<sub>04-1</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

##### **الفرضية الفرعية الثانية**

H<sub>04-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

##### **الفرضية الفرعية الثالثة**

H<sub>04-3</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

##### **الفرضية الفرعية الرابعة**

H<sub>04-4</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في رضا الإدارة عن مستويات الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

## **H<sub>05</sub>: الفرضية الرئيسية الخامسة**

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

### **الفرضية الفرعية الأولى**

$H_{05-1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### **الفرضية الفرعية الثانية**

$H_{05-2}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### **الفرضية الفرعية الثالثة**

$H_{05-3}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### **الفرضية الفرعية الرابعة**

$H_{05-4}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في رضا الإدارة عن مستويات الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## (6-1) حدود الدراسة:

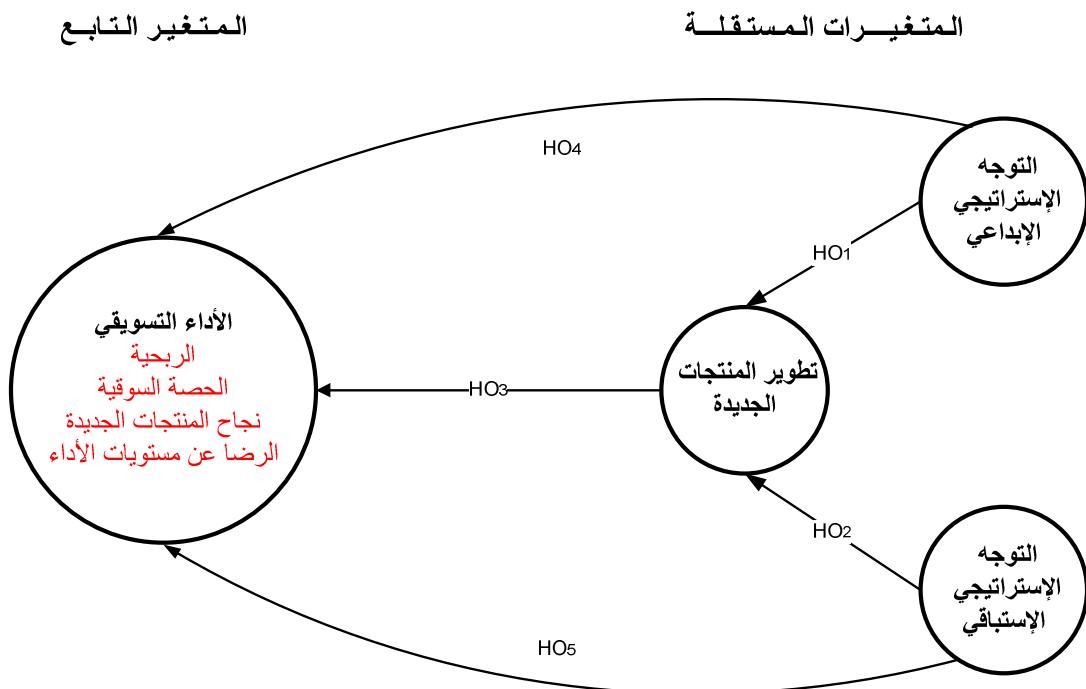
- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات صناعة الأغذية في اليمن والبالغ عددها (114) شركة.
- **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المدير العام أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارات العليا بشركات صناعة الأغذية مجتمع البحث.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة هي الفترة الممتدة للفصلين الدراسيين من العام الجامعي 2012 - 2013.
- **الحدود العلمية:** تم قياس متغيرات الدراسة إستناداً إلى كل من الدراسات التالية:  
 التوجه الاستراتيجي الاستباقي على ما أورده (Choy, et..al, 2008: 1-9)، وأيضاً دراستي (Narver, et..al, 2004: 334-347) (Asikhia, 2010: 268-289).  
 وفي ما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي الإبداعي فقد لجأ الباحث إلى الاعتماد على ما أشار إليه (Zhou, et..al, 2005: 1049-1058)، وكذلك دراسة (Laforet, 2008: 753-764) ودراسة (Li, et..al, 2008: 113-133). وبالنسبة لتطوير المنتجات الجديدة على ما أوردته دراسة (Menor and Roth, 2008: 267-284)، وما يتعلق بالأداء التسويقي فقد تم الاعتماد على (Asikhia, 2010: 268-289) ودراسة (O'Sullivan & Abela, 2007: 1-9) ودراسة (Choy, et..al, 2008: 1-9). لكل من الأداء السوقى ونجاح المنتجات الجديدة ومدى الرضا عن مستويات الأداء.

## (7-1) محددات الدراسة:

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

1. محدودية الوقت وتعلق بالمدة الزمنية المحددة لإنجاز العمل التي لا تتجاوز فصلين دراسيين ابتداء من التفكير في موضوع البحث وحتى إنجازه.
2. تطبيق الدراسة على شركات صناعة الأغذية في اليمن وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الشركات.
3. عدم تعاون بعض الشركات عينة الدراسة مع الباحث خلال الدراسة الميدانية، والتحفظ العالي في إعطاء المعلومات والإجابة عن أسئلة الدراسة.
4. اقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث والبالغ عددها (114) شركة نظراً لصعوبة وصول الباحث لبعض المحافظات كمحافظات عدن وحضرموت ولحج.
5. أن دقة نتائج هذه الدراسة مروهنة ب مدى تعاون أفراد عينة الدراسة في الشركات مجتمع البحث؛ كما أنه من المتعارف عليه أن الإعتماد على الإستبانة في المعلومات قد يتضمن قدرًا من التحيز الشخصي وعدم الإجابة بمصداقية من قبل بعض الأشخاص المعنيين بمجتمع البحث.

### (8-1) أنموذج الدراسة:



شكل (1-1)

أنموذج الدراسة من إعداد الباحث يستناداً لدراسة كل من

(Menor & Roth, 2008; Barczak, et. al, 2007; Venkatraman, 1989)

يبين أنموذج الدراسة وجود أربعة متغيرات تمثل في المتغيرات المستقلة (التجه الإستراتيجي الإبداعي والتجه الإستراتيجي الاستباقي وتطوير المنتجات الجديدة)، والمتغير التابع (والأداء التسويقي) بأبعاده الفرعية.

حيث يفترض الأنماذ وجود أثر مباشر للتجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة ( $H_{01}$ )، كما يفترض الأنماذ وجود أثر للتجه الإستراتيجي الاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة ( $H_{02}$ )، إضافة إلى إفتراض الأنماذ وجود أثر مباشر لتطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي بأبعاده ( $H_{03}$ )، وكذلك يفترض الأنماذ وجود أثر مباشر للتجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي بأبعاده ( $H_{04}$ )، وأخيراً يفترض الأنماذ وجود أثر مباشر للتجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي بأبعاده ( $H_{05}$ ).

## (٩-١) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

**التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation):** منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها، حيث أن التوجه الاستراتيجي 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 كل من التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي:

**التوجه الإبداعي (Innovative Orientation):** يشير إلى الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات، وأكثر خدمة للمجتمع (القاسي، 2002: 551).

**التوجه الاستباقي (Proactive Orientation):** وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة (Di Benedetto & Song, 2003). وأيضاً هو التوجه الذي ينظر ويطلع إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، معنى أن المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق (Venkatraman, 1989).

**تطوير المنتجات الجديدة (New Product Development):** العملية التي يتم فيها تغيير أو إضافة أو تحسين على مواصفات وخصائص المنتج الملمسة (عکروش وعکروش، 2004: 40).

**الأداء التسويقي (Marketing Performance):** مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية (هيكل، 2011: 13). والذي تم قياسه من خلال (الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

(2-2) التوجه الإستراتيجي

(3-2) تطوير المنتجات الجديدة

(4-2) الأداء التسويقي

(5-2) الصناعات الغذائية في الوطن العربي

(6-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

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

## (1-2) المقدمة

يُعد التوجه الإستراتيجي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنّه يؤثّر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يُعد التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنّه يركّز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم (Slater & Narver, 1994:46-55).

وفي ظل إزدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من الشركات لتحديات مختلفة والتي تفرض على هذه الشركات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة مما يخدم في تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي غالباً ما تكون متباينة وفي الوقت ذاته سريعة التغيير، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونمو، وتوسيع الشركات، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها.

وقد أكدت دراسات سابقة على وجود علاقة ما بين التوجه الإستراتيجي والأداء التسويقي ومنها دراسة (المناصرة، 2008) ودراسة (Ge & Ding, et..al, 2008) ودراسة (Choy, et..al, 2008)، كما أكدت دراسات أخرى على أثر التوجه الإستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة (Deek,et..al, 2008) وعلى أداء المنظمات أو الأداء التسويقي بشكل خاص كما في دراسة (Morgan & Clark, 2002) ودراسة (المجالي، 2012).

تناول الباحث في هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بدراسة كل من التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية، تطوير المنتجات الجديدة، الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في السوق المحلي وأهم خصائص هذا القطاع، بالإضافة للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

## (2-2) التوجه الإستراتيجي

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

يظهر من معنى كلمة الإستراتيجية أنها تعني إستشراف المستقبل، وتقديم الفكرة المستقبلية، وتوليد النشاطات الازمة لتحقيق تلك الفكرة بما فيها النشاطات التنفيذية. أي أن الإستراتيجية هي توجه المنظمة بشكل متكامل وشامل نحو المستقبل، وأصبحت من المهام الجوهرية للمديرين الإستراتيجيين لكي يديروا أعمالهم بشكل إستراتيجي لأنهم يتعاملون مع المستقبل غير المؤكد، والمحفوظ بالمخاطر، وهذا يتطلب منهم اتخاذ القرارات الإستراتيجية لضمان مستقبل المنظمة وتوجهها توجهاً إستراتيجياً (Macmillan & Tompoe, 2000: 12).

كما عرّفها (الصميدعي، 2004: 190) "إتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئه المنظمة الداخلية وربطها وتكيفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالمنظمة مما يعزز موقفها التناصفي في مجال عملها".

### (2-2-2) مفهوم التوجه الإستراتيجي

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

وعرف (Ginter et..al., 1998: 174) التوجه الإستراتيجي بأنه مجموعة من الإستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية المستقبل (ماذا سنكون؟)، ونبتكر هذه الإستراتيجيات (فهم، وذكاء، وتفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها.

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

وأشار (القطامين، 1996: 67) إلى أن التوجه الإستراتيجي عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعملها فالتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. وبين (Gatignon & Xuereb, 1997) إلى أن التوجه الإستراتيجي يمثل مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متقدمة بالمقارنة مع المنافسين، فهو يمثل المبادئ التي توجه وتأثر على أنشطة المنظمة وتولد سلوكيات تهدف إلى ضمان سلامة وأداء المنظمة.

وآخرأ بين (الراوي، 2001: 35) بأن التوجه الإستراتيجي يعتبر أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة بيئتها، وتبصير شرعية وجودها. ونظراً لتنوع التوجهات الإستراتيجية وصعوبة تناولها في دراسة واحدة فقد ركزت الدراسة الحالية على التوجه الإبداعي، والتوجه الاستباقي.

### (3-2-2) التوجه الإبداعي

يُشتق مفهوم التوجه الإبداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباطئ في وجهات النظر حول مفهوم التوجه الإبداعي وماهيته، وبالإشارة إلى رأي الباحثين في عقد التسعينات فقد وضح (الحقباني، 1997: 12) أنه لم يكن هناك اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي إنشر فيها التوجه الإبداعي من جهة أخرى مما أدى إلى إختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الإبداعي بسبب تباين إجهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

ويتعدى الإبداع في منظور الأعمال فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة؛ فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتاجته إضافة قيمة جديدة. وقد استعرض (Harrison & Samson, 2002: 47) تعريفات الإبداع فذكرًا بأنها تتطوّي على فكرة جديدة عالية المجازفة تقدم للمنظمة، وعرّفًا العملية الإبداعية بأنها نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى شيء ممكن الإتجار به، وينتّى الإبداع بأشكال مختلفة، كالإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، والقيام بعمليات جديدة، وهناك الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والإبتكار في الإعلان والترويج، والإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي (Dess & Lumpkin, 2005: 150).

وتشير التفسيرات سالفة الذكر إلى أن الإبداع عملية إيجاد منتجات، أو خدمات جديدة، بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، أو طرق جديدة في كيفية تعرف الزبون على المنتجات، أو إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالشركات

الأخرى. وإنما يمكن القول إن الإبداع هو استعداد المنظمة لتطوير حلول مبكرة وغريبة، أو تقديم عروض جديدة خارجية.

وقد عرف (Hurley and Hult, 1998) التوجة الإبداعي بأنه يمثل إفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد، ومهارات، وانظمة إدارية جديدة. ويرى بأن المنظمة قد تواجه مقاومة شديدة من الداخل عندما تتبنى فكرة جديدة، ولذلك فإن التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أو تنفيذ أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح.

فالتوجه الإبداعي يشير إلى القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة (أيوب، 2000: 6). ويرى (الزهراني، 2002: 246) أن التوجه الإبداعي هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة وإستغلال الفرص المتاحة.

في حين حدد (القاسمي، 2002: 551) أن التوجه الإبداعي هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز اهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع.

ويُشير (محمد، 2010: 11) إلى أن هناك مجموعة خصائص تعكس التوجه الإبداعي للمنظمات ممثلة في تطبيق معارف فنية أو تقنية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتباره إبداعاً تقنياً، والجهودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تقنية، والنقطة الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

وقد عد (Wickham, 2001: 223) أن التوجه الإبداعي يقع على أربعة أشكال من خلال مصفوفه تعتمد على بُعدين، الأول أثر الإبداع، والثاني التكنولوجيا. ومن خلال مزاوجة درجة أثر الإبداع مع نوع التكنولوجيا من حيث كونها موجودة أو جديدة، يظهر مصفوفة التوجه الإبداعي المكونة من أربع خلايا، وكما هو موضح بالشكل (1-2).

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

الشكل (1-2)

#### أنواع التوجه الإبداعي

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

ويتضمن التوجه الإبداعي المتراكم تعديلات محدودة في التكنولوجيا الموجودة مع تأثير منخفض في السوق، أما إذا كانت التعديلات محدودة في التكنولوجيا والتأثير في السوق مرتفعاً فإنه يعتبر توجه إبداعي معرفي، والتوجه الإبداعي الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة ولكن تأثيرها على السوق محدود، فإنه توجه إبداعي متخصص، أما التوجه الإبداعي الذي يعتمد على قاعدة تكنولوجية جديدة مع تأثير مرتفع في السوق، فهو توجه إبداعي جديد.

من جهة أخرى قام كل من (Harrison & Samson, 2002: 50) بوضع نموذج عام

يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة، هي:

أولاً: تبني المنظمة للإستراتيجيات الريادية المجازفة والإستباقية والإلتزام الإداري.

ثانياً: إمتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الإستراتيجية في إنتهاج السلوك التعاوني والمتاغم.

ثالثاً: الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والإحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الإفتخار ومكافأة الإنجاز.

وبين (عبدات، 2010: 111) دور الإبداع في تطوير المنتجات الجديدة، مُشيرًا إلى أن الإبداع يلعب الدور الأساسي في تمكين المنظمة من النمو والإستمرار من خلال إيجاد وخلق الأفكار المؤدية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، ويزود المنظمة بصورة دورية بمخزون معلوماتي وحديث لمواجهة المتغيرات البيئية وما تفرضه على أدوات المستهلكين ويساعدها على تطوير منتجاتها الحالية أو إيجاد منتجات جديدة تنتج لأول مرة، ووضح أن المؤسسات التي لا تنتهج هذا الأسلوب في أعمالها فإن مصيرها المحتمل هو الفشل والخروج من السوق. ولذلك نجد أن الإبداع أمر هام وحيوي لما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والإستمرار وزيادة المبيعات والأرباح ومجابهة المنافسة ودعم وتنمية الصورة الذهنية للمنظمة في نظر المجتمع والمستهلكين.

#### (4-2-2) التوجه الإستباقى

عُرِّف التوجه الإستباقى على أنه السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيس للابتكار والتجدد، وهو المبادرات المتبناة من قبل المنظمة (Di Benedetto & Song, 2003). وفيه تكون الشركات أكثر عدوانية أو مغامرة وهي التي تقوم بدخول الأسواق الجديدة وتطرح في هذه الأسواق منتجات وخدمات جديدة، أيضاً هي فعالة وذات توجه نحو النمو (Miles & Snow, 1978). كما عرّفه (Venkatraman, 1989) على أنه التوجه الذي ينظر ويتطبع إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، بمعنى أن المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق.

يوصف التوجه الإستباقى بالتصرف المقتضى للفرص، من خلال توقع متطلبات السوق المستقبلية وتشكيل الإتجاهات البيئية (Dess & Lumpkin, 1996: 147). وتتبع أهمية التوجه الإستباقى من أن له علاقة بمرحلة تنفيذ العمل الريادي. فالإستباقية تنقل المفاهيم من الحالة النظرية إلى الحالة العملية لتحقيق المكاسب من خلال إحتلال المنظمة المرتبة الأولى في الاستثمار وإستغلال الفرصة الجديدة؛ فالمنظمات الإستباقية ترصد إتجاهات السوق، وتكتشف عن الحاجات المستقبلية للزبون، وتتوقع التطورات والتغيرات في الطلب التي تقود إلى توليد فرصة وإيجاد مسببات عمل جديد، وتحقيق نمو وتطور غريبين لدى كل من الزبون والمنظمة.

والمنظمة ذات التوجه الإستباقى تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه إستباقى، ومثل هذه المنظمة تدفع متذبذبي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الإستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى "First Mover" في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية إستثماراته فيها، بالإضافة إلى إحتفاظه بنظرية مستقبلية تتوقع

الطلب، وتسخير عمليات المنظمة الإنتاجية في ضوء ذلك التوقع (Quince & Whittaker, 2003: 6).

