

**أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء
القدرات التسويقية المتاحة**

دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية

إعداد

سالم حسين العجمي

إشراف

الدكتور

ليث سلمان الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "سالم العجمي" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي
للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: سالم العجمي

التوقيع: 

التاريخ: 2011 /1/11 م

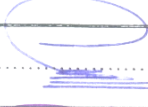
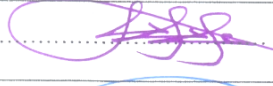

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات

التسويقية المتاحة : دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية

وأجيزت بتاريخ 11 / 1 / 2011م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	رئيساً الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	مشرفاً الدكتور ليث سلمان الربيعي
	عضواً خارجياً الدكتور مأمون عكروش

شكر وتقدير

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلالة وجهه الكريم وعظيم قدرته وسلطانه ، الذي الهمني الطموح والصبر وسدد خطاي بأن من علي باتمام هذه الرسالة، ومن علي بنعمه وفضله التي لا تحصى، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين، وبعد

اتوجه بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتتان لاستاذي الدكتور ليث الربيعي حيث تفضل علي باشرافه على هذه الرسالة وكان له الاثر الاكبر في إثرائها بافكاره العلمية ، ومعلوماته القيمة ، فلم يبخل علي بجهده ونصائحه ، جزاه الله عني خير الجزاء. ولا يسعني الا التقدم بالشكر والامتتان لاعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة هذه الرسالة ومناقشتي في كل ما من شأنه إثرائها واخراجها باكمل صورة. ولا يفوتي ان انوه بان هذه الرسالة عمل من صنع البشر والخطا وارد إما بالنقص او الخطأ فـ "جلى من لا يسهو".

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	(1 - 1): المقدمة
4	(2 - 1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3 - 1): أهداف الدراسة
6	(4 - 1): أهمية الدراسة
7	(5 - 1): فرضيات الدراسة
8	(6 - 1): حدود الدراسة
9	(7 - 1): محددات الدراسة
9	(8 - 1): أنموذج الدراسة
10	(9 - 1): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	(2 - 1): المقدمة
13	(2 - 2): التوجه الاستراتيجي التحليلي
20	(2 - 3): القدرات الاستراتيجية
23	(2 - 4): أداء المنظمة
28	(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
44	(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
45	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
46	(3 - 1): منهج الدراسة
46	(3 - 2): نبذة عن الشركة ومجتمع الدراسة
47	(3 - 3): عينة الدراسة
48	(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
49	(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
51	(3 - 6): التحليل العاملي التوكيدي
56	(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها
58	(3 - 8): المعالجة الإحصائية المستخدمة
60	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
61	(4 - 1): المقدمة
62	(4 - 2): وصف متغيرات الدراسة
66	(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
84	الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات
85	(5 - 1): المقدمة
85	(5 - 1): مناقشة النتائج والاستنتاجات
87	(5 - 2): التوصيات
88	قائمة المراجع
89	أولاً: المراجع العربية
91	ثانياً: المراجع الأجنبية
99	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل - رقم الجدول
48	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	1 - 3
57	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)	2 - 3
62	وصف وتقييم مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي لشركة البترول الوطنية الكويتية	1 - 4
64	وصف وتقييم مستوى القدرات التسويقية المتاحة في شركة البترول الوطنية الكويتية	2 - 4
66	وصف وتقييم مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	3 - 4
67	نتائج اختبار أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	4 - 4
68	نتائج اختبار أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية	5 - 4
70	نتائج اختبار أثر القدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	6 - 4
71	نتائج اختبار أثر السعر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	7 - 4
73	نتائج اختبار أثر المنتج على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	8 - 4
74	نتائج اختبار أثر التوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	9 - 4
75	نتائج اختبار أثر الإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	10 - 4
79	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط	11 - 4
80	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال السعر كمتغير وسيط	12 - 4

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل - رقم الجدول
81	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال المنتج كمتغير وسيط	13 - 4
82	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال التوزيع كمتغير وسيط	14 - 4
83	نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال الإتصالات التسويقية كمتغير وسيط	15 - 4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل – رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1 – 1
53	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الاستراتيجي التحليل	1 – 3
55	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات التسويقية	2 – 3

قائمة الملحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
100	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
101	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات

التسويقية المتاحة

دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية

إعداد

سالم حسين العجمي

إشراف

الدكتور

ليث سلمان الربيعي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المدراء ورؤوساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل ونسبة بلغت (94%).

وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي التي استخدمت به أساليب إحصائية مختلفة وبالاستعانة ببرنامح الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية واختصاراً SPSS وبرنامح تحليل المسار AMOS 16 نتائج مهمة وفي مقدمتها: للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات

التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كـمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

وقد خلصت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات لشركة البترول الوطنية الكويتية في هذا

المجال.

ABSTRACT

The Effect of Analytical Strategic Orientation on the Firm's Performance within the Available Marketing Capabilities: An Applied Study on Kuwait National Petroleum Company

Prepared by

Salem Al-Ajmi

Supervisor

Dr. Laith Al-Rubaie

This study aimed to exam the effect of the strategic direction of analytical performance of the organization in light of the marketing capabilities available and the application on the Kuwait National Petroleum Company, the study sample included all directors and heads of departments in the Kuwait National Petroleum Company, who are (200), was recovered (188) to identify suitable for analysis and a rete (94%).

The results of statistical analysis that used different statistical methods with using the program Statistical Package for Social Sciences SPSS and path analysis by AMOS 7 are significant uch as , the analytical strategic orientation has an positive direct effect on the performance of the Kuwait National Petroleum Company (the sales growth rate) , and the analytical strategic orientation has an positive direct effect on the marketing capabilities available to the Kuwait National Petroleum Company (pricing , product , distribution, promotion), also the analytical strategic orientation has an indirect effect on the performance of the Kuwait National Petroleum

Company (the sales growth rate) by existence marketing capabilities available to the Kuwait National Petroleum Company (pricing; product; distribution & promotion) as a mediate variable.

The study is to develop some recommendations for the Kuwait National Petroleum Company in this area.

الفصل الأول

الإطار النظري العام للدراسة

- (1 – 1) المقدمة
- (2 – 1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3 – 1) اهداف 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

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

وترتبط عملية تحديد الاستراتيجية في المنظمة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقييم تمثل مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجية الملائمة بالتوافق مع الإمكانيات المتاحة.

هذا ويعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً يؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستهلكين بشكل دائم (Slater & Narver, 1995). إذ إن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطاتها الخارجية، ومن المستفيدون من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وتقيدتها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل

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

ونظراً للدور المتزايد الذي تلعبه القدرات التسويقية في الوقت الحاضر ونتيجة لأثر الأنشطة التسويقية على مختلف المجالات والأصعدة التي تخص الأفراد كمستهلكين أو المنظمات على مختلف أوجه أنشطتها (الصناعية، التجارية، الخدمية) دفع الكثير من الباحثين إلى الاهتمام بالتسويق وأنشطته المختلفة ومحاولة إعطاء تعريف أو مفهوم للتسويق يتناسب مع الأهمية.

إذ إن الدراسات التي أجريت حول القدرات التسويقية بينت الدور الكبير الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي للمنظمة بانعكاسه على مستويات الأداء المتحققة، إذ إنه من المحتمل أن يؤدي التوجه الاستراتيجي للمنظمة لتحقيق الأداء المتميز بسبب الابتكارات التي سيتم استحداثها في السوق (Gotignon & Hubert, 1997).

ونظراً للتغيرات السريعة والمتسارعة في البيئة التسويقية، سواء الكلية أو الخاصة المحيطة بالمنظمات في جميع أنحاء العالم يتطلب الأمر من هذه المنظمات تحديد طبيعة توجهاتها وقدراتها لتحقيق مستويات أداء متميزة بالمقارنة مع المنافسين. واستناداً إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الكويتية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط.

(1 – 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشار العديد من الباحثين إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه القدرات التسويقية في تطوير أداء المنظمة (Morgan, et..al, 2009) كما أشارت دراسة (Morgan & strong,2003) إلى أن التوجه الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في تحسين مستويات أداء المنظمات بشقيها السلعي والخدمي.

فأي منظمة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماماً وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده العالم في سنوات عديدة، أدى إلى دخول عدد من الشركات الدولية النفطية سواء أكان لتحقيق سياساتها في الانتشار العالمي أم لغاية البحث عن فرص في بيئات متعددة، ونتيجة لهذا الوضع اشتدت حدة المنافسة بين الشركات مع بعضها بعضاً، إذ أكد بعض المديرين أن فشل العديد من الشركات يعود لإفتقار مديريها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بشكل مباشر على ادائها (Laforet, 2009: 189).

ولأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يُعد واحداً من مكونات التوجه الاستراتيجي الذي يشير إلى الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية وكذلك عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع (Morgan & Strong, 2003: 166)، بالإضافة إلى ارتباطه الوثيق بالقدرات التسويقية للمنظمة الذي يعمل على تحقيق استغلال أفضل للقدرات التسويقية المتاحة للمنظمة، وبسبب الأزمات العالمية التي تضرب المنطقة والعالم مما يؤدي إلى عدم معرفة العائد المتوقع وعدم القدرة على العمل على إيجاد أسواق جديدة ولهذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الكويتية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية؟
2. هل تؤثر القدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية؟
3. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية؟
4. هل يؤثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط؟

(1 – 3): أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية.
2. تحديد أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية لشركة البترول الوطنية الكويتية.
3. تحديد أثر القدرات التسويقية على الأداء في شركة البترول الوطنية الكويتية.
4. دراسة الأثر غير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تحرص كل المنظمات على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها (الحسيني، 2000: 120)، ونظراً للأهمية المتصاعدة للتوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال وأثره على جلب الأرباح والصمود في وجه المنافسة الناجحة من خلال أن الأداء المتميز للمؤسسة هو نتيجة وامتداد طبيعي لمفهوم التسويق الذي يجلب الانتباه والتركيز لاحتياجات المستهلك ليتم الوصول إلى التميز في أداء المؤسسات ذات التوجه الاستراتيجي التحليلي، وتأثيره بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي لأنه يعدّ المؤشر الرئيسي لقدرة المؤسسة على إشباع رغبات المستهلك. تأتي أهمية الدراسة من خلال:

أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في قطاع الصناعات النفطية في تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع، والدور الذي تلعبه القدرات التسويقية لهذه للمنظمات العاملة في الصناعات البترولية في تعزيز مستويات الأداء المتحققة، وهو ما يتطلب من شركة البترول الوطنية الكويتية من التعرف على احتياجات عملائها وتحركات منافسيها في قطاع الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع من الأهمية المتصاعدة لموضوع التوجهات الاستراتيجية منها على وجه الخصوص التوجه الاستراتيجي التحليلي، إذ إن هذا التوجه يعطي القدرة للمنظمات باقتناص الفرص السوقية ومناورة المنافسين لتقليل التهديدات من قبلهم.

(1 – 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى H_{01}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية H_{02}

لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1 – 6): حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركة البترول الوطنية الكويتية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في المديرين ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية في دولة الكويت.

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال الفصل

الدراسي الصيفي 2010/2009 والفصل الدراسي الأول 2010/2011

الحدود العلمية: تم الاعتماد على متغيرات التوجه الاستراتيجي التحليلي فقد تم الاعتماد على كل

من (Hynes, 2009: 644-651؛ Morgan & Strong, 2003: 163-176؛

Morgan & Strong, 1998: 1051-1073). وما يرتبط بالقدرات التسويقية فقد تم

الاعتماد على (Morgan, et..al, 2009: 909-920). وما يتعلق بمتغير الأداء فقد تم

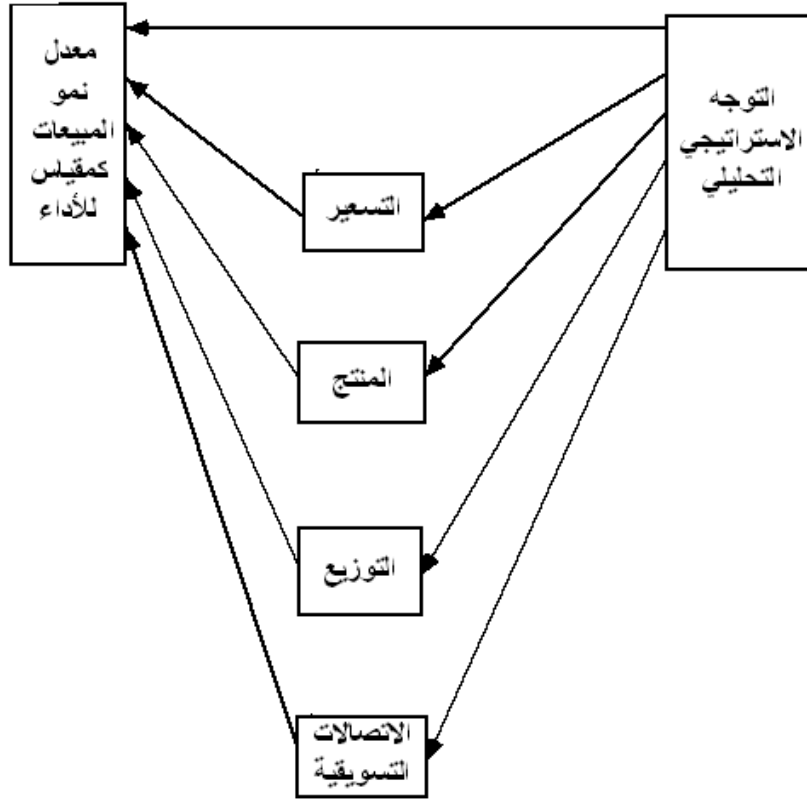
الإعتماد على ما أورده كلٌّ من (O'Sullivan & Abela, 2007 ; Eusebio, et..al,)

(2006).

(1 - 7): محددات الدراسة

1. تطبيق الدراسة على شركة البترول الوطنية الكويتية في دولة الكويت، فبالنظر إلى تعميم النتائج سينحصر على شركة البترول الوطنية الكويتية.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالقدرات التسويقية والتوجه الاستراتيجي التحليلي والأداء.

(1 - 8): نموذج الدراسة



شكل (1 - 1)

نموذج الدراسة

(1 – 9): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التوجه الاستراتيجي *Strategic Orientation*: منهج محدد تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في سير عملها. ومن فوائد التوجه الاستراتيجي أنه يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين أداء المؤسسة الدائم. ويعكس التوجه الاستراتيجي إدراك المديرين للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997).

التوجه الاستراتيجي التحليلي *Analysis Strategic Oriantation*: يمثل منهج حل المشكلة الشامل لاتخاذ القرار الاستراتيجي والنتائج الناتجة عن السعي لضمان تفهم شامل للجوانب أو العوامل المتعلقة في بيئة المنظمة وما يحيطها من عوامل، وهذا البعد في التوجه الاستراتيجي يشير إلى طبيعة الأنظمة الداخلية لتنفيذ الإستراتيجية التنافسية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (Morgan & Strong, 2003).

القدرات التسويقية *Marketing Capabilities*: تعريف وتحديد احتياجات الزبائن وإشباع هذه الاحتياجات والالتزام بمراقبة ومسح وتقييم التغيرات التي تحدث في السوق والمرونة التنظيمية، وتجنب البنيان التنظيمي الجامد للشركة ووجود آلية لتغيير هذا البنيان بما يتوافق مع تغيرات السوق، والالتزام بتوظيف موظفين مدربين جيدا على إتقان الأساليب المهنية التسويقية والتدريب الدائم لهم على هذه الأساليب وأساليب أخرى (Morgan, et.al, 2009).

الأداء *Performance*: مدى إسهام الشركة لتحقيق أكبر قدر من الانتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال. مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرات التسويقية، الأداء بمفهومه الشامل النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل كالنتائج التي يتم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة (ابو خمخ 2002: 26). وهو مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون وتكمن في إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المنشأة في البيئة الخارجية (عياف 2006: 1).

أداء المنظمة *Firm Performance*: ويعبر عن النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد (Morgan, et..al, 2009).

شركة البترول الوطنية الكويتية: شركة نفطية كويتية تابعة لمؤسسة البترول الكويتية تقوم بإدارة مصافي البترول في الكويت كما تدير الشركة عدداً كبيراً من محطات الوقود في الكويت التابعة لدائرة إدارة التسويق المحلي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 – 1): المقدمة

(2 – 2): التوجه الاستراتيجي التحليلي

(2 – 3): القدرات التسويقية

(2 – 4): أداء المنظمة

(2 – 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

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

(2 – 1): المقدمة

عادة ما تبدأ مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة والتحليل الاستراتيجي للبيئة. وترتبط عملية تحديد أو تغيير التوجه الإستراتيجي في المنظمة بالكثير من المتغيرات وأهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث قدرتها وكفاءتها وإمكانياتها، وإمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فاعل، ولذلك فإن نتائج التقويم هي مؤشرات واقعية توفر للمخطط المعلومات اللازمة للتوجه الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.