وفي ظل تسارع تغيير النشاط الساري في البيئة المحيطة بالمنظمة، أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة، حتى أنه لم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التافيسية. ومحصلة مثل هذا الوضع دفعت المنظمات نحو إيجاد الحواجز والمعوقات أمام المنافسين لها بطرق مختلفة، أو القيام بحركة إستراتيجية إستباقية في السوق كي تصبح صاحبة الحركة الأولى، وذلك لأن لصاحب الحركة الأولى نحو السوق منافع كثيرة، من أهمها تحقيق إقتصadiات الحجم Economic of Scale، وإستثمار منحنى الخبرة Experience Curve، وتدعمه ولاة الزيون، وكل ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف؛ فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة، بمعنى إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة المكتسبة للمنظمة، وتكلفة الوحدة المنتجة، ويطلق على مثل هذا الحال مصطلح تفعيل منحنى الخبرة الذي يفترض أن المنظمة تقوم بنشاطاتها بفاعلية أكبر بمرور الوقت، من خلال تطويرها لبؤرة الجدارات، وتفعيل أنشطتها المختلفة (Johnson & Scholes, 2002: 347).

وقد لوحظ عبر أدبيات التوجهات الإستراتيجية استخدامها لمفهومي الإستباقية والعدائية في التناقض بشكل تبادلي، إلا أن كلاً من (Dess & Lumpkin, 1996: 147) إقتراحاً ضرورة التفريق بين المفهومين؛ فالإستباقية ترتبط بفرص السوق أمام عملية الدخول الجديد، والآثار التي تترتب عنها على إتجاهات ذلك السوق، وعن إيجاد طلب جديد للسلع، أما العدائية في التناقض، فهي تقسر شكل علاقة المنظمة بالمنافسين؛ بمعنى أن العدائية في التناقض تعكس شكل إستجابة المنظمة للإتجاهات، والطلب القائم في السوق إبتداءً، ولتحقيق توجه إستباقي لابد للمنظمة من القيام بأعمال الترويج المتعددة لكسب الطلب، أما التوجه العدائى في التناقض، فهو الإندافاع والتراحم مع الغير من أجل تلبية حاجة الزبائن أولاً.

وقد عرّف (Aragon-Correa, 1998: 557) الإستباقية الإستراتيجية بأنها توجه المنظمة نحو المبادأة لإحداث التغيير في أساليبها الإستراتيجية، أكثر من إحداث ردة فعل إعتيادية تجاه حاجات السوق، كما وجد أن المنظمات الإستباقية تختلف عن المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد هي: البعد الريادي، والبعد الهندسي، والبعد الإداري. وأطلق على المنظمات الإستباقية اسم المنظمات المرتبة Prospectors، وأطلق على المنظمات غير الإستباقية اسم المنظمات المدافعة Defenders، أما المنظمات التي تقع بين هذين النوعين فقد أطلق عليها مصطلح المنظمات Analyzers المحلة.

وتتميز المنظمات المرتبة في البعد الريادي عن غيرها بكونها تحمل محتوى كل ظاهرة لتحقيق النمو من خلال تطوير منتجات جديدة، أو إيجاد أسواق جديدة، ذلك أن المنظمات المرتبة أكثر قدرة على تطبيق مختلف جوانب تطوير منتجاتها وأسواقها وفق متطلبات البيئة الإعتيادية. أما في البعد الهندسي، فالمنظمة مستعدة للإستثمار بقوة كي تعزز صدارتها، وبناء مكانتها تكنولوجياً في السوق، كونها تمتلك المرونة التكنولوجية التي تمكّنها من الإستجابة بسرعة لاتجاه التطور الحاصل في البيئة، وتعمل المنظمة على أن يلعب أفرادها دوراً هاماً في تعزيز هذه الحالة، أما في البعد الإداري، فتتجه المنظمة نحو بناء هيكل تنظيمية تمكّنها من الإبداع، وتقلل من درجة عدم التأكيد، كما أن المنظمة في مثل هذه الحال تتجه نحو ممارسة الرقابة غير المركزية التي تسمح بإخراط جميع أعضائها في الأعمال.

وتتبّنى هذا النوع من التوجهات الشركات الموجهة نحو الخارج التي تسعى جاهدة لخلق مزايا تنافسية من خلال قيادة المنتجات الجديدة في السوق وتطوير تقنيات وعمليات مبتكرة، إذ يرافقون بإستمرار البيئة الخارجية وذلك بهدف الإستجابة بسرعة إلى العلامات المبكرة لأي فرصة وإستغلالها كونها رائدة في المنتجات الجديدة في السوق. كما أن لديهم نطاقاً واسعاً ومرناً

لمنتجاتهم في السوق، لأنهم يقومون بتعديله بإستمرار للاستفادة من الفرص المتصورة، وبالتالي، لديهم قاعدة تكنولوجية واسعة (Miles and Snow, 1978).

وينظر (Narver, et..al, 2004) إلى أن التوجه الإستباقى هو ذلك التوجه الذى يحاول إكتشاف، وفهم، وتلبية إحتياجات العملاء الكامنة. وحتى ذلك الوقت، فإن تلبية الإحتياجات الكامنة تأفت بعض التعليقات النظرية في تحليل التوجه السوقى مثل (e.g., Kohli and Jaworski 1990; Slater and Narver 1995) ولكن بدون أي تحليل منهجي تجريبى لعلاقة الأداء بالتوجه السوقى. وبين (Narver, et..al, 2004) أن الشركات التي تعتمد فقط على إحتياجات العملاء المعلنة في تطوير منتجاتها الجديدة لا يخلق أي رؤى جديدة إلى الفرص ذات القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يخلق ضعف إعتمادية العملاء ويضعف ولائهم للشركة.

### **(3-2) تطوير المنتجات الجديدة**

#### **(1-3-2) مفهوم المنتج الجديد**

ذكر (Trott, 2005: 385) انه لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو تطوير المنتجات الجديدة. وذلك لأن مفهوم تطوير منتجات جديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد، ونسبة في الوقت نفسه. إضافة إلى أن الغالبية العظمى من المنتجات التي تم تطويرها ما هي إلا تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة. وبناء على ماسبق، من نقاش ومساهمة عدد من الباحثين في مجال تطوير المنتجات فقد اقترح (ترويت وشوينج) التعريف التالي لتطوير المنتجات من وجهة نظر تسويقية: "تطوير المنتج هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادة الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له و يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديداً على الشركة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معاً، وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي

المستخدمة في تطوير هذا المنتج الجديد. ويشمل مواصفات المنتج، علامته التجارية، خدمات المستهلكين، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والتعبئة، الضمانات المقدمة، وطرق الدفع أو حتى عملية إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة" (عكروش وعكروش، 43: 2004).

### **(2-3-2) أهمية التطوير والإبتكار في المنتجات الجديدة**

يعد تطوير المنتجات من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح شركات الأعمال، وغالباً ما يستخدم مفهوم التطوير والإبتكار كمفهومين متزامنين لأن كليهما يسعian إلى تحقيق هدف واحد ألا وهو التوصل إلى ما هو جديد، الأمر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (الطائي والعلاق، 53: 2008). وهناك أهمية قصوى لتطوير المنتجات في الشركات، وخاصة أن تطوير المنتجات يساعد الشركة على البقاء والإستمرار في ممارسة اعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. وكذلك يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسيع، القصيرة والطويلة المدى. ويزيد قدرة الشركات على تحقيق أهداف مالية وغير مالية، حيث أن الأهداف المالية تتمثل في زيادة الأرباح، وزيادة معدل العائد على الاستثمار، وزيادة المبيعات والإيرادات، وزيادة صافي القيمة الحالية للمالكين، وزيادة الحصة السوقية. أما الأهداف الغير مالية فتتمثل بزيادة رضا المستهلكين، وتحسين إنطباع المنافسين عن الشركة، وتحسين سمعة وشهرة الشركة في السوق (عكروش وعكروش، 96: 2004).

### **(3-3-2) تصنیف المنتجات الجديدة**

بشكل عام يمكن تصنیف المنتجات الجديدة إلى التالي (عبيدات، 101: 2010):

- I. منتجات جديدة تطرح لأول مرة**

وهذه المنتجات تكون جديدة على العملاء والمنظمة والسوق وتكون نتیجة إبتكارات علمية حديثة وتكون نسبتها قليلة جداً.

## II. منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة

وهي منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، وتكون عبارة عن منتجات تم إضافتها لخطوط إنتاج المنظمة.

## III. توسيع خطوط المنتجات الحالية

وهنا تقوم المنظمة بتوسيع وزيادة المنتجات بنفس خطوطها الإنتاجية لزيادة إستغلال القدرة الإنتاجية.

## IV. تعديل وتحسين المنتجات الحالية

حيث تقوم المنظمة بتعديل وإضافة تحسينات على المنتجات الحالية لمجابهة المنافسة أو تقليل التكاليف أو إرضاء المستهلكين.

## V. تخفيض التكاليف

يعتبر هذا المنتج من وجهة نظر المنظمة جيداً رغم أنه لا يعتبر تسويقياً جديداً.

## VI. إعادة إحلال المنتجات

تحتاج بعض المنتجات إلى إعادة إحلال بسبب التطور التكنولوجي أو تغير أدوات المستهلكين. ويعتبر تطوير المنتجات إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تسهم فيبقاء، ونمو، وتوسيع الشركات، وتزيد قدرتها على تحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا عن طريق المحافظة على عملائها الحاليين وجذب عملاء محتملين. وفي معظم الصناعات يعتبر جذب عملاء جدد عملية مكلفة أكثر من المحافظة على العملاء الحاليين، لذلك فالشركات الموجهة سوقياً، والتي تعتبر العميل هو مركز توجّه الشركة تعمل بجهد على المحافظة على عملائها وزيادة ولائهم وتقليل فقدان هؤلاء العملاء. ويعتبر مفتاح المحافظة على العميل هو من خلال زيادة رضاه وسد حاجاته ورغباته، فالعميلراضي جداً يبقى ولاءه أكثر، ويكرر عملية الشراء، ويتكلم بصورة حسنة عن الشركة ومنتجاتها، ويكون أقل حساسية للسعر (Kotler & Keller, 2009: 145). وكما هو

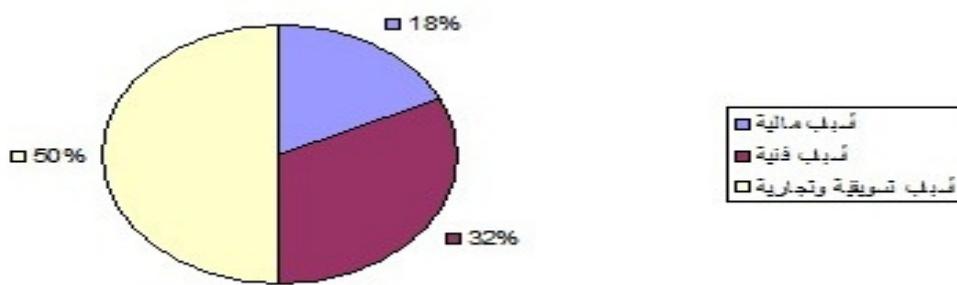
المعروف، بأن الشركات التي تفشل في تطوير منتجاتها سوف تكون مهددة بالفشل لعجزها عن مواكبة تغير حاجات وأذواق المستهلك، وأن التكنولوجيا الحديثة قد قصرت من دورة حياة المنتج، إضافة للمنافسة المحلية والخارجية، كل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير في الأداء التسويقي للمنظمات .(Kotler & Keller, 2009: 636)

#### (4-3-2) عوائق ابتكار المنتجات

بالرغم من أهمية ابتكار المنتجات الجديدة بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها والتقدم والرفاهية للمجتمع ككل، فإن هذه العملية تكتنفها درجة عالية من المخاطرة والتي تعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسة في المضي قدما في عملية الابتكار وقد وضح كلاً من (علي، 2000: 169) و (عسكري، 2000: 44-48) مجموعة من العوائق من أهمها ما يلي:

##### 1. ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:

وتتقسم إلى أسباب مالية، أسباب فنية، وأسباب تسويقية وتجارية، موضحاً في الشكل (2-2):



الشكل (2-2)

أسباب فشل برامج الإبتكار في المنتجات الجديدة

المصدر: Jean-Pierre Helfer, Jacques Orsoni, Marketing, 7<sup>e</sup> édition, vuibert,: Paris, 2001, p.154.

حيث تشكل الأسباب المالية نسبة 18% من خلال عدم وجود التمويل الكافي لدعم عملية ابتكار المنتج وتسويقه (نقص الموارد المالية) و 32% لأسباب فنية من خلال عدم قدرة المنتج على تحقيق مستوى الأداء المطلوب منه (عجز في حل المشاكل الفنية والتقنية، عدم القدرة على تجسيد المنتج من الناحية الفنية)، وتعود 50% الباقية إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين).

## 2. ارتفاع تكلفة ابتكار المنتجات:

إن ارتفاع تكلفة تقديم المنتجات الجديدة من شأنها أن تكون سبباً رئيسياً في جعل شركات كثيرة تصرف النظر عن تقديم منتجات مبتكرة تماماً، وكبديل عن ذلك أصبح الإهتمام الأكبر بالإبتكار التحسيني، وذلك بتطوير المنتجات الحالية.

## 3. قصر دورة حياة المنتج:

قد ترى الشركة في الفترة القصيرة التي أتيحت لها في السوق أنها غير كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجذبة من ذلك المنتج نظراً لتكلف الإبتكار العالية.

## 4. إزدياد حدة المنافسة في حالة النجاح

عندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبداً في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق الأمر الذي قد يدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلاً من المنافسة، حيث تتبع الكثير من الشركات هذه السياسة خاصة عندما تخفض المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة.

## 5. طول عملية ابتكار المنتجات

قد تطول فترة عملية ابتكار بعض المنتجات في بعض الصناعات كصناعة الأدوية وصناعة السيارات والصناعات الغذائية، ولذلك فإن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال

هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السلعة غير مناسبة للسوق عند طرحها (تغير أذواق المستهلكين)، وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل.

#### (4-2) الأداء التسويقي

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

#### (1-4-2) مفهوم الأداء

ارتبط موضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الادارة حيث كان ولا زال احد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية فضلاً عن كونه بعد الاكثر اهمية لمختلف شركات الاعمال والذي يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه (القطب، 2002: 16). ويعرف (David, 2001: 308) الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المخططة والموضوعة" ، وينظر (Wheelen & Hunger, 2008: 231) للأداء على انه "النتيجية النهائية لنشاطات المنظمة" ووصف (الخطيب، 2002: 79) الأداء بأنه "إنعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

#### (2-4-2) مفهوم الأداء التسويقي

عرف (O'Sullivan & Abela, 2007: 26-36) الأداء التسويقي بأنه "مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية،

وذلك بالتركيز على الموائمة بين مخرجات الأنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لذك الأنشطة والإستراتيجيات". ويُعرف أيضًا بأنه "العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية" (Clark & Ambler, 2001: 231).

### **(3-4-2) مفهوم عملية تقييم الأداء**

يُعد نظام تقييم الأداء واحداً من أهم أنواع أنظمة الرقابة التنظيمية في المنظمات، وقد صُنعت نظم تقييم الأداء من أجل ضمان تحقيق النتائج المرجوة. وتكون عملية تقييم الأداء من أربع خطوات متتالية (Morgan & Clark, 2002: 367):

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

ولكن النقاد يشيرون إلى أن نظم الرقابة التنظيمية والتسويقية ليست فعالة 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 المعينين (Morgan & Clark, 2002: 368).

### **(4-4-2) مؤشرات قياس الأداء**

تعريف مؤشرات قياس الأداء:

يُعرف (شغir، 2005: 21) 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 لتقدير الأداء الفعلي توضع بعناية ودقة بعد تقدير جميع العوامل الموضوعية والذاتية، ويجري التعبير عنها بصورة محددة طبيعية أو مالية".  
وبناء على ما سبق، فإن هناك خيارات متعددة ومتحركة 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 أدائها الكلي بدقة موضوعية، فإنه يجب عليها أن تقيس أدائها الكلي بإستخدام مؤشرات أداء مختلفة، مالية وغير مالية.

#### **مؤشرات قياس الأداء التسويقي:**

يمثل قياس الأداء التسويقي أحد الأنشطة المهمة في مجال تقييم الإستراتيجيات التسويقية والتي تشمل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقاً وتحليل الإنحرافات إن وجدت حتى يمكن من خلاله إجراء التصحيحات اللازمة (هيكل، 2011: 117)، وهو أيضاً المترجم الحقيقي للأداء وربحية وإستمرار المؤسسة (بربراوي، 2011: 60). ويخالف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية 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 .(Wheelen & Hunger, 2008: 240)

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، وكل من هذه المقاييس مزايها ونقط ضعفها. فالمقاييس المالية تتميز بتحديد الأهداف طويلة الأمد لوحدة الأعمال، بينما تركز معظم الأعمال فقط على الأهداف المربحة قصيرة الأجل (Kaplan & Norton, 1996: 56)، ويدرك من هذه المقاييس: الربحية، السيولة النقدية، المبيعات، النمو في المبيعات (O'Sullivan & Abela, 2007: 27)، أما المقاييس غير المالية فهي تشكل نقطة تحول في توجهات الأداء التسويقي وبالأخص بعد ارتفاع الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن، وبسبب السهولة والحرية في اختيار نوع الأداء المراد قياسه والتنوع في طريق التطبيق (Ittner & Iarker, 2003: 6-8)، ومن الأدوات المستخدمة في قياس الأداء غير المالي في المؤسسات: الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، رضا الزبائن، ولاء الزبائن، القدرة على الإبتكار، الرضا عن مستويات الأداء، جودة الخدمة (Clark, 1999: 1)، (712-713).

ونظراً لتنوع الأدوات وكثرتها فإن الباحث يستخدم نموذجاً خاصاً للقياس، لاستخدام أدواته في قياس الأداء التسويقي لقطاع الصناعات الغذائية في اليمن بالإعتماد على أكثر المقاييس فعالية وإستخداماً من خلال الإعتماد على تحليل دراسات كل من: (Asikhia, 2010: 268)، (O'Sullivan & Abela, 2007: 79-93)، (Choy, et..al, 2008: 1-9)، (289).

### أولاً: الربحية

تعرف الربحية بأنها "مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق إستخدام موجوداتها بكفاءة" (Simon, 2000: 77)، ويشير (Chandra, 1997: 538) إلى أن الربحية هي مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف وقياس قدرتها على تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الإختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات والمقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التفاضي 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: 180-181).

وقد أشار (الضمور، 2005: 59) إلى الربحية موضحاً بأن الغرض من تبني مفهوم التسويق الحديث هو مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل ظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، ولا شك في أن أهم هدف تصبوا إليه المؤسسة هو الربح. وفلسفة التسويق الحديث تعتقد بأن أفضل طريقة لتحقيق الربحية، هو إشباع وتلبية حاجات المستهلكين بصورة أفضل من المنافسين، كما أن المفهوم الحديث للتسويق لا يقتصر على إرضاء المستهلكين على حساب مصلحة المؤسسة أو العكس، وإنما يفرض على المؤسسة إيجاد نوع من التوازن بين العميل ومصلحتها الخاصة.

ويشير (Wheelen & Hunger, 2008: 901) أن هناك العديد من مقاييس الربحية تتمثل في: هامش الربح الإجمالي Gross Profit Margin، هامش الربح التشغيلي Operating Profit Margin، العائد على المبيعات Return On Sales، العائد على الاستثمار Profit Margin .Return On Equity، والعائد على حقوق الملكية On Investment

### **ثانياً: الحصة السوقية**

تعرف الحصة السوقية بأنها "النسبة المئوية لمبيعات المنظمة مقارنة لمبيعات السوق الكلي" (Kaplan & Norton, 1996: 59)، ومن جهة أخرى يشير (Simon, 2000: 80) إلى أنه يمكن التعبير عن الحصة السوقية بمقدار نصيب الشركة من السوق، إذ تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة مما تقوم به الشركة من أعمال، وتُعبر الحصة السوقية عن قدرة الشركة وكفاءاتها في السيطرة على السوق من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، ويشير (عبدالمحسن، 2000: 23) بأن زيادة حجم المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة حصة الشركة السوقية، لذلك فإن الإدارات الناجحة بحاجة لمتابعة حصتها

في السوق وليس فقط الاعتماد على مقدار المبيعات وإغفال الحصة السوقية (Kotler, 2009: 28). ويشير (Simon, 2000: 28) إلى أنه يمكن تقسيم الشركات حسب حصتها السوقية إلى .(697)

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 الإحتفاظ بمركزها

القيادي في السوق من خلال عدد من الإستراتيجيات التوسعية بقصد الوصول إلى

الأسواق والمُستخدمين الجدد، وقد تتبع إستراتيجيات دفاعية ضد الشركات المنافسة من

خلال تقديم منتجات جديدة 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 وتقديم خدمات أفضل وتلبية الطلبات

بصورة أسرع، الإفاده من الإنفاق على أنشطة البحث والتنمية بصورة فعالة.

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

شديد من بين الإستراتيجيات التالية:

- تخصيص المزيد من الموارد لتحسين وتطوير المنتج.
- تخصيص جزء من الموارد للإحتفاظ بمستوى المبيعات والأرباح.
- محاولة ترك العمل في هذا النتج (من خلال تصفيته او التخلص منه).
- تخفيض حجم الإستثمار في المنتج لتخفيض التكاليف وزيادة التدفق النقدي.

وبحسب (عبدالمحسن، 2002: 23) فإن تحليل الحصة السوقية يقود إلى عدد من الإستنتاجات تتمثل في الآتي:

1. أن الشركة التي تتوافر لديها فرص تسويقية أكبر سوف تناول حصة سوقية أكبر وبحال

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

2. أن إنخفاض حصة الشركة السوقية لا يعني أن أداؤها قد قل عما هو مألف لها، وإنما

يُعزى ذلك إلى دخول شركة جديدة في مجال عملها الأمر الذي يؤثر على إنخفاض حصة

الشركات جميعها.

3. أن إنخفاض حصة الشركة السوقية قد تكون بهدف تحسين الأرباح من خلال إسقاط

الشركة لبعض السلع أو المنتجات غير المربحية أو بعض المشترين أو غيرها من

الأسباب التي تعود إلى تدهور حصة الشركة بالسوق.

4. أن التغير في حصة الشركة السوقية لا يعكس أية أهمية عن التطبيق العملي لمفهوم

التسويق، إذ أن هذه الحصة تتأثر بعدد من الإعتبارات خلال فترة زمنية معينة منها التأثير

بنسبة المبيعات.

### **ثالثاً: نجاح المنتجات الجديدة.**

يتم تقييم وقياس نجاح المنتجات الجديدة عبر قيام المنظمة بوضع معايير محددة مسبقاً قبل البدء في عملية إبتكار المنتجات الجديدة، لأنها تصبح فيما بعد الموجه العام والخطوط العريضة لتقدير نجاح أو فشل المنتج الجديد ومن ثم عملية الإبتكار، وبشكل عام لا يوجد اتفاق على المعايير الممكن استخدامها لغايات تقييم المنتج الجديد، حيث هناك تصنيفات عديدة وأهمها ذلك الذي يقسم المعايير التي يتم على أساسها تقييم نجاح المنتج الجديد إلى معايير مالية ومعايير غير مالية وهي كالتالي (عكروش وعكروش، 2004: 453):

1. معايير مالية: وهي عبارة عن معايير كمية و موضوعية و حقيقة ويتم الحصول عليها من

خلال الأداء المالي الحقيقي للمنتج الجديد في سجلات المؤسسة الرسمية والتي تحقق

على أرض الواقع، ومن المعايير المالية مايلي:

- الحصة السوقية للمنتج الجديد مقارنة مع أقرب المنافسين للمؤسسة.
- مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة.
- حجم مبيعات المنتج الجديد.
- أرباح المنتج الجديد.
- معدل نمو المبيعات الإجمالية للمنظمة نتيجة طرح المنتج الجديد.
- معدل نمو الحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد.

2. معايير غير مالية: وهي عبارة عن معايير نوعية وغير موضوعية يستخدم فيها الحكم

الشخصي والخبرة للحكم على نجاح المنتج الجديد، وتعتبر هذه المعايير مهمة لأنها قد

تكشف عوامل عديدة ساهمت في نجاح المنتج الجديد ومن المعايير غير المالية مايلي:

- تقييم نجاح المنتج الجديد من حيث قدرته على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقييم نجاح المنتج الجديد على شهادة المؤسسة، أي هل أدى المنتج الجديد إلى تحسين شهرة المؤسسة أم لا ولماذا؟
- تقييم نجاح المنتج الجديد على رضا العملاء وهنا يجب أن نعرف هل أدى المنتج الجديد إلى زيادة رضا العملاء أم لا ولماذا؟
- تقييم أداء المنتج الجديد من حيث قدرته على الحفاظ على الموقع التناافسي للمؤسسة بين المنافسين أو تحسين هذا الموقع.

- قدرة المنتج الجديد على إعطاء انطباع حسن عن المؤسسة من حيث قدرتها على تطوير منتجات جديدة وبالتالي قدرتها على الابتكار المستمر كنوجه إستراتيجي لها.

#### رابعاً: الرضا عن مستويات الأداء

تعتبر الرقابة الإستراتيجية التسويقية أو مراقبة الأداء التسويقي من الأدوار المهمة للإدارة العليا ومتخذي القرار، والتي تتأكد المنظمة من خلالها أنها تسير على المسار الصحيح لما تقوم به من أنشطة وفعاليات تصب في أهدافها الإستراتيجية، وتعتبر مؤشر لقياس مستوى الرضا عن الأداء المتحقق. وتُعرَّف الرقابة الإستراتيجية التسويقية "بأنها تلك العملية التي تحصل بها الإدارة على المعلومات المتعلقة بالأداء التسويقي" وتمثل الرقابة التسويقية بمجموعة من المعايير التي تقيس الأداء، والمقارنة ما بين الخطط والأداء الفعلي، ومن ثم تعمل على إتخاذ الإجراء التصحيحي في حالة فشل الأداء من تحقيق أهداف المرسومة، وتتصف الرقابة التسويقية بأنها تقييم مستمر للأداء، الأمر الذي يعكس مستوى الرضا لدى متخذي القرار عن أداء المنظمة (الركابي، 2004: 98).

ينظر إلى الرضا عن مستويات الأداء على أنه من المعايير غير المالية لقياس الأداء التسويقي كما ذكر سابقاً، وهو أحد المقاييس الفعالة في قياس الأداء التسويقي (Clark, 1999: 713)، وفي هذه الدراسة يتم قياس الرضا من منظور الإدارة العليا ومتخذي القرار، بمعنى قياس مدى رضا الإدارة العليا عن أدائها التسويقي مثل الحصة السوقية للشركة، مبيعات وأرباح الشركة، وكذلك رضا الإدارة العليا عن مستويات الأداء المتحققة المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

## (5-2) الصناعات الغذائية في الوطن العربي

### (1-5-2) نبذة عن قطاع صناعة الأغذية في الوطن العربي

يلعب قطاع صناعة الأغذية دوراً مهماً ومحورياً في تطور الوضع الاقتصادي لأي دولة، حيث يُعد قطاع صناعة الأغذية من القطاعات الهامة في بناء الاقتصاد الوطني والذي يساهم مساهمة فعالة في الناتج المحلي الإجمالي، وتقدر القيمة المضافة للصناعات الغذائية في الدول العربية بنحو 13 مليار دولار في عام 2000 ، أي نحو 17 % من ناتج الصناعات التحويلية، مقارنة مع 14.8 مليار دولار في عام 1999. وتكتسب الصناعات الغذائية أهمية خاصة في اليمن حيث يعمل بها حوالي 46 ألف عامل، وتسهم بنحو 31.7 % من القيمة المضافة للصناعات التحويلية. وبالنسبة للبنان فيعمل بتلك القطاعات حوالي 36 ألف عامل، وتسهم بنحو 27 % من القيمة المضافة للصناعات التحويلية، كما أن لها أهمية خاصة أيضاً في موريتانيا والمغرب حيث تبلغ مساهمة الصناعات الغذائية فيما بينها 40 و 35 في المائة على التوالي من إجمالي القيمة المضافة للصناعة التحويلية. كما تولى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية اهتماماً كبيراً بهذه الصناعة حيث بلغ إجمالي استثماراتها 6.4 مليار دولار في عام 1999 وُظفت في 1073 منشأة متوسطة وكبيرة يعمل بها حوالي 79 ألف عامل (التقرير الاقتصادي العربي الموحد، 2001 : 104).

### (2-5-2) أهمية قطاع صناعة الأغذية في النمو الاقتصادي اليمني

يعتبر قطاع صناعة الأغذية من القطاعات المهمة في الصناعات التحويلية في اليمن، ويشكل إنتاج صناعة الأغذية ما يقارب 42 % بالنسبة للقطاع الصناعي كله (الجهاز المركزي للإحصاء، 2009: 115). حيث تشير إحصائيات وزارة التخطيط أن الصناعات الغذائية تستحوذ على المرتبة الأولى من إجمالي إنتاج الصناعات التحويلية خلال الفترة (2003-2010) إذا ما

تم إستبعاد إجمالي إنتاج صناعة تكرير النفط. ثم تأتي في المرتبة الثانية الصناعات الإنسانية وفي مقدمتها الإسمنت، ثم تأتي منتجات التبغ في المرتبة الثالثة ثم المعادن المُشكّلة ثم الملابس الأمر الذي يوضح تخصص أغلب المنشآت في صناعة المنتجات الغذائية، جدول رقم (1-2) (المركز الوطني للمعلومات، 2010 : 12).

**جدول (1-2)**

**يوضح إجمالي إنتاج الصناعات التحويلية عدا صناعة تكرير النفط خلال الفترة 2003-2010  
بالمليار ريال**

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	السنوات	
								المنتجات	المنتجات الغذائية
113	99	97	79	71	74	71	68		
25	20	20	16	20	21	21	20		منتجات التبغ
27	25	24	28	20	24	23	22		المنتجات الإنسانية
17	15	14	11	8	9	10	14		منتجات المعادن المُشكّلة
5	4	4	3	3	3	3	5		منتجات الملابس

\* المصدر : المركز الوطني للمعلومات، 2010 : 12

وترجع أهمية صناعة الأغذية في الجمهورية اليمنية إلى عدة نواحي أهمها : أنه يعتمد في بعض من إنتاجه على المواد الخام المحلية ويلبي جزء من احتياجات السكان في الجمهورية، كما أنه يجنب الدولة إنفاق عملات أجنبية لاستيراد السلع الغذائية، وفي نفس الوقت يوفر للدولة عملات أجنبية مقابل تصدير بعض المنتجات إلى الخارج. وقد اهتمت الدولة بهذا القطاع من خلال منح العديد من التسهيلات مثل الإعفاءات الجمركية للمواد الخام المستوردة وكذا الإعفاء من ضرائب الأرباح ، إضافة إلى إصدار نصوص قانونية لحماية الإنتاج المحلي (الحميد، 2006 : 2).

## (6-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (1-6-2) الدراسات العربية

- دراسة (البرى، 2005) بعنوان "أثر التوجه الإبتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة"، هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الإبتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه الشركات نحو السوق وبين مستوى أدائها، وتوضيح تأثير الاهتمام بكل من النشاط الإبتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعم قدرته التنافسية. وأجريت الدراسة على شركات الغزل والنسيج بمصر على القطاعين العام والخاص وكانت الاستجابة للقطاعين 79% تقريباً من إجمالي عينة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: انخفاض درجة التوجه الإبتكاري بصورة عامة، وانخفاض درجة التوجه نحو السوق بالنسبة لشركات عينة الدراسة على كل من القطاعين العام والخاص.
- دراسة (عقلان، 2006) بعنوان "سياسة تطوير المنتجات الجديدة وأثرها في رفع الحصة التسويقية للمنشآت الصناعية في القطاع الخاص اليمني دراسة تطبيقية على بعض الشركات للفترة (2003-2005)", هدفت إلى اختبار أثر سياسة تطوير المنتجات الجديدة في رفع الحصة التسويقية للمنشآت الصناعية في القطاع الخاص اليمني. تمثلت عينة البحث في مديرى التسويق أو من ينوب عنهم حيث تم توزيع الإستبيانات على (60) منشأة صناعية لا يقل عدد العاملين بها عن (50) خمسين عاملاً وتقوم بالإنتاج والتسويق منذ خمس سنوات على الأقل بحيث تمثل عينة الدراسة ما نسبته (41.1%) تقريباً من مجموع المنشآت مجتمع البحث البالغة (146) منشأة صناعية ووجد أن (45)

خمسة وأربعون منها لديها قسم مستقل لتطوير المنتجات وقد أوضحت النتائج أنه بالرغم من أن بعض المنشآت وإن كانت تعرف بأهمية تطوير المنتجات ليس لديها قسم مستقل لتطوير المنتجات الجديدة إلا أنها تمارس عملية التطوير. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين تطوير المنتجات الجديدة ومستوى المبيعات لكميات المنتجة، وأن غالبية المنشآت التي لديها قسم مختص لتطوير المنتجات تقوم ببيع كل الكميات المنتجة. كما أنه توجد علاقة معنوية بين وجود قسم لتطوير المنتجات والإعتماد على بحوث التسويق لحل المشاكل التسويقية. كذلك وجود علاقة معنوية بين وجود قسم لتطوير المنتجات وفلسفة الإدارة نحو مفهوم التسويق الحديث ، وأن غالبية المنشآت التي لديها قسم مختص لتطوير المنتجات تدرك المفهوم الحديث للتسويق من الناحية النظرية ، ويعتمد تطبيقه على مدى قيام هذه المنشآت بوظيفة تطوير المنتجات التي تتلاءم مع حاجات ورغبات العملاء لكسب ولائهم نحو منتجاتها من خلال القيام بالبحوث التسويقية.

- دراسة (منصور، 2006) بعنوان "أثر البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير المنتج" ، هدفت الدراسة إختبار أثر البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير المنتج في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ان زيادة حجم المبيعات هو أهم دافع للشركة لتطوير منتجاتها ، حيث تقوم الشركة بدراسة دورة حياة المنتج تمهدًا لقيامها بتطويره لاحقا وخصوصا فيما يتعلق بالمنتجات التي ينخفض معدل مبيعاتها. كذلك تراعي الشركة التطورات التكنولوجية الحديثة بما يضمن تقديم منتجات بتكلفة أقل ونوعية أفضل. واتضح ايضا انه من خلال المعلومات المقدمة بواسطة بحوث التسويق عن الزبائن والمنافسين في السوق يمكن

تحديد مدى الحاجة إلى تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن ثلاثة متغيرات من نماذج البيئة التسويقية الخارجية الخاصة وهي (المنافسون، الزبائن، التطورات التكنولوجية) تؤثر على تخطيط وتطوير المنتج. بينما لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للموردون والتشريعات الحكومية على تخطيط وتطوير المنتج.

- دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان "أبعاد التوجّه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التوجّه الريادي للمديرين على القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية وصمم نموذج لتحقيق هذا الهدف تضمن التوجّه الريادي بأبعاده: البعد الإبداعي، البعد نحو المخاطرة، البعد الاستباقي، والبعد العدائي في التنافس والبعد الإستقلالي على متغير فاعلية القرارات الإستراتيجية المتمثل بأبعاده المشاركة وتحقيق الأهداف وواقعية القرارات وتوقيتها وقد جمع البيانات من عينه عشوائية تتكون من (66) شركة إعتماداً على تقارير عام 2007. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعد التوجّه الريادي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعد التوجّه الريادي مجتمعة (الإبداعي والاستباقي والعدائي وبُعد نحو المخاطرة والإستقلالي) على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

- دراسة (الربيعي والربيعي، 2011) بعنوان "أثر التوجّه السوقي وإلتزام العاملين على الأداء"، هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجّه السوقي وإلتزام العاملين على أداء المنظمة المسوقية لخدمات النقل الجوي. حيث تم اختيار شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

كمجال تطبيقي. وقد إعتمدت الدراسة في قياس المتغيرات على مقاييس مختبرة وقد تأكّد صحتها وثباتها لقياس المتغيرات في البيئة الحالية. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الذي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة بالإستعانة ببرنامج SPSS (نتائج مهمة، وفي مقدمتها إرتفاع مستوى التوجّه بالزبائن، وجود توجّه ملحوظ للشركة بالمنافسين، إهتمام غير كافي لإدارة الشركة في تحقيق التنسيق والتكميل بين الأقسام المختلفة للشركة، وجود إلتزام مقبول نسبياً للعاملين تجاه الشركة، وأن الشركة لم تحقق تفوق عالي في أدائها قياساً بالمنافسين. وقد أكّدت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر موجب دال إحصائياً للتوجّه السوقي على إلتزام العاملين وأداء الشركة ولكل من الحصة السوقيّة والربحية إضافة إلى تأكيد الدراسة أيضاً وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لإلتزام العاملين على أداء الشركة والمتمثل بكل من الربحية والحدّة السوقيّة.