(2 – 2): التوجه الاستراتيجي

إن عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح ودقيق تمثل المهمة الأساسية والأولى للقيادة العليا في تلك المنظمة، ذلك أن فعالية تحديد الاتجاه بعبارات بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال من تحديد الأهداف للإدارات المختلفة واختيار الاستراتيجيات ووضع الخطط العملية وتخصيص الموارد ومختلف الأنشطة الأخرى. إذ إن كفاءة الأداء للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يعدّ انعكاساً منطقياً وطبيعياً لدقة وفاعلية تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال.

إن التوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به للمنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة، ما هو إلا خطة

لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل.

ويؤكد (Wheelen & Hunger, 2008) بأن للتوجه الاستراتيجي حاجته من خلال الأفق الواسع من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه القرارات الأخرى، وتعدّ هذه المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي التحليلي وبانت تؤثر مباشرة على أداء المنظمات وقد عرفت تلك المعلومات في أدبيات الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي التحليلي.

ويبين (Gatignon & Xuereb, 1997) إلى التوجه الاستراتيجي بأنه مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين. وبين (Hitt, et al, 2000) أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ إن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. وبنفس السياق يعرف (Menguc & Auh, 2005) التوجه الاستراتيجي بأنه مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

ويرى (Slater & Olson, 2001) أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لاستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيسي لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال.

درس التوجه الاستراتيجي من ثلاث جهات نظر رئيسية: المنهج السردى Narrative Approach؛ والمنهج التصنيفي Classificatory Approach؛ والمنهج المقارن Comparative Approach. إذ إن المنهج السردى يركز على المنهجيات النوعية في توظيف وتحليل دراسة الحالة. والتركيز هنا يميل إلى أن يكون مستنداً على الوصف اللفظي ووصف الطبيعة الشمولية للاستراتيجية في سياقها إلا أن هذا المنهج وتطبيقاته في مجال البحوث التنظيمية محدود، فيما يعنى المنهج التصنيفي بالمجاميع الاستراتيجية التي يقصد بها مجاميع المنظمات وطبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات. وأخيراً، فإن المنهج المقارن يبين الآليات التي تستخدمها المنظمات في حل المشكلات التي تواجهها نتيجة التطورات والتغيرات البيئية وحدة المنافسة في البيئة التي تعمل بها (Morgan & Strong, 1998: 1054 - 1055).

غالباً ما يعدّ مفهوم التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز. وقد توصل العلماء إلى وجود علاقة تأثير مباشرة فيما بين التوجه الاستراتيجي ومفهوم الأداء مما يدل على أن فلسفة التوجه نحو السوق Market-oriented هي جوهر أهداف المؤسسة المحددة في مواجهتها و تكييف ردود أفعالها طبقاً للأحداث الجارية في بيئة السوق (Sinkovics, 2004).

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

1. التوجه الاستراتيجي العدائي Aggressiveness: الذي يرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع عدائية في توجهها الاستراتيجي.

2. التوجه الاستراتيجي التحليلي Analysis: وهو اندماج بعدي استراتيجي التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة، ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع تحليل المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

3. التوجه الاستراتيجي الدفاعي Defensiveness: وهي السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة عكسية مع دفاعية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

4. التوجه الاستراتيجي المستقبلي Futurity: وهي مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستقبلية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

5. التوجه الاستراتيجي الاستباقي Proactiveness: وهي السلوك الفعّال للمنظمة والمكوّن الرئيس للابتكار والتجدد. وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمة. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع فعالية المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

6. الخطورة Riskiness: وتعرف الخطورة بمعدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين. ويرتبط التوجه التسويقي بعلاقة إيجابية مع مستوى خطورة المنظمة في توجيهها الاستراتيجي.

ونظرا لصعوبة أخذ كل هذه التوجهات الاستراتيجية، فقد ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي الذي سيجري تناوله بشكل موسع في الفقرة التالية.

التوجه الاستراتيجي التحليلي:

من أجل أن تتمتع المنظمة بالاقترار لتحقيق أهدافها والارتقاء بانجازاتها فقد سعت المنظمات إلى اتباع أسلوب التوجه الاستراتيجي التحليلي، فقد برهنت التجارب أن تطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحدتها هو نتاج ذلك التفكير، ويتطلب الأمر امتلاك الإدارة العليا والمديرين الآخرين معرفة بأعمالهم وتوفر المعلومات الضرورية التي باتت أحد المشكلات الخطيرة في حياة المنظمات ويتجلى ذلك بإثارة تساؤلات استراتيجية تتم الإجابة عنها بالاستفادة من ادوات التوجه الاستراتيجي التحليلي للمنظمة والمحافظة عليها، ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليها من تهديدات وتوافر فرص جديدة من خلال استخدام اسلوب التوجه الاستراتيجي التحليلي (Hill & Jones, 2001).

ويبين (Miller & Friesen, 1984) بأن المنظمة تقوم بتبني التوجه الاستراتيجي التحليلي لمواجهة إما حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في الأسواق نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو نتيجة لحرب تنافسية وكذلك عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة للتقدم أو التطور الفني السريع وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في الطلب أو السعر أو التكلفة وهنا على المنظمة أن تجد استراتيجية تكون مخرجاً لتحقيق نوع من الإستقرار. وأن هذا التوجه يشير إلى طبيعة الأنظمة الداخلية في المنظمة والمستخدمة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية لها (Venkatraman, 1989). ومن خلال التوجه الاستراتيجي التحليلي تتمكن منظمات الأعمال من التعلم وتكوين صورة واضحة حول تحركات المنافسين واتجاهات السوق المستقبلية (Franwick, et.al., 1994).

ويرى (Johnson & Scholes,1997: 46) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يستند على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية. فالتوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. ومن هنا، فإن التحليل الاستراتيجي يتعلق أساساً بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليات المنظمة الداخلية، ومن ثم تحديد قدرة المنظمة على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أو البشرية.

ويوضح (Thompson,1997: 32) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يعنى فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء. إذ إن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. وتبرز أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد

على وضع خطط وبدائل استراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها. إن اكتشاف وتوقع التغيرات البيئية يستلزم بالضرورة توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات إذ إن أخطر ما يواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة العليا (Higgins,1994: 30).

ويقصد بالتوجه الاستراتيجي التحليلي بأنه المعلومات التي تدعم الإدارة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي وتسهل عملية تحديد الأهداف واختيار البدائل الممكنة، ويتصف التوجه الاستراتيجي التحليلي بخصائص وسمات معينة لا بد من توافرها لتجعلها ملائمة للاستخدامات المختلفة، كأن تكون واضحة ودقيقة حتى يمكن فهمها وتقويمها بسهولة، كما يجب أن يكون توقيتها مناسباً، إذ إن هناك صعوبات في الحصول على المعلومات التي تتميز بكل تلك الصفات في الوقت نفسه من نظم المعلومات الإدارية التقليدية، وهكذا اقتضت الحاجة لتجاوز المشكلة وتقديم استجابة لحاجة الاستراتيجية وإدارتها للمعلومات، وذلك عن طريق تطوير وتحسين مستوى الأداء المتوازن ليكون نموذجاً معلوماتياً خاصاً يغذي الاستراتيجية بالمعلومات التي تسهم في إدارتها وتوضح الطريق الأنجح في توجهاتها للمستقبل، وتقدم مقاييس لتقويم تأثير الأبعاد المتعددة على الاستراتيجية (Morgan, et.al, 2009).

وأحد الاعتقادات الراسخة في علم التوجه الاستراتيجي أنه يسهم في رفع الأداء في المؤسسة ويعزز القدرات التسويقية لديها، وتشكل المقدرة الفعالة على التوجه الاستراتيجي على تشكيل القدرة الفاعلة وهي القدرة الديناميكية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز. كما أن التوجه

الاستراتيجي يعادل العلاقة بين العناصر المختلفة لتشكيل المقدرة الاستراتيجية للأداء وتطوير القدرات التسويقية للمؤسسة.

(2 – 3): القدرات الاستراتيجية

تشير القدرات Capabilities إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعدّ هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمدة (Stalk, et. al, 1992:57-69). ويبين (Hitt, et. al, 1997) أن القدرات هي مزيج فريد من الموارد الملموسة وغير الملموسة مستند على المعرفة، التي تشير إلى ما يمكن أن تحققه المنظمة من خلال وجود فرق عمل متعددة الوظائف. وهي مجموع ما تمتلكه المنظمة من موارد ومهارات ومعرفة تمارس من خلالها عملياتها التنظيمية التي تمكنها من تنسيق أنشطتها واستخدام موجوداتها بكفاءة وفعالية (Day, 1994).

وأوضحت الدراسات والبحوث أن هناك أربعة أنواع عامة من القدرات، وهي (Hamel & Heene, 1994:153-154): القدرات التنظيمية Regulatory؛ القدرات الموضعية Positional؛ القدرات الوظيفية Functional؛ والقدرات الثقافية Cultural. إذ إن الطبيعة الرئيسة لهذه الأنواع الأربعة من القدرات يمكن تقسيمها إلى:

- القدرات المستندة على الأصول Capabilities based on Assets : التي تبين أن القدرات التنظيمية Regulatory تتأتى من امتلاك الكيانات القانونية مثل حقوق الملكية العقلية، العقود،

العطاءات وغيرها. وهذه كلها قدرات مبررة من الناحية القانونية. فيما تشير القدرات الموضوعية Positional إلى نتيجة الأعمال السابقة للمنظمة. إن التمييز الموضوعي يأتي نتيجة الأعمال والقرارات السابقة لمنظمة الأعمال.

■ القدرات المستندة على الجدارات Capabilities based on Competencies : التي تشير إلى أن القدرات الوظيفية Functional تتعلق بالقدرة على القيام بعمل أمور معينة، وهي تأتي من المعرفة، المهارات، وخبرة العاملين، والآخرين من أصحاب المصالح في سلسلة القيمة مثل الموردين، الموزعين، وسماسرة الأسهم، المحامون، وكلاء الإعلانات. فيما تشير القدرات الثقافية Cultural إلى المستوى الثقافي الذي تتمتع به منظمة الأعمال من خلال عاملها، ويدخل في إطار القدرات الثقافية العادات والتقاليد، المواقف والاعتقادات، والقيم التي تتخلل الأفراد العاملين والمجموعات في منظمة الأعمال.

وانتقالاً للقدرات التسويقية، يعرف (Chandler & Steven, 1994: 334) القدرات التسويقية بأنها عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد المجمعّة وذلك لتوليد قيمة للعملاء وبشكل تنافسي.

ويفيد (Tasi & Shin,2004:525) أن القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عمليات التعلم والتي تمكن المديرين من الوصول إلى حلول حول المشاكل التسويقية لمنظماتهم. ويفيد (Day,1994) أن تطوير القدرات التسويقية يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار العمليات التكاملية التي تجري بين المعرفة المستندة على الموارد والموارد غير الملموسة لإيجاد وتوليد قيمة عالية للزبائن، إذ إن القدرات التسويقية بهذه الحالة تشير إلى مجموعة متكاملة من العمليات الهادفة إلى

تطبيق المعرفة الجماعية، والمهارات، وتوافر موارد المنظمة لتلبية احتياجات الزبائن، وتمكين المنظمة من إضافة قيمة إلى الزبائن والقدرة على المنافسة للمدى البعي. ويبين كلٌّ من (Barney,1991) و (Song & Parry,1997) و (Fahy, et..al, 2000) أن القدرات التسويقية للمنظمات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمنظمة نفسها وبهذا فهي تعطي المنظمة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس القطاع وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية.

ويرى (Slotegraaf & Dickson, 2004: 374) أن القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم وذلك عند قيام المنظمات التسويقية وبشكل مستمر بتطبيق معرفتهم لحل المشاكل التسويقية. إذ إن تطوير القدرات التسويقية يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار العمليات التكاملية Integrative Processes التي تستند على المواءمة بين الموارد المعرفية والموارد الملموسة وذلك بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء.

وتشير النتائج التي توصل إليها (Morgan, et..al, 2009) إلى أن القدرات التسويقية هي الأصول التكميلية التي تسهم في تحقيق أداء متفوق للمنظمة. بالإضافة إلى أن القدرات التسويقية للشركة تؤثر تأثيراً مباشراً على عائد الأصول للمنظمة وبما يعكس مستوى أداء المنظمة. وعلى الجهة الأخرى فقد بين كلٌّ من (Day, 1994) و (Esinhdart & Martin, 2000) أنه من الممكن لتوجه للمنظمة والقدرات التسويقية التفاعل لتمكينها من مواكبة نشر مواردها مع بيئتها التسويقية بصورة أفضل من منافسيها.

(2 - 4): أداء المنظمة

يرتبط الأداء في قوة المؤسسة السوقية ويأتي نتيجة التوجه الاستراتيجي الناجح وأكدت الأبحاث أن التطوير واستخدام الأساليب الحديثة في التحليل الاستراتيجي يعزز القدرة إلى التميز في الأداء مما ينعكس إيجاباً نحو القدرات التسويقية للمنظمة وتطوير المنتجات الجديدة. إذ إن الأداء يترجم مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء التي تمثل إطار عمل لتطبيق استراتيجيتها وتعدّ الأداة أداة تقييم فضلاً عن كونها أداة استراتيجية لأنها تعتمد أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمة بدلاً من التركيز على المنظور المالي فقط بالرغم من أهميته إلا أنه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة ، وأن الاهتمام بمجموعه أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، ورضا الزبون والعاملين يمكن أن تؤدي إلى تبصر أكبر بالعوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء. وبهذا أصبح الأداء ليس مجرد نظام شامل لتقويم القدرات التسويقية ووظيفتها تقوم على أساس تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وإنما أصبحت نظاماً إدارياً متكاملًا يسعى إلى زيادة الفلسفية المنظمة لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الانتاجي والتسويقي والإداري فضلاً عن دورها في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح.

احتل موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي أهمية حرجة لاعتبارات تتعلق أولاً، بكونه محوراً مركزياً لقياس نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ثانياً، تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. إذ يرى (Brown & Laverich, 1994: 89) أن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كالآتي:

■ **الأداء الاستثنائي Extraordinary Performance** : والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمنظمة.

■ **الأداء البارز Outstanding Performance** : والتي تبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة ؛ امتلاك كادر كفاء وذي تحفيز عالٍ ؛ امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.

■ **الأداء الجيد جداً Very Good Performance** : والتي تبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفاء، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

■ **الأداء الجيد Good Performance** : والتي تبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك وضع نقدي مختلط.

■ الأداء المعتدل Fair Performance : والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

■ الأداء الضعيف Weak Performance : الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

■ الأداء المتأزم Crisis Performance : والتي تتمثل بالأداء غير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

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

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

بالنسبة لها، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، وما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء. يرى (Lynch, 2000: 374) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.

ويحدد (إدريس والغالبي، 2009) أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف

أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

▪ البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية – على اختلاف أنواعها – والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

▪ مدخل النظم، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

▪ المفهوم الشمولي، إذ إن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

ويرى (Eccels,1991:132) أبعد من مجرد الاعتماد على الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرون تباينهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتية.

إن تضمين الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية

لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وضمن هذا التوجه، يعتقد (Anderson,et..al,1994:57) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

(2 – 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 – 5 – 1): الدراسات العربية

- دراسة (غراب، 1994) بعنوان "العلاقة بين القيادة والتوجه التحليلي الاستراتيجي التنافسية". تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من الشركات الصناعية في إمارة دبي، وقد سعى الباحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة و التوجه التحليلي الاستراتيجي التنافسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين المهارات و السلوك الإداري للقيادة النوعية الإستراتيجية، كذلك وجود علاقة جوهرية بين أنماط التطبيق القيادي وأنواع الاستراتيجيات التنافسية وتختلف أنماط القيادة الإستراتيجية نتيجة لمهارات المدير الاستراتيجي وسلوكه.

- دراسة (العارضي، 2001) بعنوان " دراسة متغيرات التحليل الاستراتيجي للبيئة

الداخلية و الخارجية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية". تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من شركات الفنادق السياحية وانصب اهتمام الباحث على دراسة متغيرات التحليل

الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية وكان اعتماد هذه الدراسة على جعل العائد على الاستثمار والقيمة السوقية للسهم كأساس للتمييز. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها تسهم متغيرات التحليل الاستراتيجي الداخلي أو الخارجي ببناء الميزة التنافسية للمنظمة.

- دراسة (المشاقبة، 2001) بعنوان " تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على

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

- دراسة (التميمي، 2002) بعنوان " القدرات التسويقية و أثرها على أداء المنظمة".

هدفت إلى إلقاء الضوء على الخدمات البنكية الإلكترونية التي تقدمها البنوك الأردنية لعملائها، ومدى مواكبة هذه الخدمات للخدمات البنكية الإلكترونية التي انتشرت مؤخرا في الدول المتقدمة،

وقد استعرض الباحث القدرات التسويقية لعمل البنوك وأنماط العمل المصرفي الإلكتروني والعوامل والأسباب التي تدفع المصارف للعمل المصرفي الإلكتروني. وقد خلص الباحث إلى أن غالبية البنوك الأردنية تتميز بالقدرات التسويقية العالية مما يؤثر إيجاباً على أداء عملها وأن لها مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت للتعريف بخدماتها وفروعها، وأنها تقدم بعض الخدمات الإلكترونية البسيطة مثل خدمات بطاقة الفيزا والبنك الناطق والبنك الخليوي والحوالات السريعة، ولا تقدم الخدمات التنفيذية الإلكترونية للعملاء دون تعامل مباشر معهم، وقد توصل الباحث إلى عدد من التوصيات التي كان من أهمها أن على البنوك الأردنية أن تطور خدماتها البنكية إلى خدمات تنفيذية كاملة عبر شبكة الإنترنت لتواكب متطلبات العصر الحديث.