- دراسة (المجالي، 2012) بعنوان "أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، هدفت الدراسة إلى بيان أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، كما هدفت إلى التعرّف على مدى تشابهه أو اختلاف البنوك التجارية في توجهاتها الإستراتيجية وكذلك إلى تحديد هذه التوجهات. وقد شملت العينة العاملين في المواقع الإدارية الوسطى والعلياً إذ تم إسترداد (138) إستبانة من (150) إستبانة ، بنسبة 92% ، وقد توصلت الدراسة بعد نتائج من أهمها: وجود أثر مباشر لكل من التوجّه التحليلي والتوجّه الاستجابي على معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك الأخرى. وبينت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر بين كل من التوجّه التحليلي والإستباقي مع مستوى رضا الزبائن في البنوك، كذلك أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر بين التوجّه التحليلي مع معدل الربحية قياساً بالمنافسين من البنوك. كما أشارت النتائج إلى وجود فرق بين التوجّه

الإستباقي من ناحية مع كل من التوجه التحليلي والإستجابي في ضوء التوجهات التي تتبعها البنوك التجارية الأردنية، وكذلك بين التوجه التحليلي والداعي في معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين.

- دراسة (أبوطه، 2012) بعنوان **أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي** دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان، هدفت الدراسة للكشف عن أثر الإضطراب البيئي كعامل معدل على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان. وشملت العينة كافة المديرين أو من يقوم مقامهم في شركات الإسكانات بالعاصمة الأردنية عمان وقد بيّنت نتائج التحليل الإحصائي لـ (202) إستبانة مسترجعة صالحة للتحليل أن للتوجه الإستراتيجي أثر موجب على الأداء التسويقي لشركات الإسكان بالعاصمة عمان، ولا يوجد أثر موجب و مباشر لمتغيرات الإضطراب البيئي (شدة المنافسة، الإضطراب التكنولوجي، الإضطراب السوفي) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي (التحليلي، الإستجابي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الإسكانات الأردنية. في حين أنه يوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي (السوقى، التكنولوجي، شدة المنافسة) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي الداعي على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، التكيف) لشركات الإسكانات الأردنية. وفيما يخص التوجه الإستراتيجي الإستباقي فقد وُجد أنه لا يوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي (السوقى، التكنولوجي، شدة المنافسة) كعامل معدل في أثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي على كل من الربحية والتكيف، أما بالنسبة للحصة السوقية فإنه يوجد أثر إيجابي للإضطراب البيئي كعامل معدل في علاقة التوجه الإستباقي في الحصة السوقية لشركات الإسكان الأردنية.

## (2-6-2) الدراسات الأجنبية

▪ دراسة (Erdil, 2004) بعنوان "The Relationship between Market Orientation, Firm innovativeness and Innovation performance"

هدفت إلى بيان طبيعة العلاقة المتداخلة بين التوجه السوقي، وكل من الإبداع المنظمي والأداء الإبداعي. وقد أجريت الدراسة في مقاطعة (مرمره) التركية. وتكونت عينة الدراسة من المديرين التنفيذيين العاملين في الشركات الصناعية. وقد تم توزيع (120) استبانة لجمع المعلومات لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استرداد (55) استبانة من العدد الكلي للاستبيانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين كل من أبعاد التوجه السوقي والإبداع المنظمي والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه السوقي في توجيه الإبداع المنظمي وبالتالي زيادة الأداء الإبداعي.

▪ دراسة (Narver, et..al, 2004) بعنوان "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success"

طورت مقياس للتوجه الاستباقي وتقدير المقياس الحالي للتوجه الاستجابي، وتحليل علاقة التوجه الاستجابي والتوجه الاستباقي بنجاح المنتجات الجديدة في تلك الشركات. وقد استخدمت عينة من الشركات المتنوعة تكنولوجياً، وتوصلت الدراسة إلى أن أي عمل لكي ينشأ ولكي يُبقي منتجاته الجديدة ناجحة، فإن الأخذ بالتوجه الاستجابي غير كافي، ولكن يجب أيضاً تبني التوجه الاستباقي والذي يلعب دوراً في غاية الأهمية لنجاح المنتجات الجديدة في أي شركة أعمال. هذه النتائج منطقية وبديهية، لأن الشركة إذا اعتمدت فقط في نجاح منتجاتها الجديدة على حالة المستهلكين في أن يعتبروها كإحتياجات منتج جديد، فإن الشركة تعتبر ضعيفة جداً من الناحية الاقتصادية. فالشركة

الضعيفة ليس فقط لأنها تعتمد على تخمينات المستهلكين للمنتجات الجديدة، وإنما قد يكون العديد أو أغلب هذه التخمينات لاتتحقق قيمة إقتصادية للشركة على المدى الطويل لأي من الطرفين، وكذلك أن إستجابات المنافسين الحتمية والمتزامنة لتطوير المنتجات الجديدة ينتج عنها منافسة سعرية. وإن الشركات التي تعتمد فقط على إحتياجات العملاء المعلنة في تطوير منتجاتها الجديدة لا يخلق أي رؤى جديدة إلى الفرص ذات القيمة المضافة للعملاء، وبالتالي يخلق ضعف إعتمادية العملاء ويضعف ولائهم للشركة.

دراسة (Developing strategic orientation " Zhou, et..al, 2005 ) بعنوان

**in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations** ، هدفت الدراسة إلى فحص تأثيرات التوجهات الإبداعية والسوقية على الصناعات التحويلية، وإعتماداً على المسح الميداني الذي أجري في الصين والذي وزع على (2754) موظف في (180) شركة، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجهات الإبداعية والسوقية لها تأثير إيجابي على موافق واتجاهات الموظفين مثل الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، والثقة في الأداء المستقبلي لشركتهم. بالإضافة إلى مشاركة الثقافة التنظيمية والموافق المدراء الإيجابية نحو التغيير تكون ذات فائدة في تطوير التوجهات الإبداعية والسوقية، كذلك أن الكاريزما القيادية تؤثر إيجاباً على إتجاهات وموافقات العمل للموظفين، وتسهل تأثيرات التوجهات الإبداعية والسوقية على موافق الموظفين.

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

**Strategy and Firm Performance : An Empirical Study of Chinese Firms** ، هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لإستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. تكونت عينة الدراسة من (371) شركة صناعية في

الصين، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الإستراتيجية التفاسية والأداء، ومن خلال النتائج تبين أن التوجه بالعملاء، له علاقة ارتباط قوية بكل من الإستراتيجية التفاسية والأداء السوقي.

▪ دراسة (Market orientation and "Jquin, et..al, 2005" بعنوان )، هدفت إلى تحديد

**innovation :an inter-relationship analysis European** مدى اهتمام الشركات العاملة في نفس القطاع وتوجه سوقي متشابه بالابتكار وقد أجريت الدراسة على ( 465 ) شركة نسيج في إسبانيا. وقد تم جمع المعلومات من خلال استخدام المقابلات الشخصية مع ( 17 ) مدير شركة ضمن قطاع النسيج. وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع النسيج وبشكل محدد شركاته الرائدة تختلف بشكل كبير في التزامها بالتوجه السوقي والابتكار، وأنه على الرغم من أن العلاقة المباشرة بين التوجه السوقي والابتكار إلا أنه لم يتم إثبات ذلك إحصائيا، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والأداء السوقي.

▪ دراسة (Innovation, imitation, and new product "Zhou, 2006" بعنوان )، هدفت إلى مقارنة آثار إستراتيجيات الإبتكار والتقليد على أداء

**performance** المنتجات الجديدة وتدرس الحالات الطارئة لها مع ظروف السوق المختلفة في الصين. وأظهرت نتائج الاستطلاع الصناعي، مقارنة مع إستراتيجية التقليد فإن إستراتيجية الإبتكار تؤدي إلى أداء أفضل للمنتجات الجديدة، إضافة إلى أن فوائد إستراتيجية الإبتكار على إستراتيجية التقليد سوف تصبح أقوى من ناحية الطلب في السوق والذي يتصرف بالتغييرات التكنولوجية المتتسارعة وتزايد حالة اللاتك و إشتداد المنافسة.

▪ دراسة (Barczak, et. al, 2007) بعنوان "Determinants of IT Usage and New Product Performance"

هافتت إلى توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير المنتجات الجديدة من خلال البحث في العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات ومقاييس الأداء للمنتج الجديد (سرعة دخول المنتج الجديد للسوق، والأداء السوقى للمنتج الجديد). وقد تم جمع البيانات من خلال استخدام الاستطلاع البريدى لعينة الدراسة والتي تكونت من الأعضاء المشاركون في جمعية إدارة وتطوير المنتجات. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي وملحوظ لتكنولوجيا المعلومات على أداء المنتج الجديد في السوق، وخلافاً للمتوقع من أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يؤثر على سرعة دخول المنتج للسوق، فقد بينت هذه الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤثر على الأداء ولكن ليس بالطريقة التي يتوقعها المدراء، وتحديداً أن استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يبدو أنها تؤثر على سرعة دخول المنتج للسوق بل تؤثر إيجاباً على أداء المنتج الجديد في السوق، الأمر الذي يوفر قيمة أكبر بكثير للشركات مما كان يعتقد سابقاً، ويقدم أدلة لدعم إستثمارات أقوى لتكنولوجيا المعلومات في جهود تطوير المنتجات.

▪ دراسة (Jain & Batia, 2007) بعنوان "Market Orientations and Business Performance : The Case of Indian Manufacturing Firms" ، هافتت إلى معرفة مدى تأثير التوجه، السوقى على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي، وخلصت هذه الدراسة إلى أن تبني التوجه السوقى هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة إيجابية بين التوجه بالسوق والأداء المالي، كما أكدت أن التوجه بالسوق يدعم فاعلية توظيف المهارات والموارد في قيام الشركة بعملياتها، كما أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق

ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة، وجودة المنتج، ونجاح المنتج الجديد، ورضا العملاء أعلى.

▪ دراسة (Marketing Performance) بعنوان "O'Sullivan & Abela, 2007"

**Measurement Ability and Firm Performance**

القدرة لقياس الأداء التسويقي على أداء الشركات . تكونت عينة الدراسة من مديرى التسويق في شركات العاملة في مجال التكنولوجيا المتقدمة في الولايات المتحدة والبالغ عددهم (810) مديرین. وتم استخدام بيانات الاستيانة الموزعة بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بربحية الشركات وعوائد أسهمها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة لقياس الأداء التسويقي تؤثر بشكل معنوي على أداء الشركات من حيث الربحية وعوائد الأسهم بالإضافة لمركزها التسويقي.

▪ دراسة (New Service Development) بعنوان "Menor & Roth, 2008"

**Competence and Performance: an Empirical Research Investigation in Retail Banking**

، هدفت إلى توضيح أن نجاح تطوير الخدمات الجديدة هي نتيجة لبناء الكفاءة في إدارة موارد تطوير الخدمات. تكونت عينة الدراسة من 166 بنك فرعی بولاية أتلانتا بالولايات المتحدة وقد تصور الباحث أربعة أبعاد لعملية تطوير الخدمات الجديدة: (1) إضفاء الطابع الرسمي لعملية تطوير الخدمات الجديدة، (2) حدة السوق، (3) إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة، (4) تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه الأبعاد الأربع مهمة لتحديد كفاءة تطوير الخدمات الجديدة، كما توصلت إلى أن إضفاء الطابع الرسمي لعملية تطوير الخدمات الجديدة تلعب دور أقل في نجاح تطوير الخدمات الجديدة مقارنة مع الأبعاد الثلاثة الأخرى، وأثبتت هذه الدراسة أن

هناك تأثيراً إيجابياً لكفاءة تطوير الخدمات الجديدة على أداء الخدمات الجديدة وكذلك على أداء الشركة بشكل عام.

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

"of the top Management Team

العليا يمكن أن يؤثر على الأداء بأبعاده . وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (369) مؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد

من النتائج أبرزها، أن هناك تأثيراً دالاً للتوجه السوقي على الإبداع في الأعمال

الإلكترونية وبالتالي على الأداء، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه فريق الإدارة العليا

في تحديد التوجه السوقي للمؤسسات عينة الدراسة.

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

باليارات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن

التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي،

وأن هناك ارتباط وسيطة ومحضة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه

الاستراتيجي.

دراسة (Cheng, Shiu, 2008) بعنوان "Critical success factors of new product development in Taiwan's electronics industry

إلى استكشاف عوامل النجاح الحرجية لتنمية المنتج الجديد في صناعة إلكترونيات تايوان

التي تستعمل نظرة إعادة إبداع وقد أجرت بحثاً لمجموعة مهتمة يبلغ عددها 71 مشاركاً من صناعة إلكترونيات تايوان خصصوا إلى ثمان مجموعات مختلفة تتراوح من ثمانية مشاركين كحد أدنى إلى عشر مشاركين كحد أعلى في المجموعة. اقترحت الدراسة عوامل النجاح الحرجية من إعادة الإبداع والتي تتضمن تخفيض الوقت في عملية التطوير، تخفيض التكلفة في صناعة المنتج، منتجات بمستويات عالية من التحويل، فائدة نسبية، أو إضافة، تنسيق داخلي بشكل كفاء وتعاون خارجي، تخصيص توقيت لتقديم المنتج، وأقل ردود عدوائية من المنافسين.

▪ دراسة (Size, Strategic ,And Market )عنوان "Orientation Affects On Innovation" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الإستراتيجي على الإبداع، إذ استخدمت الدراسة عينة عشوائية عددها (500) أخذت من المشاريع الصغيرة والمتوسطة ذات تقنية غير عالية في التصنيع وأظهرت النتائج الكمية التي تدعم المقوله القائلة بأن حجم وإستراتيجية وتوجه السوق مرتبطة بالإبتكار. وأظهرت النتائج أن المنقبين في الشركات المتوسطة والصغرى أكثر تأثيراً على الأداء وأنهم إبتكاريون ومتوجهون للسوق أكثر من المدافعين، وبينت الدراسة أنه من أجل النجاح في بيئة تنافسية شديدة فلا بد أن تكون سباقاً نحو فرص السوق، ومستقبلاً للابتكار والأخذ بزمام المبادرة في إبتكار المنتجات الجديدة. وأشارت هذه الدراسة إلى وجود فجوة وهي عدم الإنبهاء إلى تأثيرات البيئة الخارجية ودراسة خصائصها، وإنما عملت على ربط الإبتكار إلى التوجه الإستراتيجي بدلاً من ذلك.

▪ دراسة (The Impact Of Strategic )عنوان "Orientation,Marketing Strategic and Market research activities on new product development" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثيرات

التوجه الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق والسوق وأنشطة البحث ودور العوامل البيئية على تطوير المنتجات الجديدة، وتظهر النتائج أن كلاً من التوجه الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق تؤثر وبشكل مباشر على عملية تطوير المنتجات الجديدة، بينما نشاطات البحث في السوق لا تظهر أي علاقة مهمة على تطوير المنتجات. ومن النتائج الأخرى أن العوامل البيئية لا تظهر العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وإستراتيجية التسويق ونشاطات البحث في السوق على تطوير المنتجات الجديدة في (كوتا كينا بالو) للصناعات التحويلية. وتتمثل النتيجة الأساسية لهذه الدراسة في أن إمكانية نجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة سوف تكون مرتفعة من خلال التنفيذ الفعال للتوجه الإستراتيجي وتنفيذ إستراتيجية التسويق العدائية.

▪ دراسة (Moderating Effects Of " بعنوان (Li, et..al, 2008) - Entrepreneurial Orientetation On Market Orientation – Performance Linkage; Evidence From Chinese Small Firms تأخذ العديد من الدراسات بالحسبان الربط بين التأثيرات للتوجه الريادي والتوجه السوفي على أداء الشركة في بيئات مؤسسية مختلفة. لذا جاءت هذه الدراسة تبحث في تأثيرات التوجه الريادي مع كل من التوجه السوفي على الأداء من خلال الشركات الصغيرة في الصين. ولقد وجدت الدراسة أن التوجه السوفي سواء كان وحده أو مرتبطاً بالتوجه الريادي فإنه يوجد علاقة إيجابية مع أداء الشركة وبشكل أكثر تحديداً فإن الإبداع (الابتكار) والتوجه (الإستباقي) يعلن بإتجاه إيجابي في العلاقة ما بين التوجه السوفي والأداء.

▪ دراسة (The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance: A case Study بعنوان (Choy & Mula 2008)

## **"based on an International Organization"**، هدفت الدراسة 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 موظفوها بأكثر من أربعة آلاف موظف موزعين على أكثر من أربعين فرع حول 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 والتي 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 (Asikhia, 2010) بعنوان "Strategic Marketing Orientation and

**Performance: A Case for Synergistic Merger Effects of Nigerian Banks**"، هدفت الدراسة إلى بيان علاقة التوجه الاستراتيجي التسويقي بالأداء في البنوك النيجيرية. تكونت عينة الدراسة من (500) زبون للبنوك، كما وقد تم توزيع (213) إستبانه على مستويات الإدارات العليا والوسطى في تلك البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن للتوجه الاستراتيجي التسويقي تأثير إيجابي على أداء البنوك، وأيضاً أن هناك العديد من العوامل تتوسط علاقة الاتجاه التسويقي الاستراتيجي بالأداء باستثناء التأكد على الطلب.