- دراسة (طراد، 2002) بعنوان "العولمة وانعكاساتها على إمكانيات تطوير القدرات

التسويقية في المنظمات التجارية: دراسة تحليلية". هدفت إلى استقراء أبعاد العولمة بشكل عام، وإمكانية تطوير القدرات التسويقية بشكل خاص بغرض الوقوف على آثارها السلبية، إضافة إلى تحديد بنية تسويقية عربية جديدة في طابعها الهيكلي والوظيفي، وبالشكل الذي يحد من طبيعة المشكلة العربية في مواجهة تحديات العولمة. وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات التجارية العربية لا تستطيع الصمود أمام المنافسة الدولية بسبب التحديات الهيكلية (قدرات وإمكانات وتنظيم) والتحديات الوظيفية (طبيعة الأنشطة والخدمات المقدمة).

- دراسة (الخروشي، 2006) بعنوان "العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية

والأداء في البنوك العاملة في الأردن". هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأصول والقدرات

التسويقية والأداء في البنوك العاملة في الأردن. وهناك أهداف أخرى تمثلت في اختبار أثر بعض العوامل المعدلة على هذه العلاقة وأيضاً اختبار أثر دعم والتزام الإدارة العليا على بناء الأصول والقدرات التسويقية في المدى البعيد. وتم تطوير نموذج الدراسة وفرضياتها من أجل تحقيق أهدافها. تم تجميع البيانات الأولية من مديري التسويق ومديري الفروع في البنوك العاملة في الأردن عن طريق استبانته صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وتشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن الأصول والقدرات التسويقية أثرت إيجاباً في أداء البنوك الذي تم قياسه بمعايير مالية ومعايير العملاء. ووجدت الدراسة أن دعم والتزام الإدارة العليا له أثر إيجابي وقوي في بناء الأصول والقدرات التسويقية على الأمد الطويل. وتشير النتائج أيضاً إلى أن أقوى تأثير للأصول والقدرات التسويقية كان على ربحية البنوك، وإجمالي إيراداتها ورضا عملائها على التوالي. كما تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن خبرة البنك التسويقية والخلفية الأكاديمية للمديرين هي عوامل معدلة على العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية وأداء البنوك. أن الاستنتاج الرئيسي للدراسة هو أن الأصول والقدرات التسويقية تلعب دوراً استراتيجياً في قدرة البنوك على تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأمد وتحقيق ميزة تنافسية. وأخيراً فقد تم وضع استنتاجات البحث ومساهمته في المعرفة ومحدداته إضافة إلى اتجاهات البحث المستقبلية.

(2 – 5 – 2): الدراسات الأجنبية

– دراسة (Venkatraman, 1989) بعنوان " Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement". هدفت إلى تطوير القياسات المناسبة لمفاهيم الأبعاد الأساسية لبناء الاستراتيجية التي تم تسميتها

التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال. وقد تم تعريف ذلك بدايةً من خلال وضع أربعة أسئلة نظرية عن المفاهيم التالية: النطاق؛ المستوى الهرمي؛ المجال؛ والمقاصد مقابل الانجاز، ومن ثم وضع التصورات من خلال ستة أبعاد. ويلي ذلك وضع المؤشرات التنفيذية الخاصة بهذه الأبعاد من حيث المفاهيم الإدارية من خلال دراسة ميدانية اشتملت على 200 منشأة تجارية. وتعمل هذه الدراسة إلى المساهمة في قياس إدارة البحوث الاستراتيجية مع الاعتراف الصريح بعدم القدرة على فصل التنمية عن الإطار النظري الأوسع. وتم تحديد الهدف على أنه تطوير مجموعة من التدابير التنفيذية و التحقق من صحتها من أجل وضع تصور لاستراتيجية محددة الأبعاد. وتوقعت الدراسة أن تقدم مجموعة أولية من التدابير والمقاييس التنفيذية مدعمة بقوة من قبل خصائص قياسها التي يمكن استخدامها من قبل الباحثين الآخرين لاختبار النظرية. ويعدّ التحليل التكميلي لهذه الدراسة على أنه استكشاف العلاقات بين الأبعاد الاستراتيجية وربطها في أداء الأعمال التجارية، إذ يدرس الأداء من خلال النمو والربحية. ذلك أن بعد النمو يعكس اتجاه أداء الأعمال من حيث مكاسب المبيعات وزيادة الحصة السوقية، في حين أن بعد الربحية يعكس مدى كفاءة الأداء الحالي. وهذه الأبعاد يتم تفعيلها باستخدام مقاييس متعددة البنود والتي تحقق مجموعة من معايير القياس والتدابير الاستراتيجية. ولقد خلصت الدراسة إلى وضع الأسس النظرية لأهمية اللبنة الأساسية في الإدارة الاستراتيجية، وهي التوجه الاستراتيجي لمؤسسات الأعمال. حيث استنتجت أبعاد هذا التوجه واختبرته عن طريق معالجة وتحليل كل بعد بشكل فردي. وقد وضعت التدابير والمقاييس التشغيلية بعد اختبارها وتحليلها والتحقق من صلاحيتها

باستخدام تحليل Joreskog للتباين المشترك. ويعتقد أن تكون هذه المؤشرات التشغيلية بمثابة مقاييس مفيدة للباحثين في الاستراتيجية لدعم الجهود الرامية إلى اختبار العلاقات النظرية.

- دراسة (Garbarino, 1999) بعنوان " Implementation of Marketing Capabilities According to Customer Orientation"، حول تطبيقات القدرات التسويقية على أرض الواقع وفقاً لتوجهات العملاء، أكدت أنه في حالة دراسة نية العملاء الذين يحصلون على منتجات وخدمات متشابهة، لا بد من التركيز على أن هناك فروقات في التوجه نحو العلاقات طويلة الأجل بينهم وبين المنظمات التي يتعاملون معها، وذلك تبعاً لاختلاف مجموعات العملاء. وخلصت الدراسة إلى أن العملاء الذين لديهم اهتمام بسيط بإقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات، تعتمد النية المستقبلية لديهم في التعامل مع المنظمة على الإشباع العام الذي تحقق لهم من خلال مختلف خصائص السلعة أو الخدمة في حين أن النية المستقبلية في التعامل المستقبلي مع المنظمة لدى العملاء الذين لديهم اتجاه إيجابي نحو إقامة علاقات طويلة الأجل مع المنظمات التي يتعاملون معها، فإنها تعتمد على الثقة والالتزام الذي يدركها عن تلك المنظمة.

- دراسة (Rajdeep, et..al, 2001) بعنوان " Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility". هدفت إلى معرفة دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات التايلاندية للتعامل مع الأزمة الاقتصادية الأخيرة. تكونت عينة الدراسة من 49 مديراً من المشاركين في برامج تنفيذية في ماجستير إدارة الأعمال في الشمال الشرقي لتايلاند. حيث توصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر إيجاباً في أداء الشركات قبل

الأزمة والمؤسسات التي كانت ذات مستوى أداء عالٍ قبل الأزمة تميل لأن تكون بمستوى أفضل بعد الأزمة وأن للمرونة الاستراتيجية آثاراً إيجابية على أداء المؤسسة بعد الأزمة والتي تعزز شدة المنافسة وتحقق هلامية التكنولوجيا والطلب وأن التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية تكمل بعضها بعضاً في قدرتها على مساعدة المؤسسات للتعامل مع الأوضاع البيئية المحيطة .

— دراسة (Morgan & Strong, 2003) بعنوان " Business performance and "

"dimensions of strategic orientation"، هدفت إلى اختيار العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وأداء الشركات الصناعية متوسطة وكبيرة الحجم العاملة في قطاع التكنولوجيا في بريطانيا. وقد تكونت عينة الدراسة من 181 مديراً يعملون في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من التوجه التحليلي، والتوجه الدفاعي، والتوجه المستقبلي ترتبط بعلاقة موجبة بأداء المنظمات عينة الدراسة.

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

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

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

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

إلى فحص الأثر المحتمل للتوجه الاستراتيجي المتضمن كلاً من التوجه الريادي والتكنولوجي

والتوجه بالزبائن على الأداء في الشركات الصناعية التركية. تكونت عينة الدراسة من المديرين

التفذييين في 91 شركة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للتوجه الاستراتيجي بمتغيراته

المحددة على أداء الشركات الصناعية التركية.

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

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

بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام بيانات لـ 217 شركة في الولايات المتحدة

الأميركية، وتم استخدام مدخلين، الأول، يتعلق بالثقافة المؤسسية، والثاني، يرتبط بعناصر عملية

المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يساعد في توضيح الأداء. إلا

أن التأثيرات كانت متوسطة للاستجابات التنظيمية. من هنا فمن المفترض أن يتم الأخذ بعين

الاعتبار كلا المدخلين للتوجه السوقي، ومن المفترض أن يتم فحص التوجه السوقي في توحيد

الأسبقيات الأخرى المهمة للأداء.

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

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

هدفت إلى فحص التأثيرات الوسيطة لإستراتيجية الشركات التنافسية على العلاقة بين التوجه

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

— دراسة (Marfuentes , et..al, 2006) بعنوان " Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأثرهما على الأداء في 1550 شركة خاصة في إسبانيا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هناك أثراً لهذه العلاقة على أداء الشركات المبحوثة.

— دراسة (Yan Yeung, et..al, 2006) بعنوان " Linking Financil Performance to Strategic Orientations and Operational Priorities : An Empirical Study of third-party Logistics"، هدفت إلى فحص العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي في هونغ كونغ، تكونت عينة الدراسة من 192 مديراً يعملون في جميعه الإمداد في هونغ كونغ. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اللجوء في هذه الدراسة إلى التحليل العنقودي، وتحليل التباين الأحادي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المالي من وجهة نظر المديرين العاملين في جمعية الإمداد بهونغ كونغ.

— دراسة (Tripathy, 2006) بعنوان " Strategic Positioning & Firm

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

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

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

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

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

"Business Performance : The Case of Indian Manufacturing Firms"، هدفت إلى معرفة مدى تأثير التوجه السوقي على أداء الشركات الهندية العاملة في السوق الهندي، وخلصت هذه الدراسة إلى أنها تدعم تأكيد أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة إيجابية بين التوجه 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 (Kroeger, 2007) بعنوان " Firm Performance as a function of

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

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

— دراسة (Rapp, et. al, 2008) بعنوان " The Influence of Market Orientation on E-business Innovation and Performance: the role of the top Management Team"، هدفت إلى اختبار كيف أن سلوك فريق الإدارة العليا يمكن أن يؤثر على الأداء بأبعاده. وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 369 مؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها، أن هناك تأثيراً دالاً للتوجه السوقي على الإبداع في الأعمال الإلكترونية وبالتالي على الأداء، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه فريق الإدارة العليا في تحديد التوجه السوقي للمؤسسات عينة الدراسة.

— دراسة (Grinstein, 2008) بعنوان " The Relationships between market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A meta-Analysis"، هدفت إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي وبدائل التوجه الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من 1357 عاملاً في شركات الكمبيوتر العاملة في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة موجبة وقوية بالتوجه الاستراتيجي المحدد بالتوجه الريادي، والتوجه العالمي، وأن هناك ارتباطات وسيطة وموجبة للتوجه الإبداعي بين التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي.

– دراسة (Ramaswami, et..al, 2008) بعنوان " Market-based capabilities and financial performance of firm: insights into marketing,s contribution to firms value". هدفت إلى الحصول على مفهوم أفضل لقدرات السوق الأساسية وتأثيرها على عمليات القيمة المضافة والقيمة المالية للمؤسسة تم تطوير عينة من إطار المؤسسات بأربع مدن كبيرة في الوسط الغربي والأجزاء الجنوبية من البلاد تم اختيار خمسين مؤسسة من كل مدينة باستخدام طريقة عينة مناسبة من بين 200 مؤسسة 84 مؤسسة حكومية 116 مؤسسة خاصة. وقد توصلت الدراسة إلى أن قدرات السوق الاساسية تساهم في الأداء والإنجاز المالي، وقد قدمت الدراسة صيغ الربط بين القدرات السوقية والأداء المؤسسي بشقيه المالي والعملياتي، بالإضافة إلى تقديم رؤية مستقبلية للمديرين عن آليات إدارة العلاقة مع الزبائن لتطوير المنتج واستراتيجيات سلسلة التوريد والتمويل.

– دراسة (Grawe, et..al, 2009) بعنوان " The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance". هدفت إلى تحديد كيف أن التوجه الاستراتيجي للمنظمات يؤثر على إبداع الخدمة، وكيف أن النتيجة تؤثر على الأداء السوقي لهذه المنظمات، تكونت عينة الدراسة من 362 موظفاً في 6 شركات أمريكية تعمل في مجال الإمداد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة في المنظمات المبحوثة، إلا أن هناك عنصراً واحداً من عناصر التوجه الاستراتيجي لا يرتبط بإبداع الخدمة وهو التوجه بالتكاليف، بالإضافة إلى أن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإبداع الخدمة يؤثر على الأداء التسويقي لهذه المنظمات.

— دراسة (Morgan, et..al, 2009) بعنوان " Market Orientation, Marketing

"Capabilities and Firm Performance". هدفت إلى معرفة توجه السوق وقدرات السوق من خلال المصادر التي تم نشرها وتعميمها في موقع السوق كمخرجات لأداء المؤسسة. تتكون مجتمع الدراسة من 748 مؤسسه عاملة في الأسواق التجارية والاستهلاكية في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم الخدمات والبضاعة المعمرة وغير المعمرة. وقد توصلت الدراسة إلى أن توجه السوق له أثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات وأن قدرات التسويق لها أثر مباشر على كل من العائد المعتمد على الموجودات وأداء المؤسسة المتوقع وأن القدرات التنظيمية والتوجه السوقي هي مصادر مهمة للميزة التنافسية كما أن التوجه السوقي والقدرات التنظيمية هي موجودات متممة تساهم في الاداء المؤسسي المتميز.

— دراسة (Choy & Mula 2008) بعنوان " The Impact of Strategic

Orientation Dimensions on Business Performance: A case Study based on an International Organization". هدفت إلى فحص المكونات المختلفة لأبعاد التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء المنظمة، وقد اعتمدت نتائج هذه الدراسة على عينة من العديد من مديري الشركات العالمية التي يقدر عدد موظفيها بأكثر من أربعة آلاف موظف موزعين على أكثر من أربعين فرعاً موزعين عبر العالم، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين جميع أشكال التوجه الاستراتيجي وأداء المنظمة. وأفادت الدراسة أن الفهم العميق لهذه العلاقة يعمل على تيسير عملية صياغة الاستراتيجيات وطرق تنفيذها التي تؤدي إلى تعزيز أداء

المنظمة. وهذا أيضاً يمكن المنظمة من الحصول على التغذية الراجعة فيما إذا كان تنفيذ الاستراتيجيات يتم حسب ما هو مخطط له.

— دراسة (Satyendra, 2009) بعنوان " How Market Orientation and

"Outsourcing Create Capability and Impact Business performance". هدفت إلى التعرف على دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في بناء القدرات التسويقية وتعزيز أداء العمل التجاري كما تهدف إلى معرفة كيف تساهم المصادر الخارجية في أداء المؤسسة من حيث محاولتها في التعرف على الدور التكميلي لتوجه السوق والدور الوسيط للقدرة التسويقية. وقد أجريت الدراسة على عينة من الهندية والأجنبية البالغ عددها (217). وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية يساهمان في بناء القدرات السوقية وأن المصادر الخارجية تعمل وتساهم في أداء العمل التجاري وأن المصدر العالي للمخاطرة يكون له أثر إيجابي على أداء العمل التجاري كما أن التوجه السوقي والمصادر الخارجية يمكن أن تكون أدوات متممة في جهودها لبناء القدرات السوقية تعزيز العمل التجاري وإدارة الأوضاع التي تحتوي على المخاطرة.

— دراسة (Patwardhan, 2009) بعنوان " Strategic Orientation,

Organization Learning, Holistic Firm-Level Marketing Capability and Firm Performance: A Dynamic Capabilities View". هدفت إلى تحليل مدى تأثير التعلم على القدرة التسويقية والذي يؤثر بدوره على أداء الشركات في سياق مختلف التوجهات الاستراتيجية للشركة التي طبقت على التسويق على مستوى الشركات بشكل كلي. وعلاوة على ذلك،

فقد عرّفت مفهوماً جديداً بشكل تجريدي وهو القدرة التسويقية بالمستوى الفنلندي بشكل كلي (HFMC). واقتрحت الدراسة أن هذا المفهوم يتفق مع وجهة نظر التسويق كمنشأ على نطاق المنظمة. ولقد بحثت هذه الدراسة الدور الوسيط للقدرة التسويقية على مستوى الشركات في العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء الشركات. وقد أجابت الدراسة عن السؤال الرئيسي وهو: ما تأثير التعليم التنظيمي على القدرات التسويقية في المنشأة التجارية بشكلها الكلي على أدائها التجاري، وذلك في ضوء وجود عدة توجهات استراتيجية للمنظمة؟ وقد وضح هذا السؤال بشكل إيجابي عن مبدأ ما المعطيات المتوفرة" بدلاً من "كيف يجب أن تكون المعطيات" في المنشأة. وبهذا تكون هذه الدراسة قد قدمت تصوراً جديداً عن القدرات التسويقية على نطاق المنظمة وفي الوقت نفسه حاولت تطوير اختبار تجريبي لقياس الجانب النظري لهذه القدرات التسويقية.