### ▪ دراسة (Dobni, 2011) بعنوان "The relationship between innovation

**orientation and organizational performance**"، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه الإبداعي والأداء المنظمي في عينة من الشركات الكندية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إرتباط إيجابية عالية بين التوجه

الإبداعي والأداء المنظمي لهذه الشركات. وأن الشركات ذات التوجه الإبداعي العالي ترتبط بعلاقة إيجابية مع النمو ورضا الزبائن والربحية، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين العائد على الاستثمار والتوجه الإبداعي لهذه الشركات. وبينت الدراسة أن تلك الشركات التي لديها توجهات إبداعية منخفضة ينتج عنها آثار سلبية أهمها إنخفاض الأداء والقيمة السوقية للشركة وكذلك العائد على الاستثمار يكون أقل.

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

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

1. من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية

والبريطانية، والشركات الآسيوية في القطاع السمعي والخدمي بالإضافة إلى بعض

الشركات العربية مثل البنوك والشركات المساهمة وقطاعات الإنشاءات وشركات النفط،

في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة قطاع الأغذية متمثلًا بشركات صناعة الأغذية

في اليمن. أي في بيئة تسويقية عربية ذات متغيرات غير مستقرة وطابع تنافسي حاد

والمتمثل بالمنافسة الشديدة بين شركات صناعة الأغذية.

2. من حيث هدف الدراسة: تتوعد الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى

بيان أهمية أثر التوجه الإستراتيجي والتوجه السوفي على الأداء. في حين هدفت الدراسة

الحالية إلى بيان أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات

الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن.

3. من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية لكونها تأخذ

وجهة نظر وآراء المديرين العاملين أو من ينوبهم في الإدارات العليا بشركات صناعة

الأغذية في اليمن.

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) منهجية الدراسة

(2-3) مجتمع الدراسة

(3-3) عينة الدراسة

(4-3) أدوات الدراسة

(5-3) المتغيرات الديمografية و التنظيمية لأفراد عينة الدراسة

(6-3) إجراءات الدراسة

(7-3) التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

### (1-3) منهجية الدراسة

الغرض من الدراسة التعرف على أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، ولإكمال 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 الإعتماد على إستبانة تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات للوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### (2-3) مجتمع الدراسة

لقد تألف مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام للشركة أو المدير التنفيذي أو من ينوبهم في الإدارة العليا) لشركات صناعة الأغذية في اليمن وبالعديد (114) شركة تحت مسمى منشآت كبيرة والتي تحوي 100 عامل فأكثر (الجهاز المركزي للإحصاء، 2009: 11)، واقتصر ذلك على (92) شركة تم اختيارها عشوائياً من خلال المعاينة العشوائية.

### (3-3) عينة الدراسة

اقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث وبالعديد (114) شركة نظراً لصعوبة وصول الباحث لبعض المناطق كمحافظات عدن وحضرموت و لحج. حيث شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية العليا لشركات صناعة الأغذية في اليمن، إذ تم توزيع (92) إستبانة بواقع إستبانة واحدة لكل شركة من شركات مجتمع البحث، وقد بلغ عدد الإستبيانات المسترددة (80) إستبانة بنسبة (87 %)، وتم إستبعاد (5)

إس膳ات لعدم كفأتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الإس膳ات الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي (75) إس膳ة بنسبة (82%) تقريباً من مجموع الإس膳ات الموزعة، وهي نسبة تُعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

### (4-3) أدوات الدراسة

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

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

- 2 **البيانات الأولية (الإس膳ات):** لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صُنمت الإس膳ة بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئللة الدراسة وإختبارها لفرضيات الدراسة، وتضمنت الإس膳ة قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة في قطاع صناعة الأغذية).

**القسم الثاني:** شملت متغيرات الدراسة أربعة أبعاد رئيسية هي التوجه الإستراتيجي الإبداعي والتوجه الإستراتيجي الإستباقي وتطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي من خلال (40) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أ- التوجه الإستراتيجي الإبداعي: وتضمن (9) فقرات.

بـ- التوجه الإستراتيجي الاستباقي: وتضمن (8) فقرات.

جـ- تطوير المنتجات الجديدة: وتضمن (8) فقرات.

دـ- الأداء التسويقي: وتضمن أربعة أبعاد فرعية شملت (15) فقرة هي:

.1. الربحية: وتضمن (3) فقرات.

.2. الحصة السوقية: وتضمن (3) فقرات.

.3. نجاح المنتجات الجديدة: وتضمن (5) فقرات.

.4. الرضا عن مستويات الأداء: وتضمن (4) 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) وفقاً لما يلي:

لا أنفق إطلاقاً	لا انفق	لا أنفق بعض الشيء	محايد	أنفق بعض الشيء	أنفق	أنفق كلّياً
--------------------	---------	----------------------	-------	-------------------	------	-------------

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

أما لفقرات الأداء التسويقي قياساً بالمنافسين لكل من الربحية والحصة السوقية ونجاح المنتجات

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

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

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

وبالنسبة لما يتعلق لفقرات الأداء التسويقي لمؤشر الرضا عن مستويات الأداء، حيث مدى بدائل

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

منخفض جداً	منخفض	منخفض بعض الشيء	متوسط	عالي بعض الشيء	عالي	عالي جداً
------------	-------	--------------------	-------	-------------------	------	-----------

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

### (1-4-3) مؤشرات الصدق والثبات

#### 1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم إختبار 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 المتراكمة في مجال إختصاصهم والإستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الإستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية، وقائمة السادة المحكمين في ملحق الدراسة.

#### 2- ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من أن الإستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقرات المقاييس، إذ تم تقييم تماسك المقاييس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). إذ ان أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات المقاييس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي بتقدير جيد للثبات. وللحصول على ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طُبّقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يُعد ( $\text{Alpha} \geq 0.60$ ) مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). وكما هو موضح بالجدول (1-3).

### جدول (1-3)

معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبانة (معامل كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	التوجه الإبداعي	9	0.778
2	التوجه الإستباقي	8	0.845
3	تطوير المنتجات الجديدة	8	0.763
4	الربحية	3	0.821
	الحصة السوقية	3	0.891
5	نجاح المنتجات الجديدة	5	0.775
4	الرضا عن مستويات الأداء	4	0.912
	الاداء التسويقي	15	0.807
5	كافحة أبعاد الدراسة	40	0.919

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لكافة أبعاد الإستبانة (92%) تقريباً، وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية (78%) تقريباً للتوجه الإستراتيجي الإبداعي، (85%) تقريباً للتوجه الإستراتيجي الإستباقي، (76%) تقريباً لتطوير المنتجات الجديدة، وأخيراً (81%) تقريباً للأداء التسويقي.

ومن ناحية أخرى على مستوى الأبعاد الفرعية فإن أقل معامل ثبات (78%) تقريباً للبعد الفرعي "نجاح المنتجات الجديدة"، مما يعني أن قيم ألفا تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات مقياس البعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية وكذلك للأبعاد أداة الدراسة كل، إذ النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والبالغة (60%) حسب Sekaran. وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الإستبانة.

### **(5-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة**

تنتمي المتغيرات الديموغرافية للدراسة (6) متغيرات هي (الجنس، والอายه، والمؤهل العلمي، والمسماي الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة في قطاع صناعة الأغذية). والجدول التالي (2-3) يبيين ذلك:

### جدول (2-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية ( $n=75$ )

الرقم	المتغير	المجموع	النسبة المئوية	التكرار	المستوى
1	الجنس		ذكور	69	92
			انثى	6	8
2	العمر		اقل من 30 سنة	3	4
			30-39 سنة	29	38.7
3	المؤهل العلمي		40-49 سنة	29	38.7
			50-59 سنة	9	12
4	المسمى الوظيفي		60 سنة فأكثر	5	6.7
			ثانوية عامة	2	2.7
5	عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية		دبلوم	7	9.3
			بكالوريوس	45	60
6	قطاع صناعة الأغذية		ماجستير	18	24
			دكتوراه	3	4
7	الوظيفة الحالية		رئيس مجلس الادارة	10	13.3
			مدير عام	32	42.7
8	الخبرة السابقة		مدير تنفيذي	22	29.3
			مركز آخر	11	14.7
9	الخبرة السابقة		5 سنوات فأقل	22	29.3
			6-10 سنوات	37	49.3
10	الخبرة السابقة		11-15 سنة	11	14.7
			16-20 سنة	4	5.3
11	الخبرة السابقة		21 سنة فأكثر	1	1.3
			5 سنوات فأقل	4	5.3
12	الخبرة السابقة		6-10 سنوات	13	17.3
			11-15 سنة	30	40
13	الخبرة السابقة		16-20 سنة	15	20
			21 سنة فأكثر	13	17.3

بناءً على نتائج الجدول (3-2)، يتوزع أفراد عينة الدراسة:

1. حسب متغير الجنس: يبين جدول رقم (3-2) أن (92%) من عينة الدراسة من "الذكور"،

وان (8%) من عينة الدراسة من "الإناث". ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة عمل الشركات الصناعية التي تتطلب جهداً أكبر وكذلك لما يتميز به الذكور عن الإناث في هذا المجال مما يمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

2. العمر: كما يبين الجدول رقم (3-2) أن أكبر نسبة ترکزت في فئتي (30-39) و (40-

49 سنة) اذ بلغت نسبة كل منهما 38.7% ويمكن تفسير ذلك إلى أن طبيعة عمل الشركات الصناعية تتطلب العمر الطبيعي والمنطقي للعمل والمتمثل بهاتين الفئتين بالإضافة إلى ذلك فان هاتين الفئتين اكثراً قدرة على الإبداع والتفكير، وكذلك فإن لخبرة هاتين الفئتين تأثير كبير على تحقيق الأداء التسويقي المنشود.

3. حسب متغير المؤهل العلمي: ويبين الجدول رقم (3-2) أيضاً أن معظم عينة الدراسة هي

من حملة الشهادات سواء بكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه اذ تصل نسبة حملة الشهادة إلى 88% من اجمالي عينة الدراسة ويرجع الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل الشركات الصناعية تفرض على إدارة الشركة في عملية اختيار العاملين حصول طالبي العمل على شهادة جامعية.

4. المركز الوظيفي: كما يبين الجدول رقم (3-2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون في

الإدارات العليا حيث شكلت نسبة رؤساء مجالس الإدارة والمديرين العامين والمديرين التنفيذيين ما نسبته 85.3% من اجمالي عينة الدراسة .

5. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: وفيما يتعلق بسنوات الخدمة فقد ترکزت سنوات

الخدمة في قطاع صناعة الاغذية في الفئات من 6-10 سنوات اذ بلغت حوالي

.%49.3

6. عدد سنوات الخبرة في قطاع صناعة الأغذية: أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيتبين من الجدول رقم (3-2) ان خبرات عينة الدراسة ترکزت على الفئات 10-15 عاماً حيث بلغت في مجموعها ٤٠٪.

### **(3-6) إجراءات الدراسة**

#### **▪ الإجراءات التي اعتمدتها الباحث في تطبيق الدراسة**

لقد تمأخذ الموافقات الالازمة من جامعة الشرق الأوسط والمتمثلة بكتب رسمية للشركات في عينة الدراسة وذلك لتسهيل القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع إستبيانات الدراسة لجمع البيانات، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتم الإطلاع على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالإضافة مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بإدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، 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**

قام الباحث بزيارات ميدانية للشركات المعنية وتوزيع الإستبيانات وإسلامها 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 الأنماط الخاصة بها، فقد استخدم الباحث العديد من المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه

ومن خلال الإعتماد على النتائج ببرنامج (SPSS)، إذ أن هذه النتائج قد ساعدت في تحليل

البيانات التي تم تجميعها من خلال إستبانة الدراسة، ومنها ما يلي:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- تحليل التباين متعدد المتغيرات الأحادي لقياس وجود فروق معنوية بين التوجهات الإستراتيجية على تطوير المنتجات الجديدة ومؤشرات الأداء التسويقي.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وذلك لقياس تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.
- الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$2 = \frac{1 - 7}{3} = \text{الأهمية النسبية}$$

### الجدول (3-3)

يبين مستويات الإجابة لمقاييس ليكرت السباعي

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

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

(1-4) : المقدمة

(2-4) : وصف متغيرات الدراسة

(3-4) : إختبار فرضيات الدراسة

## (1-4) المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالوسط الحسابي والإنحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الإستبانة، إضافة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، والإستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها بإستخدام الطرق الإحصائية كتحليل الإنحدار البسيط لحساب التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة في الأنماذج المقترن على المتغيرات التابعة له حسب كل فرضية من الفرضيات. ولغرض التسلسل في عرض النتائج التي توصل إليها الباحث، قسم الفصل إلى المحورين التاليين:

## (2-4) وصف متغيرات الدراسة

الهدف من عرض المؤشرات الإحصائية الأولية، هو في توضيح المتغيرات التي اعتمدت في بناء نموذج لقياس أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجدية والأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن. إذ تم حساب الأوساط الحسابية وإنحرافات المعيارية لكل بُعد على حده بحيث شمل كل بُعد جميع المتغيرات فيه ورتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن البعد الواحد. وكما يلي:

## أولاً: التوجه الإستراتيجي الإبداعي:

تم قياس التوجه الإستراتيجي الإبداعي بـ (9) فقرات والجدول (1-4) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي وإنحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس هذا البعد.

**جدول (1-4) : وصف وتقييم مستوى التوجه الإستراتيجي الإبداعي**

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	ال المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	رتبة	مستوى الأهمية
1	شركة تُعد قيادية في مجال الإبتكار مقارنة بالمنافسين.	5.88	0.805	4	مرتفع
2	نحن الداخلون الأوائل للسوق بمنتجات جديدة.	5.64	1.048	8	مرتفع
3	تعزز شركتنا الحاجة إلى التطوير وإستخدام موارد جديدة.	6.12	0.697	2	مرتفع
4	لدى شركتنا القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج إلى الإبتكار المستمر.	6.52	0.601	1	مرتفع
5	تقوم شركتنا بالإستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لإكتساب ميزة تنافسية.	5.78	0.859	6	مرتفع
6	تنبني شركتنا الإبتكار في الممارسات التسويقية.	5.69	0.677	7	مرتفع
7	تنبني شركتنا الإبتكار في العمليات الإنتاجية.	5.84	0.789	5	مرتفع
8	في شركتنا يتم قبول الإبتكارات المستندة إلى نتائج البحوث.	5.94	0.751	3	مرتفع
9	تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل.	4.8	1.291	9	متوسط
	<b>الوسط الحسابي العام وإنحراف المعياري للتوجه الإستراتيجي الإبداعي</b>	<b>5.80</b>	<b>0.515</b>		مرتفع

يشير الجدول رقم (1-4)، الى ان المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس التوجه الإبداعي تراوحت ما بين (4.8 - 6.52)، وجميعها تشير الى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس التوجه الإبداعي بمستويات موافقة تتفاوت بين المتوسط والمرتفع، كما يشير الجدول الى ان الفقرة رقم (4) والتي تنص على "لدى شركتنا القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج إلى الإبتكار المستمر"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (6.52)، وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقيل" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.80) وبمستوى متوسط. كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات التوجه الإبداعي جاءت بمستوى مرتفع ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الشركات قيد الدراسة يتوافر لديها التوجه الإبداعي بهدف تطوير منتجاتها او تحسين أدائها التسويقي لكسب ميزة تنافسية تعمل على زيادة حصتها السوقية وبالتالي ربحيتها فضلا عن تلبية حاجات ورغبات العملاء.

## ثانياً: التوجه الإستراتيجي الاستباقي:

تم قياس التوجه الإستراتيجي الاستباقي بـ (8) فقرات و الجدول (4-2) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي وإنحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس هذا البعد.

**جدول (2-4) : وصف وتقييم مستوى التوجه الإستراتيجي الاستباقي**

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
10	نسعى شركتنا إلى كشف الفرص المتاحة وإستغلالها قبل المنافسين.	6.27	0.704	2	مرتفع
11	تعتبر شركتنا تطوير المنتجات الجديدة وإيجاد أسواق لتلك المنتجات أولوية من أولوياتها الأساسية.	6.04	0.936	3	مرتفع
12	تهدف شركتنا أن تكون قائدة الشركات المبتكرة والأولى في السوق.	6.45	0.810	1	مرتفع
13	نقوم شركتنا بمواكبة وإستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها.	5.44	0.826	6	مرتفع
14	تنفق شركتنا مبالغ طائلة على الإبتكار في المنتجات.	5.01	1.020	7	مرتفع
15	لا تخشى شركتنا المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار.	4.47	0.991	8	متوسط
16	ندرس حاجات ورغبات العملاء المستقبليين.	5.92	0.866	4	مرتفع
17	تطور شركتنا منتجات جديدة ستلبي احتياجات العملاء غير المعلنة.	5.77	0.669	5	مرتفع
	الوجه الاستراتيجي الاستباقي للوجه الحسابي العام وإنحراف المعياري	5.67	0.596		مرتفع

يتبيّن من الجدول (4-2)، إن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس التوجّه الاستباقى تراوحت ما بين (4.47) - (6.45) ، وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس التوجّه الاستباقى بمستويات موافقة تتفاوت بين المتوسط والمرتفع، كما يشير الجدول إلى ان الفقرة رقم (12) والتي تنص على "تهدف شركتنا أن تكون قائدّة الشركات المبتكرة والأولى في السوق"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (6.45) ، وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "لا تخشى شركتنا المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبمستوى متوسط. كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات التوجّه الاستباقى جاءت بمستوى مرتفع ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ان الشركات قيد الدراسة تستخدم في إستراتيجياتها التوجّه الاستباقى بهدف كسب موقع مميز في السوق والتميز عن غيرها من الشركات المنافسة من خلال طرح منتجات جديدة، وكسب رضا العملاء من خلال هذا التوجّه.

### ثالثاً: تطوير المنتجات الجديدة:

تم قياس تطوير المنتجات الجديدة بـ (8) فقرات والجدول (3-4) يعرض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي وإنحراف المعياري، إضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس هذا البعد.

**جدول (3-4) : وصف وتقييم مستوى تطوير المنتجات الجديدة**

رقم الفقرة في الاست italiane	الفقرة	المتوسط الحسابي	إنحراف المعياري	رتبة	مستوى الأهمية
18	توفر الإدارة العليا بيئة مواتية لتطوير المنتجات الجديدة.	5.96	0.667	4	مرتفع
19	تدعم الإدارة العليا أي أفكار تطوي على تطوير منتجاتها.	5.93	0.794	5	مرتفع
20	نظام العمل الجماعي في شركتنا يساعد على تطوير منتجات جديدة.	6.27	0.684	1	مرتفع
21	هناك تنسيق جيد بين الإدارة والعاملين في الخط الأمامي عند تطوير منتجات جديدة.	5.69	0.657	7	مرتفع
22	لدى شركتنا إستراتيجية واضحة لتطوير المنتجات الجديدة.	6.2	0.717	2	مرتفع
23	تكافئ إدارة الشركة الموظفين الذين يشاركون في نشاطات تطوير المنتجات الجديدة.	6.12	0.753	3	مرتفع
24	تخصص إدارة الشركة موارد كافية لتطوير المنتجات الجديدة.	5.65	0.797	8	مرتفع
25	تقوم إدارة الشركة بالملائمة بين المنتجات الحالية والمنتجات الجديدة التي يجري تطويرها.	5.93	0.644	6	مرتفع
	الوسط الحسابي العام وإنحراف المعياري لتطوير	5.97	0.439		مرتفع

				المنتجات الجديدة
--	--	--	--	------------------

يُظهر الجدول (3-4)، ان المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس تطوير منتجات جديدة تراوحت ما بين (5.65) - (6.27) ، وجميعها تشير الى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس تطوير منتجات جديدة بمستويات موافقة مرتفعة، كما يشير الجدول الى ان الفقرة رقم (20) والتي تنص على "نظام العمل الجماعي في شركتنا يساعد على تطوير منتجات جديدة"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (6.27) ، وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تخصص إدارة الشركة موارد كافية لتطوير المنتجات الجديدة" على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (5.65) وبمستوى مرتفع. كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المتغير الوسيط تطوير منتجات جديدة جاءت بمستوى مرتفع ويعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الشركات الصناعية تعمل بشكل دائم على تطوير منتجاتها الحالية في الأسواق فضلاً عن تطوير منتجات جديدة تتفق وحاجات ورغبات المستهلك ومواكبة التغييرات في اذواق المستهلكين بهدف الحفاظ على بقائها في السوق وتحقيق ربحية مناسبة.

#### رابعاً: الأداء التسويقي:

تناولت الدراسة أربعة مؤشرات للأداء التسويقي هي الربحية، الحصة السوقية، نجاح المنتجات الجديدة، الرضا عن مستويات الأداء، تم قياسها بـ (15) فقرة توزعت عليها وكما هو

مبين:

##### 1. الأبعاد الفرعية للأداء التسويقي قياساً بالمنافسين

شملت الأبعاد الفرعية للأداء التسويقي قياساً بالمنافسين الربحية والحصة السوقية ونجاح المنتجات الجديدة، تم قياسها بـ (11) فقرة، توزعت عليها وكما مبين أدناه:

###### 1.1 الربحية

تم قياس الربحية بـ (3) فقرات والجدول (4-4) يبين الوسط الحسابي والإنحراف

المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس الربحية.

##### جدول (4-4) : وصف وتقييم مستوى معدل الربحية قياساً بالمنافسين

مستوى الأهمية	رتبة	الفرق المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة في الاستثناء
مرتفع	2	0.758	5.44	العائد على الاستثمار.	1
مرتفع	1	0.724	5.83	العائد على المبيعات.	2
مرتفع	3	0.651	5.36	معدل الربحية.	3
مرتفع		0.536	5.54	الوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري للربحية	

يشير الجدول (4-4)، إلى أن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس الربحية تراوحت ما بين (5.36) - (5.83) ، وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الربحية بمستويات موافقة مرتفعة، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (2) والتي تنص على

"العائد على المبيعات"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (5.83)، وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "معدل الربحية" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (5.36) وبمستوى مرتفع.

## 1.2 الحصة السوقية

تم قياس الحصة السوقية بـ (3) فقرات والجدول (4-5) يبين الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس الحصة السوقية.

**جدول (4-5) : وصف وتقييم مستوى معدل الحصة السوقية قياساً بالمنافسين**

الرتبة	النوع	المتوسط الحسابي	الفرق	النسبة المئوية (%)
4	الحصة السوقية.	5.39		
5	معدل نمو الحصة السوقية.	5.03		
6	المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم إلى المنافسين.	6.23		
	الوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري للحصة السوقية	5.55		

يشير الجدول (4-5)، إلى أن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس الحصة السوقية تراوحت ما بين (5.05) - (6.23)، وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس الحصة السوقية بمستويات موافقة مرتفعة، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم إلى المنافسين"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (6.23)، وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة رقم (5) والتي

تنص على "معدل نمو الحصة السوقية" على المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (5.03) وبمستوى مرتفع.

### 1.3 نجاح المنتجات الجديدة

تم قياس نجاح المنتجات الجديدة بـ (5) فقرات والجدول (4-6) يبين الوسط الحسابي والإإنحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس نجاح المنتجات الجديدة.

**جدول (4-6) : وصف وتقييم مستوى معدل نجاح المنتجات الجديدة قياساً بالمنافسين**

الرتبة في المجموعة	الافتراضية	الفقرة	المتوسط الحسابي	الفرق المعياري	مستوى الأهمية
7	ينال المنتج الجديد رضا الزبائن المستهدفين.	بنال المنتج الجديد رضا الزبائن المستهدفين.	5.84	0.594	مرتفع
8	يحقق المنتج الجديد الميزة التنافسية المطلوبة.	يتحقق المنتج الجديد الحصة السوقية المطلوبة.	5.48	0.795	مرتفع
9	استغرقت مرحلة تطوير المنتج الجديد وقت أطول من المتوقع.	يتحقق المنتج الجديد الحصة السوقية المطلوبة.	5.19	1.036	مرتفع
10	استغرق تسويق المنتج الجديد (أي اختبار السوق والإنتاج والتوزيع والترويج والمبيعات) وقت أطول من المتوقع.	استغرقت مرحلة تطوير المنتج الجديد وقت أطول من المتوقع.	2.68	0.932	منخفض
11	الوسط الحسابي العام والإإنحراف المعياري لنجاح المنتجات الجديدة	استغرق تسويق المنتج الجديد (أي اختبار السوق والإنتاج والتوزيع والترويج والمبيعات) وقت أطول من المتوقع.	2.83	0.920	منخفض
	الوسط الحسابي العام والإإنحراف المعياري لنجاح المنتجات الجديدة	الوسط الحسابي العام والإإنحراف المعياري لنجاح المنتجات الجديدة	4.40	40.419	متوسط

يشير الجدول (4-6)، إلى أن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقدير نجاح المنتجات الجديدة تراوحت ما بين (2.68) - (5.84)، وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقدير الحصة السوقية بمستويات موافقة متقاومة بين المنخفضة والمرتفعة، كما يشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (7) والتي تنص على "ينال المنتج الجديد رضا الزبائن المستهدفين"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (6.23)، وبمستوى مرتفع

بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "استغرقت مرحلة تطوير المنتج الجديد وقت أطول من المتوقع" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.68) وبمستوى منخفض. وتلخيصاً لما جاء في الجداول أعلاه، تُبين نتائج الجدول (7-4) الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقدير الأداء التسويقي كبعد رئيسي ومؤشرات قياسه الثلاث المتعلقة بالقياس مع المنافسين.

**جدول (7-4) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للأداء التسويقي وأبعاده الفرعية**

**قياساً بالمنافسين**

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	الفقرة	نوع الفقرة في الأسباب
1	العائد على الاستثمار.	5.44	5	ارتفاع مستوى الأهمية
2	العائد على المبيعات.	5.827	3	ارتفاع مستوى الأهمية
3	معدل الربحية.	5.36	7	ارتفاع مستوى الأهمية
4	الحصة السوقية.	5.39	6	ارتفاع مستوى الأهمية
5	معدل نمو الحصة السوقية.	5.03	9	ارتفاع مستوى الأهمية
6	المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم إلى المنافسين.	6.23	2	ارتفاع مستوى الأهمية
7	ينال المنتج الجديد رضا الزبائن المستهدفين.	5.84	11	انخفاض مستوى الأهمية
8	يحقق المنتج الجديد الميزة التنافسية المطلوبة.	5.48	10	انخفاض مستوى الأهمية
9	يتحقق المنتج الجديد الحصة السوقية المطلوبة.	5.19	1	ارتفاع مستوى الأهمية
10	استغرقت مرحلة تطوير المنتج الجديد وقت أطول من المتوقع.	2.68	10	انخفاض مستوى الأهمية
11	استغرق تسويق المنتج الجديد (أي اختبار السوق والإنتاج والتوزيع والترويج والمبيعات) وقت أطول من المتوقع.	2.83	10	ارتفاع مستوى الأهمية
	<b>الوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري للأداء التسويقي</b>	<b>5.01</b>	<b>0.456</b>	

يشير الجدول (4-7)، إلى أن المتوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس متغير الأداء التسويقي قياساً بالمنافسين تراوحت ما بين (2.68 - 6.23) ، وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس متغير الأداء التسويقي بمستويات موافقة متفاوتة بين المنخفضة والمرتفعة مرتفعة، كما يشير الجدول إلى الفقرة رقم (6) والتي تنص على "المحافظة على الزبائن وعدم تسربهم إلى المنافسين"، جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (6.23)، وبمستوى مرتفع بينما جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "استغرقت مرحلة تطوير المنتج الجديد وقت أطول من المتوقع" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.68) وبمستوى منخفض. كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية غالبية فقرات متغير الأداء التسويقي جاءت بمستوى مرتفع ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات الصناعية تسعى من خلال دوائرها المختلفة إلى تعظيم ربحيتها وزيادة حصتها السوقية وكذلك العمل على نجاح منتجاتها الجديدة في أسواقها المستهدفة.

## 2. الرضا عن مستويات الأداء

تم قياس الرضا عن مستويات الأداء بـ (4) فقرات والجدول (4-8) يبين الوسط الحسابي والإنحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لتقدير كل فقرة من فقرات قياس الرضا عن مستويات الأداء.

**جدول (4-8) : وصف وتقييم مستوى معدل الرضا عن مستويات الأداء**

مستوى الأهمية	الرتبة	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	(نسبة الفقرة في الاستثنائية)
مرتفع	2	1.132	5.04	مدى رضا الإدارة العليا عن الحصة السوقية للشركة.	1
مرتفع	1	1.085	5.23	مدى رضا الإدارة العليا عن مبيعات الشركة.	2
متوسط	4	1.018	4.52	مدى رضا الإدارة العليا عن أرباح الشركة.	3
مرتفع	2	1.006	5.04	مدى رضا الإدارة العليا عن مستويات الأداء المتحققة المتعلقة بالمنتجات الجديدة.	4
متوسط		0.887	4.96	<b>الوسط الحسابي العام والإنحراف المعياري للرضا عن مستويات الأداء</b>	

يتضح من خلال الجدول رقم (4-8)، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات التي تشمل متغير الرضا عن مستويات الأداء، تراوحت ما بين (4.52) - (5.23) ، وجميعها تشير إلى موافقة عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذا المتغير وبمستويات مقاومة بين المتوسطة والمرتفعة ويشير الجدول إلى أن الفقرة رقم (2) والتي تتصل على: "مدى رضا الإدارة العليا عن مبيعات الشركة" احتلت المرتبة الأولى وبمستوى رضا مرتفع، اذ بلغ المتوسط الحسابي (5.23) كما يبيّن الجدول ايضا ان الفقرة رقم (3) والتي تتصل على " مدى رضا الإدارة العليا عن أرباح الشركة" احتلت المرتبة الاخيرة وبمتوسط رضا حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.52) وتشير هذه النتائج الى ان الشركات موضوع الدراسة تحقق ارباحا مقنعة بالنسبة لفراد عينة الدراسة.

### (3-4) اختبار فرضيات الدراسة

## الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة  
الشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**جدول (٩-٤) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة**

معاملات الانحدار					Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الإرتباط	المتغير المستقل
Sig*	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل						
0.000	5.598	0.083	0.467	التوجة الإستراتيجي الإبداعي	0.00	74	31.338	0.300	0.548	تطوير المنتجات الجديدة

\* يكون التأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يُشير الجدول (4-9) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإبداعي من ناحية وتطوير المنتجات الجديدة من ناحية أخرى معنوي، إذ أن قيمة F المحسوبة تساوي (31.338) وأن التوجه الإستراتيجي الإبداعي يفسر (30%) من التغيرات في تطوير المنتجات الجديدة في شركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي الإبداعي ستزيد من تطوير المنتجات ب (0.300). ويمثل اثر المتغير المستقل (التجه الإستراتيجي الإبداعي) على المتغير المستقل (تطوير المنتجات الجديدة) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (5.598) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على تطوير المنتجات، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة احصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة

لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (4-10) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	7.262	0.068	0.477	التوجه الإستراتيجي الإستباقي	0.00	74	52.731	0.419	0.648	تطوير المنتجات الجديدة

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

يشير الجدول (4-10) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإستباقي من ناحية وتطوير المنتجات الجديدة من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (52.731) وان التوجه الإستراتيجي الإستباقي يفسر (41.9%) من التغيرات في تطوير المنتجات الجديدة في شركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي سترزيد من تطوير المنتجات ب (0.419). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإستباقي) على المتغير المستقل (تطوير المنتجات الجديدة) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (7.262) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على تطوير المنتجات الجديدة، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تتصل على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_03$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي لشركات

صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$

جدول (4-11) : نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي

معاملات الإنحدار					Sig* مستوى الدلاله	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	Sig*	DF	F المحسوبة	$R^2$ معامل التحديد	R معامل الإرتباط	المتغير التابع
مستوى الدلاله	درجات الحرية	F المحسوبة													
0.000	4.251	0.109	0.463	تطوير المنتجات الجديدة	0.00	74	18.073	0.198	الأداء التسويقي	0.445					

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

يشير الجدول (4-11) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة من ناحية والأداء التسويقي من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (18.073) وان تطوير المنتجات الجديدة يفسر (19.8%) من التغيرات في الأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، وان زيادة وحدة واحدة من تطوير المنتجات الجديدة ستزيد من الأداء التسويقي ب (0.198). ويمثل اثر المتغير المستقل (تطوير المنتجات الجديدة) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (4.251) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه هناك اثر معنوي لتطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

وبناء على هذه النتيجة فقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{03-1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الربحية لشركات صناعة

الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لقياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن

استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (4-12) يوضح ذلك.

**جدول (4-12) : نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الربحية**

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	$R^2$	R	المتغير
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	التابع
0.000	3.957	0.143	0.564	تطوير المنتجات الجديدة	0.00	74	15.655	0.177	0.420	الربحية

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

يشير الجدول (4-12) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة من ناحية والربحية من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (15.655) وان تطوير المنتجات الجديدة يفسر (17.7%) من التغيرات في الربحية في شركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من تطوير المنتجات الجديدة ستزيد من الربحية ب (0.177). ويمثل اثر المتغير المستقل (تطوير المنتجات الجديدة) على المتغير التابع (الربحية) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (3.957) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي لتطوير المنتجات على الربحية، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الربحية في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_{03-2}$ : " لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لقياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (13-4) يوضح ذلك.

**جدول (13-4) : نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في الحصة السوقية**

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	الحصة السوقية
0.000	4.861	0.124	0.604	تطوير المنتجات الجديدة	0.000	74	23.626	0.245	0.494	

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

يشير الجدول (13-4) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة من ناحية والحصة السوقية من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (23.626) وان تطوير المنتجات الجديدة يفسر (24.5%) من التغيرات في الحصة السوقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن وأن زيادة وحدة واحدة من تطوير المنتجات الجديدة ستزيد من الحصة السوقية ب (0.245). ويمثل اثر المتغير المستقل (تطوير المنتجات الجديدة) على المتغير التابع (الحصة السوقية) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (4.861) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه هناك اثر معنوي لتطوير المنتجات الجديدة على الحصة السوقية، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الحصة السوقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03-3}$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ".

لقياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في نجاح المنتجات لشركات صناعة الاغذية في اليمن استخدمت الدراسة الانحدار البسيط والجدول (14-4) يوضح ذلك.

جدول (14-4) : نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في نجاح المنتجات الجديدة

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	نجاح المنتجات الجديدة
0.055	0.475	0.124	0.604	تطوير المنتجات الجديدة	0.000	74	23.626	0.003	0.055	نجاح المنتجات الجديدة

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

يشير الجدول (14-4) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة من ناحية ونجاح المنتجات الجديدة من ناحية أخرى غير معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (23.626) وهذا الاثر غير معنوي لأن قيمة t المحسوبة (0.475) غير معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الاحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه لا يوجد اثر معنوي لتطوير المنتجات الجديدة على نجاح المنتجات الجديدة وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في نجاح المنتجات الجديدة في شركات صناعة الاغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{03-4}$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في رضا الإدارة عن مستويات

الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لقياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في رضا الادارة عن مستويات الاداء لشركات صناعة الاغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (4-15) يوضح ذلك.