— دراسة (Asikhi, 2010) بعنوان "Market-focused flexibility strategy in

Nigerian banks". هدفت إلى تحديد العلاقة بين المرونة الاستراتيجية التي تركز على السوق ونمو المبيعات وتقييم تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقة. وقد وجهت أداة هذا البحث إلى المديرين التنفيذيين المعنيين بالتوجيه الاستراتيجي للبنوك الـ 25 في البلاد. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين الاستراتيجية التي تركز على مرونة السوق ونمو المبيعات. كما أشارت الدراسة إلى أن هذه الاستراتيجية تعدّ موجهة للمنظمة لمعرفة مكانتها في البيئة التسويقية المستمرة التغير بسبب المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل، إن وجود علاقات إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التي تركز على مرونة السوق ونمو المبيعات في البنوك النيجيرية تشير إلى أن هذه البنوك تسعى للتكيف أو الرد على أي تغير يحصل في بيئة

الأعمال لضمان الأداء الملائم. وهذا يعني أن البنوك سيكون من شأنها دائماً أن تزيد من الجهود الرامية إلى إرضاء زبائنها ، وتظل قادرة على المنافسة من خلال الاهتمام بمسح ودراسة البيئة التسويقية لإعادة تكوين قدراتها وذلك باكتساب المعرفة من خلال الاهتمام بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتوظيف أيدٍ جديدة لإعادة تكوين رأس المال البشري والحفاظ على مواكبة التغيرات الملحوظة في التشريعات والنظم. وتدل هذه النتيجة أيضاً على أنه من الممكن أن على المنظمين مواصلة القيام بعملهم من خلال إدخال التغييرات التي من شأنها أن تجعل البنوك النيجيرية تكون المعايير العالمية دون الخوف من الفشل أو الانهيار، وأظهرت النتيجة أن البنوك محصنة لمثل هذه الظروف وذلك بسبب التفائية والبساطة في تكوين قدراتها ومواردها.

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

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية مثل البنوك والشركات المساهمة والشركات الصناعية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على شركة البترول الوطنية الكويتية.
2. من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت لبيان أهمية أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء. ودور القدرات في أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة في شركة البترول الوطنية الكويتية.

3. من حيث المنهجية: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر
أراء المديرين العاملين ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية.

الفصل الثالث

الإطار العام للدراسة

- (1-3) : منهج الدراسة
- (2-3) : نبذة عن الشركة ومجتمع الدراسة
- (3-3) : عينة الدراسة
- (4-3) : المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (5-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (6-3) : التحليل العاملي التوكيدي
- (7-3) : صدق أداة الدراسة وثباتها
- (8-3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-1): منهج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية ، ولإستكمال تحقيق هذا الهدف ، فقد أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة والمرتكز على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الأصلية من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقاً للخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن ومعالجة البيانات وتحليلها إحصائياً للوصول إلى اختبار فرضيات البحث والاجابة على تساؤلاته وبناء أنموذج الدراسة.

(3-2): نبذة عن الشركة ومجتمع الدراسة

شركة البترول الوطنية الكويتية هي شركة نفطية كويتية تابعة لمؤسسة البترول الكويتية . تقوم بإدارة مصافي البترول في الكويت كمصفاة الأحمدى ومصفاة الشعبية ومصفاة ميناء عبد الله . كما تدير الشركة عدد كبير من محطات الوقود في الكويت.

تأسست الشركة في أكتوبر 1960 كشركة مساهمة عامة مملوكة من قبل الحكومة الكويتية والقطاع الخاص. وفي عام 1968 بدأ العمل في مصفاة الشعبية بسعة إنتاجية تقدر بـ 195,000 برميل يومياً، و تعتبر المصفاة الأولى من نوعها في العالم من حيث اعتمادها على الهيدروجين بشكل كامل في عملية التكرير. وفي عام 1975 تم تأميم الشركة، وأصبحت تابعة لمؤسسة البترول الكويتية عند تأسيس الأخيرة في عام 1980 .

قامت الشركة بتطوير مصافيها لزيادة القدرة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتجات البترولية ابتداءً بمصفاة الأحمدى في عام 1984 حيث بلغت القدرة التكريرية 410,000 برميل يومياً. وتلاها تطوير مصفاة ميناء عبد الله عام 1989 لتبلغ القدرة التكريرية 231,000 برميل يومياً. وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة في هذا البحث، فقد تضمن كافة إدارات شركة البترول الوطنية الكويتية وهي شركة تابعة لمؤسسة البترول الكويتية تقوم بإدارة مصافي البترول إضافة إلى إدارة عدد كبير من محطات الوقود في الكويت (إدارة التسويق المحلي).

(3 - 3): عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة كافة المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200) فرد كعينة الدراسة، حيث جرى توزيع (200) إستبانة على المدراء ورؤساء الأقسام، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (192) بنسبة (96%)، وجرى استبعاد أربعة إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة التي خضعت للتحليل الإحصائي (188) استبانة بنسبة (94%)، من مجموع الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

(3-4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلاً من: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات

العمل في الشركة، العمر، المسمى الوظيفي. والجدول (3 - 1) يبين ذلك:

جدول (3 - 1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	الجنس	ذكور	178	%94.7
		أنثى	10	%5.3
	المجموع		188	%100
2	المؤهل العلمي	دبلوم	1	%1
		بكالوريوس	180	%96
		ماجستير	6	%3
		دكتوراه	1	%1
	المجموع		188	%100
3	عدد سنوات العمل في الشركة	من 11 - 15 سنة	8	%4
		16 سنة فأكثر	180	%96
	المجموع		188	%100
4	العمر	31 - 35 سنة	8	%4
		36 - 40 سنة	55	%29
		41 - 45 سنة	125	%67
	المجموع		188	%100
5	المسمى الوظيفي	مدير	28	%15
		رئيس قسم	160	%85
	المجموع		188	%100

تشير نتائج جدول (3 - 1) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، إذ بلغ عددهم (178) وبنسبة (94.7%)، ومن حيث المؤهل العلمي فإن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون الغالبية العظمى بنسبة (96%) من أفراد عينة الدراسة، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة (3%)، ومن حيث توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الشركة، فإن ما نسبته (96%) هم ممن لديهم عدد سنوات عمل في شركة البترول الوطنية الكويتية تزيد 16 سنة. ومن حيث العمر يلاحظ أن ثلثي أفراد العينة (67%) هم من الفئة العمرية 41 - 45 سنة، يليهم (29%) من الفئة العمرية 36 - 40 سنة، ومن ناحية أخرى يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي الذي تهتم به هذه الدراسة إلى مدير وبنسبة (15%)، والمتبقي هم رؤساء أقسام.

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

بغية تحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على كل من مصادر المعلومات التالية :

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات، والمقالات، والرسائل

الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

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

مجموعة من الباحثين في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية

لإستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من حيث معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار

فرضياتها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات هي (الجنس؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات العمل في الشركة؛ العمر؛ والمسمى الوظيفي).