جدول (4-15) : نتائج قياس اثر تطوير المنتجات الجديدة في رضا الادارة عن مستويات الاداء

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
Sig*	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.001	3.621	0.124	0.604	تطوير المنتجات الجديدة	0.001	74	13.115	0.152	0.390	رضا الادارة

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

يشير الجدول (4-15) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين تطوير المنتجات الجديدة من ناحية ورضا الادارة عن مستويات الاداء من ناحية اخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (13.115) وان تطوير المنتجات الجديدة يفسر (15.2%) من التغيرات في رضا الادارة عن مستويات الاداء في شركات صناعة الاغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من تطوير المنتجات الجديدة ستزيد من رضا الادارة عن مستويات الاداء بـ(0.152). ويمثل اثر المتغير المستقل (تطوير المنتجات الجديدة) على المتغير التابع (رضا الادارة عن مستويات الاداء) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (3.621) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي لتطوير المنتجات الجديدة على رضا الادارة عن مستويات الاداء، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في رضا الإدارة عن مستويات الأداء في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفرضية الرئيسية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الاداء التسويقي لشركات صناعة الاغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (16-4) يوضح ذلك.

جدول (16-4) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	6.081	0.084	0.513	التوجه الإستراتيجي الإبداعي	0.00	74	36.978	0.336	0.580	الأداء التسويقي

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

يشير الجدول (16-4) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإبداعي من ناحية والأداء التسويقي من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (36.978) وان التوجه الإستراتيجي الإبداعي يفسر (33.6%) من التغيرات في الاداء التسويقي في شركات صناعة الاغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي الإبداعي ستزيد من الاداء التسويقي ب (0.336). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإبداعي) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (6.081) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

وبناء على هذه النتيجة فقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{04-1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لقياس اثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (4-17) يوضح ذلك.

**جدول (4-17) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية**

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير
Sig*	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	التابع
0.000	4.889	0.116	0.566	التوجه الإستراتيجي الإبداعي	0.00	74	23.907	0.247	0.497	الربحية

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

يشير الجدول (4-17) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإبداعي من ناحية والربحية من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (23.907) وان التوجه الإستراتيجي الإبداعي يفسر (24.7%) من التغيرات في الربحية في شركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي الإبداعي ستزيد من الربحية ب (0.247). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإبداعي) على المتغير التابع (الربحية) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (4.889) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{04-2}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية

لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (18-4) يوضح ذلك.

جدول (18-4) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير
Sig*	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	التابع
0.000	7.377	0.092	0.680	التوجه الإستراتيجي الإبداعي	0.000	74	54.427	0.427	0.654	الحصة السوقية

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

يشير الجدول (18-4) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإبداعي من ناحية والحصة السوقية من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (54.427) وان التوجه الإستراتيجي الإبداعي يفسر (42.7%) من التغيرات في الحصة السوقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي الإبداعي ستزيد من الحصة السوقية ب (0.427). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإبداعي) على المتغير التابع (الحصة السوقية) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (7.377) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الحصة السوقية لشركات

صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{04-3}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة

لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة

الاغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (4-19) يوضح ذلك.

جدول (4-19) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير
Sig*	t	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	التابع
0.464	0.736	0.095	0.070	التوجه الإستراتيجي الإبداعي	0.464	74	0.542	0.007	0.086	نجاح المنتجات الجديدة

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

يشير الجدول (4-19) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإبداعي من ناحية ونجاح المنتجات الجديدة من ناحية أخرى غير معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (0.542) وهذا الاثر غير معنوي لأن قيمة t المحسوبة (0.736) غير معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه لا يوجد اثر معنوي للتجه الإستراتيجي الإبداعي على نجاح المنتجات الجديدة وهذا يعني قبول الفرضية العدمية التي تنص على:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة

لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04-4}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في رضا الإدارة عن

مستويات الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في رضا الادارة عن مستويات الاداء لشركات صناعة الاغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (4-20) يوضح ذلك.

جدول (4-20) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإبداعي في رضا الادارة عن مستويات الأداء

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
Sig* مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	5.336	0.171	0.911	التوجه الإستراتيجي الإبداعي	0.000	74	28.470	0.281	0.530	رضا الادارة

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

يشير الجدول (4-20) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإبداعي من ناحية ورضا الادارة عن مستويات الأداء من ناحية اخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (28.470) وان التوجه الإستراتيجي الإبداعي يفسر (28.1%) من التغيرات في رضا الادارة عن مستويات الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الاستراتيجي الابداعي ستزيد من رضا الادارة عن مستويات الأداء بـ(0.281). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإبداعي) على المتغير التابع (رضا الادارة عن مستويات الأداء) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (5.336) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإبداعي على رضا الادارة عن مستويات الأداء وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في رضا الادارة عن مستويات

الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفرضية الرئيسية الخامسة:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن استخدمت الدراسة الانحدار البسيط والجدول (21-4) يوضح ذلك.

جدول (4-21) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي

معاملات الانحدار					Sig*	DF	F	$R^2$	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	5.821	0.074	0.431	التوجه الإستراتيجي الإستباقي	0.00	74	33.887	0.317	0.563	الأداء التسويقي

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

يشير الجدول (4-21) بأن نموذج الانحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإستباقي من ناحية والأداء التسويقي من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (33.887) وان التوجه الإستراتيجي الإستباقي يفسر (31.7%) من التغيرات في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي الإستباقي ستزيد من الأداء التسويقي ب (0.317). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإستباقي) على المتغير التابع (الأداء التسويقي) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (5.821) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على الأداء التسويقي، وهذا يعني رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي على الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

وبناء على هذه النتيجة فقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{05-1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (4-22) يوضح ذلك.

**جدول (4-22) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية**

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	التابع
0.000	5.223	0.099	0.516	التوجه الإستراتيجي الإستباقي	0.00	74	27.280	0.272	0.522	الربحية

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

يشير الجدول (4-22) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه الإستراتيجي الإستباقي من ناحية والربحية من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F المحسوبة تساوي (27.280) وان التوجه الإستراتيجي الإستباقي يفسر (27.2%) من التغيرات في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه الإستراتيجي الإستباقي ستزيد من الربحية ب (0.272). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الإستراتيجي الإستباقي) على المتغير التابع (الربحية) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (5.223) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإستباقي، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تتضمن على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{05-2}$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية

لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية لشركات صناعة الأغذية في

اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (23-4) يوضح ذلك.

جدول (23-4) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير
Sig*	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	التابع
0.000	7.629	0.079	0.599	التوجه الإستراتيجي الإستباقي	0.000	74	58.195	0.444	0.666	الحصة السوقية

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

يشير الجدول (23-4) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه

الإستراتيجي الإستباقي من ناحية والحصة السوقية من ناحية أخرى معنوي، إذ ان قيمة F

المحسوبة تساوي (58.195) وان التوجه الإستراتيجي الإستباقي يفسر (44.4%) من التغيرات

في الحصة السوقية في شركات صناعة الأغذية في اليمن وان زيادة وحدة واحدة من التوجه

الإستراتيجي الإستباقي ستزيد من الحصة السوقية ب (0.444). ويمثل اثر المتغير المستقل

(التوجه الإستراتيجي الإستباقي) على المتغير التابع (الحصة السوقية) وهذا الاثر معنوي لأن

قيمة t المحسوبة (7.629) معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه

هناك اثر معنوي للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية، وهذا يعني رفض الفرضية

العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تتصل على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الحصة السوقية لشركات  
صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{05-3}$ : "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

لقياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن استخدمت الدراسة الإنحدار البسيط والجدول (24-4) يوضح ذلك.

جدول (24-4) : نتائج قياس اثر التوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	t المحسوبة	خطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الإرتباط	نجاح المنتجات الجديدة
0.346	0.949	0.082	0.078	التوجه الإستراتيجي الإستباقي	0.346	74	0.901	0.012	0.110	نجاح المنتجات الجديدة

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

يشير الجدول (24-4) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه

الإستراتيجي الإستباقي من ناحية ونجاح المنتجات الجديدة من ناحية أخرى غير معنوي، إذ ان

قيمة F المحسوبة تساوي (0.901) وهذا الاثر غير معنوي لأن قيمة t المحسوبة (0.949)

غير معنوية لدى مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ . وعليه لا يوجد اثر معنوي

للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة وهذا يعني قبول الفرضية العدمية

التي تنص على:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح المنتجات الجديدة

لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{05-4}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التوجه الاستراتيجي الاستباقي في رضا الإدارة عن

مستويات الأداء لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )."

لقياس اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي في رضا الادارة عن مستويات الأداء لشركات صناعة الاغذية في اليمن استخدمت الدراسة الانحدار البسيط والجدول (4-25) يوضح ذلك.

جدول (4-25) : نتائج قياس اثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي في رضا الادارة عن مستويات الاداء

معاملات الإنحدار					Sig*	DF	F	R <sup>2</sup>	R	المتغير التابع
مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	$\beta$	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	4.528	0.154	0.697	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	0.000	74	20.506	0.219	0.448	رضا الادارة

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

يشير الجدول (4-25) بأن نموذج الإنحدار البسيط الذي يمثل العلاقة بين التوجه

الاستراتيجي الاستباقي من ناحية ورضا الادارة عن مستويات الأداء من ناحية اخرى معنوي، إذ

ان قيمة F المحسوبة تساوي (20.506) وان التوجه الاستراتيجي الاستباقي يفسر (21.9%)

من التغيرات في رضا الادارة عن مستويات الأداء لشركات صناعة الاغذية في اليمن وان زيادة

وحدة واحدة من التوجه الاستراتيجي الاستباقي ستزيد من رضا الادارة عن مستويات الاداء بـ

(0.219). ويمثل اثر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي الاستباقي) على المتغير التابع (رضا

الادارة عن مستويات الاداء) وهذا الاثر معنوي لأن قيمة t المحسوبة (4.528) معنوية لدى

مقارنتها بمستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ). وعليه هناك اثر معنوي للتوجه الاستراتيجي

الاستباقي على رضا الادارة عن مستويات الأداء وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي في رضا الادارة عن مستويات

الأداء لشركات صناعة الاغذية في اليمن عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

جدول (4-26) : يوضح خلاصة نتائج اختبار الفرضيات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الانحدار	الفرضية
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	5.598	$H_{01}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	7.262	$H_{02}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	4.251	$H_{03}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	3.957	$H_{03-1}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	4.861	$H_{03-2}$
تقبل الفرضية العدمية	غير معنوي	0.475	$H_{03-3}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	3.621	$H_{03-4}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	6.081	$H_{04}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	4.889	$H_{04-1}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	7.377	$H_{04-2}$
تقبل الفرضية العدمية	غير معنوي	0.736	$H_{04-3}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	5.336	$H_{04-4}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	5.821	$H_{05}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	5.223	$H_{05-1}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	7.629	$H_{05-2}$
تقبل الفرضية العدمية	غير معنوي	0.949	$H_{05-3}$
ترفض الفرضية العدمية	معنوي	4.528	$H_{05-4}$

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

(1-5) : مناقشة النتائج والإستنتاجات

(2-5) : التوصيات

## (١-٥) مناقشة النتائج والإستنتاجات

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير المباشر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي والتوجه الإستراتيجي الإستباقي على تطوير المنتجات الجديدة وعلى الأداء التسويقي (الربحية، والحصة السوقية، ونجاح المنتجات الجديدة، والرضا عن مستويات الأداء) لشركات صناعة الأغذية في اليمن، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج وإستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وكان من أهم النتائج:

1. اظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الإستراتيجي الإبداعي هو الأكثر أهمية بليه التوجه الإستراتيجي الإستباقي بالنسبة لشركات صناعة الأغذية في اليمن والتي تستخدمها في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين الأداء التسويقي ويعود ذلك إلى أن طبيعة منتجاتها تحتاج إلى تطوير بشكل مستمر.
2. اظهرت النتائج أن الحصة السوقية هي أحد معايير تقييم الأداء التسويقي بالنسبة لشركات مجتمع الدراسة حيث احتلت الحصة السوقية المرتبة الأولى وتبعها الربحية ثم الرضا عن مستويات الأداء وأخيراً نجاح المنتجات الجديدة.
3. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Deek,et..al, 2008).
4. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في الأداء التسويقي لكل لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفق النتائج ، دراسة (Zhou, et..al, 2005).

الإستراتيجي الإبداعي في الربحية والحصة السوقية ومستوى الرضا عن الأداء المتحقق وعدم وجود أثر للتوجه الإستراتيجي الإبداعي في نجاح المنتجات الجديدة وتختلف مع نتائج دراسة (Jain & Batia, 2007).

5. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
6. بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الأداء التسويقي لكل لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Li, et..al, 2008)؛ وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في الربحية والحصة السوقية ومستوى الرضا عن الأداء المتحقق وعدم وجود أثر للتوجه الإستراتيجي الإستباقي في نجاح تطوير المنتجات الجديدة وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Narver, et..al, 2004).
7. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الأداء التسويقي بشكل عام لشركات صناعة الأغذية في اليمن عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Menor & Roth, 2008)، كما تبين أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المنتجات الجديدة في الربحية والحصة السوقية والرضا عن مستويات الأداء المتحقق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عقلان، 2006)، وعدم وجود أثر لتطوير المنتجات الجديدة على نجاح المنتجات الجديدة.

## الاستنتاجات:

1. إذا ما تمكنت شركات صناعة الأغذية في اليمن من بناء الولاء للعلامة لمنتجاتها، وذلك

من خلال أخذها للتوجّه الإستراتيجي الإبداعي والتركيز على الإبداع التكنولوجي المستمر

فإن هذا الأمر يتربّط عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول المنافسين الجدد على

الصناعة.

2. للتوجّه الإستراتيجي الإبداعي أثر إيجابي على تطوير المنتجات الجديدة ويعود ذلك لأن

الإبداع يشكّل أحد العوامل المؤثرة في تطوير المنتجات الجديدة؛ حيث يساهم الإبداع

التكنولوجي على سبيل المثال في التقليل من التكاليف الثابتة للإنتاج، من خلال التقليل في

عدد الأجزاء المكوّنة للمنتج، وكذلك التخفيض من الوقت اللازم لتجمّيع الأجزاء، الأمر

الذي يساعد على رفع مستوى الإنتاج وتخفيض تكلفة إنتاجية الوحدة.

3. يمثل التوجّه الإستراتيجي الإستباقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن أحد عوامل

التطوير المهمة في مجال عمل قطاع صناعة الأغذية ضمن التغييرات في بيئه قطاع

الأغذية وسوقه والذي من المفترض مواكيته لتقديم ما هو جديد، وبذلك يتماشى مع

التغييرات التي تفرض تطوير منتجات جديدة.

4. لتطوير المنتجات الجديدة أثر إيجابي على الأداء التسويقي لكل وكذلك على أبعاد الأداء

التسويقي بإنشاء نجاح المنتجات الجديدة، حيث أن تطوير المنتجات عمل على زيادة

الحصة السوقية والربحية وكذلك رضا الادارة عن مستويات الأداء، ويفترض الباحث أن

ذلك قد يعود إلى أسباب تسويقية وتجارية (سوء في تقدير حجم السوق، تغير رغبات

المستهلك، توقيت إطلاق منتج، رد فعل قوي من المنافسين).

5. للتجه الإستراتيجي الإبداعي أثر إيجابي على الأداء التسويقي ككل وعلى كافة أبعاده بإستثناء نجاح المنتجات الجديدة، ويُرجح الباحث في أن هذا الأثر سببه هو قصر دورة حياة المنتج، فقد ترى الشركة في الفترة القصيرة التي أتيحت لها في السوق أنها غير كافية لاستعادة تكاليف ابتكارها ناهيك عن تحقيق عائدات مجزية من ذلك المنتج نظراً لتكاليف الإبتكار العالية.

6. للتجه الإستراتيجي الإستباقي أثر إيجابي على الأداء التسويقي ككل وعلى كافة أبعاده بإستثناء نجاح المنتجات الجديدة، ويُقدر الباحث في أن هذا الأثر سببه هو إزدياد حدة المنافسة في حالة النجاح، فعندما تقدم المؤسسة منتج جديد وذلك بعد تخطيه كافة العقبات ويبداً في تحقيق النجاح في السوق، تبدأ المنافسة في الظهور بشكل حاد وبطريقة قد تؤثر على عمر أو طول حياة المنتج في الأسواق الأمر الذي قد يدفع بالشركة إلى سحب المنتج من السوق وذلك بدلاً من المنافسة، حيث تتبع الكثير من الشركات هذه السياسة خاصة عندما تختفي المبيعات نتيجة المنافسة بطريقة سيئة.

7. عندما يساهم التوجه الإبداعي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات في عملية تطوير وإنتاج المنتجات يستطيع كسب العملاء من المنافسين باتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته.

8. كلما طالت عملية الإبتكار والتطوير في المنتجات، كلما اثرت سلباً على أداء المنتج الجديد في السوق، حيث أن بعض المؤشرات في السوق قد تتغير خلال هذه الفترة الزمنية الطويلة، مما يجعل السلعة غير مناسبة للسوق عند طرحها (تغير أذواق المستهلكين)، وبالتالي فإن مصيرها هو الفشل.

## (2-5) التوصيات

1. تعزيز تبني شركات صناعة الأغذية في اليمن لكلا التوجهين الإستراتيجي الإبداعي والإستراتيجي الاستباقي وذلك لما كلا التوجهين من آثار واضحة على الأداء التسويقي والذي أكدته نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تناولت اثر كل توجه على الأداء التسويقي.
2. تفرض حدة المنافسة بين الشركات الصناعية في اليمن بالإضافة إلى صغر حجم السوق ضرورة الإهتمام بالمنافسين ومراقبة الجهود المبذولة في السوق بهدف وضع السياسات القادرة على مواجهة هذه المنافسة والمحافظة على الحصة السوقية.
3. على شركات صناعة الأغذية في اليمن الإهتمام بالاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛ وذلك لمواكبة تلك التغيرات والإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة؛ فقد بيّنت هذه الدراسة ودراسات أخرى أن التوجه الاستباقي مثلاً والذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر هو من أكثر التوجهات الذي يمنح الشركة نجاحاً وتميزاً.
4. العمل على تطوير منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات القائمة وذلك لتلبية الحاجات المتغيرة للعملاء سواء على مستوى السوق المحلي أو الأسواق الخارجية.
5. العمل على تقصير الفترة الزمنية المستغرقة لتطوير المنتجات الجديدة لكسب السبق وحتى تبقى هذه المنتجات ملائمة ومواكبة للتغيرات السوق.
6. البحث عن السبل والتقنيات والوسائل القادره على تخفيض وقت وجهد وتكليف المنتجات الجديدة.

7. القيام بدراسات دورية بهدف التعرف على التغيرات والتطورات في البيئة اليمنية للعمل

على مواكبة تلك التغيرات وتلبية حاجات ورغبات العملاء المستجدة.

8. إجراء نفس الدراسة على نفس القطاع ولكنأخذ الأداء المنظمي كمتغير تابع وليس الأداء

التسويقي فقط.

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. أبوطه، نهى أحمد، (2012)، "أثر الإضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الإسكانات في العاصمة الأردنية عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
2. ادريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. أبوب، ناديه، (2000)، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الإبتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، المجلد (40)، ص. 1-52، الرياض.
4. البري، أمانى، (2005)، "أثر التوجه الإبتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر.
5. الجهاز المركزي للإحصاء، (2009)، "الإحصاء السنوي الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء"، وزارة التخطيط والتعاون الدولي: اليمن.
6. الحقاني، تركي، (1997)، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة إستطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
7. الحميد، محمد علي سالم، (2006)، "تقويم نظام الموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط والرقابة وتقويم الأداء في منشآت صناعة الأغذية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: اليمن.
8. الخطيب، سميرة كامل، (2002)، "قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
9. الروي، زوبع عبد العزيز، (2001)، "الخصائص الشخصية وعلاقتها بالتوجه الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في اللجنة الأولمبية العراقية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد: العراق.

10. الريبيعي، ليث والريبيعي، ميثاق، (2011)، "أثر التوجّه السوقي وإلتزام العاملين على الأداء"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 63، المجلد 17، ص 100-120.
11. الركابي، كاظم نزار، (2004) "الإدارة الإستراتيجية/ العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
12. الزهراني، رندة، (2002)، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية"، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3.
13. شقير، أمانى، (2005)، "تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرافية من منظور متكامل"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية: مصر.
14. الصميدعى، محمود، (2004)، "إستراتيجيات التسويق، مدخل كمى وتحليلي"، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
15. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والإجتماعي، (2001)، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، الكويت.
16. الضمور، هاني حامد، (2005)، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
17. الطائي، حميد؛ بشير العلاق، (2008)، "تطوير المنتجات وتسوييرها"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
18. عبدالمحسن، محمود عبدالفتاح، (2000)، "قياس الأداء"، دار النهضة للنشر، القاهرة: مصر.
19. عبيدات، محمد إبارهيم، (2010)، "تطوير المنتجات الجديدة- مدخل سلوكي"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. عسكري، أحمد شاكر، (2000)، "دراسات تسويقية متخصصة"، دار الزهران للنشر، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

21. عقلان، محمد نعمان، (2006)، "سياسة تطوير المنتجات الجديدة وأثرها في رفع الحصة التسويقية للمنشآت الصناعية في القطاع الخاص اليمني دراسة تطبيقية على بعض الشركات للفترة 2003-2005"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين للدراسات العليا، الخرطوم: السودان.
22. عكروش، مأمون نديم؛ عكروش، سهير نديم، (2004)، "تطوير المنتجات الجديدة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. علي، حسين، (2000)، "الأساليب الحديثة في التسويق - الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية"، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، سوريا.
24. القاسمي، أميمة، (2002)، "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية والإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت: لبنان.
25. القطامين، أحمد، (2003)، "العلاقة بين سمعة المؤسسة المالية في الأسواق المالية وأدائها الاستراتيجي"، مجلة الإداري، العدد (89).
26. القطب، محى الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية: العراق.
27. المجالي، محمد كايد، (2012)، "أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
28. محمد، زبير، (2010)، "الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9 نوفمبر، جامعة الشلف: الجزائر.
29. المركز الوطني للمعلومات، (2010)، "مادة معلوماتية عن قطاع الصناعة في الجمهورية اليمنية"، اليمن.

30. المشهداني، خالد حمادي، (2004)، "كفاءة الأداء الصناعي للدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة فرع الموصل للسنوات 1998-2001"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 26، العدد 74، الموصل: العراق.

31. المناصرة، إكسمرى عامر (2008)، "أبعاد التوجه الريادى للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، أطروحة دكتوراه فلسفية في الإدارة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

32. منصور، سماح سعيد، (2006)، "أثر البيئة التسويقية على تخطيط وتطوير المنتج في الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن: اليمن.

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

## **ثانياً: المراجع الأجنبية**

1. Aragon-Correa, (1998), "Strategic Proactivity and Firm Approach to The Natural Environment", Academic of Management Journal, Vol. 41, No. 5: 558-567.
2. 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.
3. Barczak, Gloria; Sultan, Fareena; Hultink, Erik Jan, (2007) "Determinants of IT Usage and New Product Performance", Journal of Product Innovation Management, Vol. 24: 600-613.

4. Cheng, Colin; Chi-Jyun; Shiu , Eric C., (2008), "**Critical success factors of new product development in Taiwan's electronics industry**", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 20, Page: 174 – 189.
5. Chandra, Prasama, (1997), "**Financial Management: Theory and Practice**", 4th ed., Tata McGraw-Hill Delhi.
6. 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.
7. Clark, B; Ambler, T, (2001), "**Marketing Performance Measurements: Evolution of Research and Practice**", International Journal of Business Performance Management, Vol .3 .No 2\3\4 .p:231-244
8. David, Fred R., (2001), "**Strategic Management: Concepts & Cases**", New Jersey, 8th ed., Prentice Hall Inc.
9. Deek, Wong Sing ; Lian, Jennfer Chan Kim, (2008), "**The Impact Of Strategic Orientation,Marketing Strategic and Market**" research activities on new product development, Journal Kemanusiaan bil.12: 43-57.
10. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. 2005. "**The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship**", Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1: 147–156.

11. Dess, G.G. & Lumpkin, G.T., (1996), "**Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance**", The Academy of Management Review, Vol. 21, No. 1: 135-172.
12. 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.
13. Dobni, C Brooke, (2011), "**The relationship between innovation orientation and organizational performance**", International Journal of Innovation and Learning, Vol. 10, No.3: 226-240.
14. Erdil, S, (2004), "**The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance**", Journal of Global Business and Technology, Turkey Vol. 1, No. 1:1-11.
15. 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.
16. Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), "**Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms**", Journal of Global Marketing, Vol. 18, No.3/4: 115-142.
17. Ginter, Peter M., Swayne, Linda M., & Dunan, W., Jack, (1998), "**Strategic Management of Health care organizations**", 3<sup>rd</sup> Ed., Blacks well publishers Inc, U.S.A.

18. Grinstein, Amir, (2008) "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 1/2: 115 – 134.
19. Harrison, N & Samson, D, (2002), "Technology Management: Text and International Cases", McGraw Hill, U.S.A.
20. Higgins, James.M,(2008)."The Management Challenge", 2<sup>nd</sup> Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
21. 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.
22. Hurley, RF; Hult, GTM, (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", Journal of Marketing; Vol.62(July):42–54.
23. Ittner, C, Larcker, D. (2003), "Coming up short on nonfinancial performance measurement", Harvard Business Review, P: 88-95.
24. Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms", Vol. 11, No.1: 15-33.
25. Jaquin, Aldas-Manzano; Ines, Kuster and Natalia Vila, (2005) , "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.4: 437-452.

26. Johnson, G. & Scholes, K., (2002), "**Exploring Corporate Strategy**", 6th Edition. Italy, Pearson Education Limited.
27. Kaplan, R; Norton, D, (1996), "**Linking the balanced scorecard strategy**", California Management Review, Vol. 39 No. 1, P: 53-79.
28. Clark, B.H (1999), "**Marketing Performance Measures: History & Interrelationships**", Journal of Marketing Management, Vol.15, No.8, P.711-733
29. Kohli, Ajay and Jaworski, Bernard (1990). "**Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**". Journal of Marketing 54(2):1–18.
30. Kotler, Philip & Keller, Kevin, (2009), "**Marketing Management**", 13<sup>th</sup> ed. New Jersey- U.S.A. Pearson Prentice Hall.
31. Laforet ,Sylvie ,(2008) "**size , strategic , and market orientation affects on innovation**", Journal of Business Research, vol. 61, No: 753-764.
32. Laforet,Sylvie,(2009) " **Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non \_ high \_ teach manufacturing SME**", European Journal of Marketing, vol.43,No:188-212.
33. Li, Yuan. Zbao, Yongbin. Tan,Justin And Liu, Yi. (2008) "**Moderating Effects Of Entrepreneurial Orientation On Market Orientation – Performance Linkage**" ;Evidence From Chinese Small Firms, Journal of Small Business Management Vol.46, No.1: 113-133.
34. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), "**Strategic Management**", Oxford University Press.

35. Menor, Larry and Roth, Aleda, (2008), "**New Service Development Competence and Performance: an Empirical Research Investigation in Retail Banking**", Production and Operations Management Society, Vol.17 No. 3: 267-284.
36. Miles ,R.,& Snow,C, (1978), "**Organizational Strategy ,Structure and Process**". Mc Graw-Hill, New York,NY.
37. Morgan, Neil A; Clark, Brue H, (2002), "**Marketing Productivity , marketing audits and system for marketing performance assessment integrating multiple perspective**",Journal of business reaerch, 55: 363 - 375.
38. Narver, John C; Slater, Stanley F; MacLachlan, Douglas L, (2004), "**Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success**", Journal of Product Innovation Management, 21:334–347.
39. O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "**Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance**", Journal of Marketing, Vol. 71: 79–93.
40. Quince, T., & Whittaker, H., (2003). "**Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intensions and objectives**". A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises, Working Paper No. 271, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge.
41. Rapp, A. Schillewaert, N. Hao, A.W., (2008), "**The Influence of Market Orientation on E-Business Innovation and Performance: The Role of the Top Management Team**", Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 16, No. 1: 7-26.

42. Shunnaq, Mohammad, & Reid, Margret, (2000), "**From Antiquity laws to heritage legislation: Towards a National Strategy for Jordanian cultural Resource management**", Abhath Al-Yarmouk, Yarmouk University, Vol. 16, No. 3: 1-22.
43. Simons, R. (2000), "**Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases**", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
44. 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.
45. Slater, Stanley F. and Narver, John C, (1994), "**Market Orientation and the Learning Organization**," Journal of Marketing, Vol.59, July: 63-74.
46. Trott, Paul, (2005), "**Innovation Management and New Product Development**", 3<sup>rd</sup> Ed. Upper Saddle River- U.S.A. Prentice Hall.
47. Venkatraman, N. (1989), "**Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement**", Journal of Management Science, Vol. 35 No. 8: 942-962.
48. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11<sup>th</sup> Ed.
49. Wickham, Philip A, (2001), "**Strategic Entrepreneurship**", 2nd Ed., Pearson Education, Harlow, England.

50. Zepiel, J., A., (1992), "**Competitive Marketing Strategy**", 1<sup>st</sup> Ed., Prentice-Hall, INC, U.S.A.
51. Zhou, Kevin Zheng, (2006), "**Innovation, imitation, and new product performance**", Journal of Industrial Marketing Management, 35, 394–402.
52. Zhou, Kevin Zheng; Gao, Gerald Yong; Yang, Zhilin; Zhou, Nan, (2005), "**Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations**", Journal of Business Research, 58 ,1049– 1058.

## قائمة الملاحق

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

ثانياً : أداة الدراسة

ثالثاً : الكتب الرسمية الموجهة للمؤسسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة

—

## مُلْحَق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

مكان العمل / الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	ت
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	أ. د. كامل المغربي	1
جامعة العلوم التطبيقية	تسويق	أ. د. أسعد أبو رمان	2
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. كامل الحواجرة	4
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	د. حمزة خريم	5
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. حميد الشيببي	6
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	د. فراس أبو قاعود	7

## مُلْحَق (2)



استبانة بحث ميداني

السادة شركة ..... المحترمين،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن" لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية. وتهدف الاستبانة إلى جمع المعلومات الازمة لاستكمال الدراسة.

ونظراً لما تُلمُون به من معارف وخبرات تمارسونها كمهام في هذا المجال، يرجى التفضل بالإطلاع وبيان الرأي بتأشير الإجابة المناسبة من وجهة نظركم على فقرات الاستبانة، علماً بأن كافة المعلومات ستتعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيتولى الباحث إيصال نسخة من نتائج الدراسة للمعنيين.

شكريكم لكم سلفاً حسن تعاونكم وعニアيتكم بالبحث العلمي ،

الباحث: عبدالوهاب أحمد جندب

المشرف: الدكتور ليث سلمان الربيعي.

## المعلومات الديموغرافية:

### 1- الجنس:

ذكر       أنثى

### 2- العمر:

<input type="checkbox"/> من 30-39 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/> من 40-49 سنة	<input type="checkbox"/> من 50-59 سنة
<input type="checkbox"/> 60 سنة فأكثر	

### 3- المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة
<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
<input type="checkbox"/> دكتوراه	

### 4- المسمى (المركز) الوظيفي:

<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> رئيس مجلس الإدارة
<input type="checkbox"/> مركز آخر (يذكر)	<input type="checkbox"/> مدير تنفيذي

### 5- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات
<input type="checkbox"/> 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> من 16-20 سنة
<input type="checkbox"/> 21 سنة فأكثر	

### 6- عدد سنوات الخبرة في قطاع صناعة الأغذية:

<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات
<input type="checkbox"/> 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> من 16-20 سنة
<input type="checkbox"/> 21 سنة فأكثر.	

▪ الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة :

العبارة	ت	كلياً	اتفاق	بعض الشيء	محدود	لا أتفق بعض الشيء	لا أتفق إطلاقاً
شركتنا تعد قيادية في مجال الإبتكار مقارنة بالمنافسين.	1						
نحن الداخلون الأوائل للسوق بمنتجات جديدة .	2						
تعزز شركتنا الحاجة إلى التطوير وإستخدام موارد جديدة.	3						
لدى شركتنا القناعة بأن التطوير في العمل يحتاج إلى الإبتكار المستمر.	4						
تقوم شركتنا بالإستثمار في وسائل جديدة للبحث والتطوير لإكتساب ميزة تنافسية.	5						
تنبني شركتنا الإبتكار في الممارسات التسويقية.	6						
تنبني شركتنا الإبتكار في العمليات الإنتاجية.	7						
في شركتنا يتم قبول الإبتكارات المستندة إلى نتائج البحث.	8						
تنفذ الشركة الأفكار المبتكرة بدون عراقل.	9						
تسعى شركتنا إلى كشف الفرص المتاحة وإستغلالها قبل المنافسين.	10						
تعتبر شركتنا تطوير المنتجات الجديدة وإيجاد أسواق لتلك المنتجات أولوية من أولوياتها الأساسية.	11						
تهدف شركتنا أن تكون قائدة الشركات المبتكرة والأولى في السوق.	12						
تقوم شركتنا بمواكبة وإستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها.	13						
تنتفق شركتنا مبالغ طائلة على الإبتكار في المنتجات.	14						
لا تخشى شركتنا المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والإبتكار.	15						
ندرس حاجات ورغبات العملاء المستقبليين.	16						



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

أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير	العبارة	ت
							العائد على الإستثمار.	1
							العائد على المبيعات.	2
							معدل الربحية.	3
							الحصة السوقية.	4
							معدل نمو الحصة السوقية.	5
							المحافظة على الزبائن وعدم تسريحهم إلى المنافسين.	6
							ينال المنتج الجديد رضا الزبائن المستهدفين.	7
							يحقق المنتج الجديد الميزة التنافسية المطلوبة.	8
							يتحقق المنتج الجديد الحصة السوقية المطلوبة.	9
							استغرقت مرحلة تطوير المنتج الجديد وقت أطول من المتوقع.	10
							استغرق تسويف المنتج الجديد (أي اختبار السوق والإنتاج والتوزيع والترويج والمبيعات) وقت أطول من المتوقع.	11

■ الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى رضا الإدارة عن مستويات الأداء المتحققة للسنة الماضية.

مُنخفض جداً	مُنخفض	مُنخفض قليلاً	مُعترض قليلاً	مُعتدل	مُعتدل قليلاً	مُعترض قليلاً	مُعترض جداً	العبارة	ت
								مدى رضا الإدارة العليا عن الحصة السوقية للشركة.	1
								مدى رضا الإدارة العليا عن مبيعات الشركة.	2
								مدى رضا الإدارة العليا عن أرباح الشركة.	3
								مدى رضا الإدارة العليا عن مستويات الأداء المتحققة المتعلقة بالمنتجات الجديدة.	4

### مُلْحَق (3)



كلية الأعمال - مكتب العميد  
Faculty of Business - Dean Office

Date: 25/2/2013  
Number: ٢٥١٦٤٢٠٣

من يهمه الأمر

السادة شركات صناعة الأغذية/اليمن

تحية طيبة، وبعد،

فإنه وتحقيقاً لغايات التعليم الحديث ، ولما سعت إليه جامعتنا إلى ربط مخرجات التعليم لديها بسوق العمل ولما تتمتعون به من سمعة طيبة، أرجو منكم التلطف بالموافقة على تسهيل مهمة الطالب "عبد الوهاب احمد علي" ويجمل الرقم الجامعي (400910352) تخصص ادارة الاعمال للحصول على المعلومات الخاصة ببحثه المعنون :- "اثر التوجيهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي- دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن " علماً بأن جميع المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

عميد كلية الأعمال

أ.د عبد الناصر نور



ص.ع.ن./خ.ب. هاتف: +9626 4790222 فاكس: +9626 4129613 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن  
Tel: +9626 4790222 Fax: +9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan

e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

Date: 5/8/50

Number: 375/2/2

لمن يهمه الأمر في

شركة صناعة الاغذية/اليمن

أرجو التكرم بالتلطيف لتسهيل مهمة الطالب / :

عبد الوهاب احمد على

الرقم : 400910352 التخصص: إدارة أعمال

في الحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

-**الثالث التوجهات الإستراتيجية والإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي -**

## دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علمًا بأن المعلومات ستكون سرية ولغيات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام ،

عميد كلية الأعمال  
أ.د. عبد الناصر نور