القسم الثاني: وتضمن متغيرات الدراسة، التوجه الاستراتيجي التحليلي، القدرات التسويقية المتاحة، أداء المنظمة، ومن خلال (23) فقرة تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو الآتي:

- التوجه الاستراتيجي التحليلي وتضمن (6) فقرات.
- القدرات التسويقية المتاحة تضمنت (4) أبعاد فرعية غطت عناصر المزيج التسويقي وشملت (16) فقرة وعلى النحو الآتي: التسعير وتضمن (4) فقرات؛ المنتج وتضمن (4) فقرات؛ التوزيع وتضمن (4) فقرات؛ الإتصالات التسويقية وتضمن (4) فقرات.
- أداء المنظمة قياساً بالمنافسين وتضمن معدل نمو المبيعات.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية أتت أسلوب القياس المستند على مقياس ليكرت السباعي ولفقرات الأبعاد المختلفة لكل من التوجه الاستراتيجي التحليلي والقدرات التسويقية المتاحة حيث مدى بدائل الاجابة لكل فقرة من (1 – 7) وفقاً لما يلي:

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

اما لفقرات أداء المنظمة قياساً بالمنافسين حيث مدى بدائل الاجابة لكل فقرة من (1 – 7) وفقاً

لما يلي:

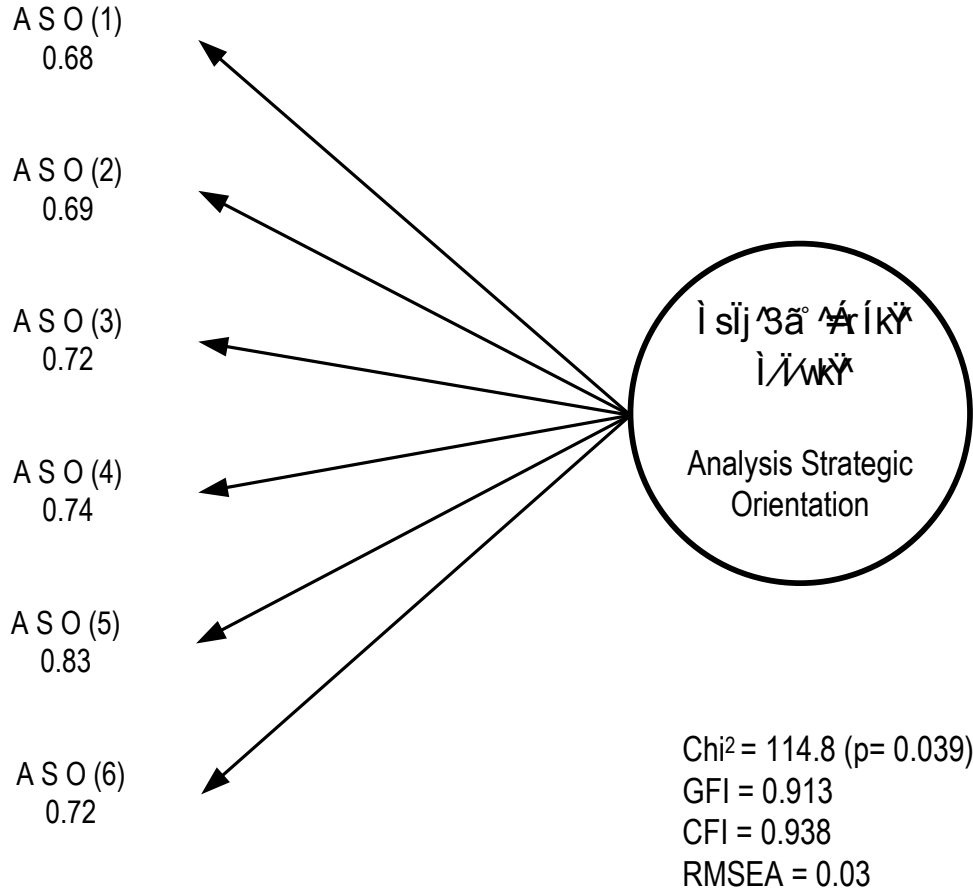
أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير
1	2	3	4	5	6	7

(3- 6): التحليل العاملي التوكيدي

Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.913) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.938) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.03) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. كما تبين أن الأوزان الانحدارية المعيارية لعبارات التوجه الاستراتيجي التحليلي تراحت بين (0.68) لعبارة "تحقيق التنسيق الفعال ما بين مختلف الوظائف في الشركة" ؛ و (0.83) لعبارة "استخدام نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة". وكما هو موضح بالشكل (3 – 1).

الشكل (3 - 1)

التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الاستراتيجي التحليلي

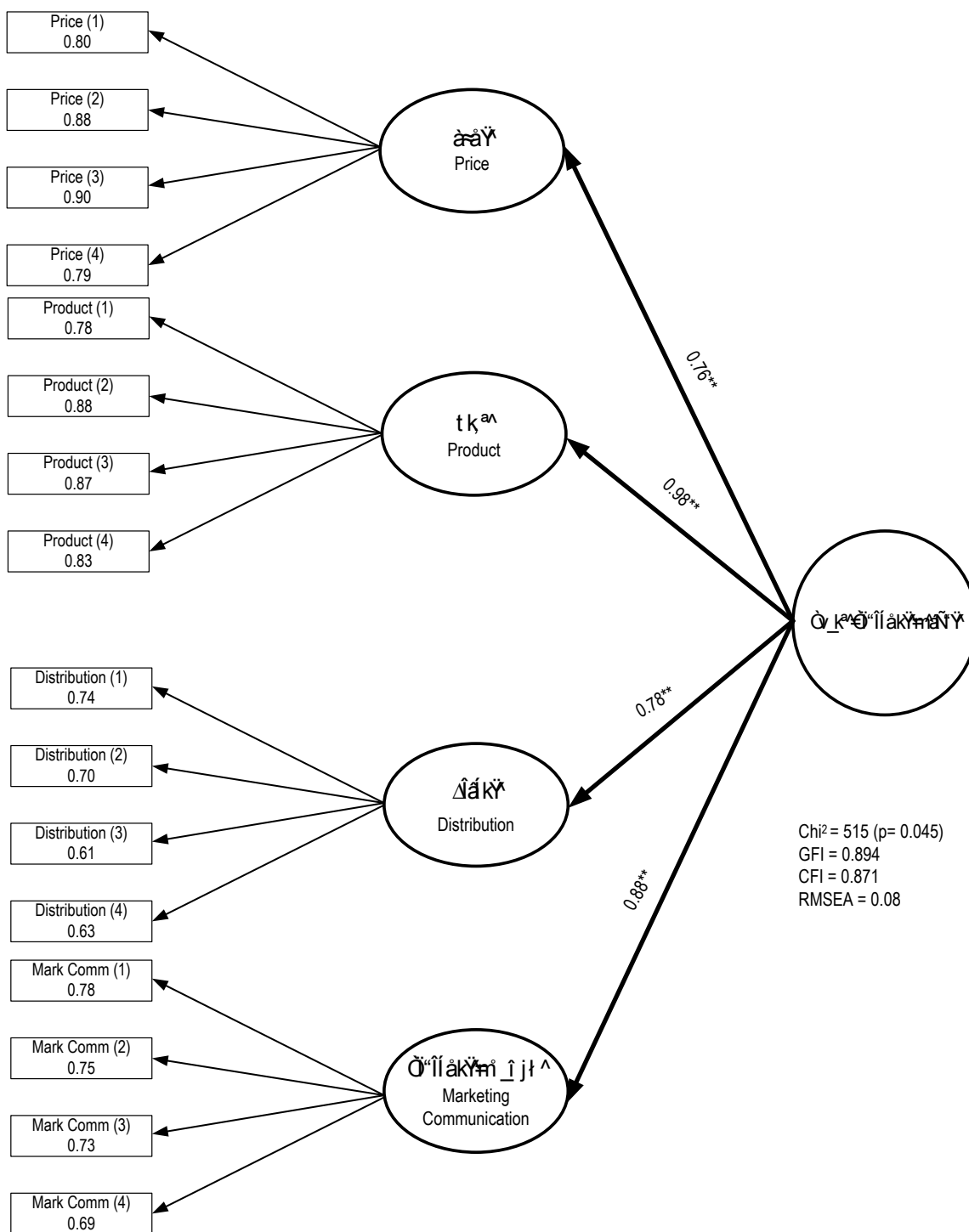


أما ما يتعلق بمتغير القدرات التسويقية، أظهرت النتائج أن قيمة χ^2 بلغت (515)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.894) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.871) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.08) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا ما يعكس التحليل العاملي

التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواعمة التامة. كما تبين أن الأوزان الانحدارية المعيارية لعبارات القدرات التسويقية تراوحت بين (0.69) لعبارة "إمتلاك مهارات العلاقات العامة" ؛ و (0.90) لعبارة "العمل على تحقيق وظيفة تسعير فعالة للمنتجات والخدمات". وكما هو موضح بالشكل (3 – 2).

الشكل (3 - 2)

التحليل العائلي التوكيدي لمتغير القدرات التسويقية



(3 - 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 7 - 1): صدق أداة الدراسة

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

(3 - 7 - 2): ثبات أداة الدراسة

جرى حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من ثبات أداة القياس كون الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتثبت من صدقها، وذلك عائد لطبيعة معامل كرونباخ ألفا في قياس مدى الأتساق الداخلي لفقرات القياس، مما يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس وبالتالي أعطائه تقدير جيد للثبات، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها من المعامل غير محددة، إلا أن الحصول على $(\text{Alpha} \geq 0.6)$ يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 – 2) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

جدول (3 - 2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

قيمة ألفا	عدد الفقرات	البعد
0.884	6	التوجه الاستراتيجي التحليلي
0.808	4	التسعير
0.755	4	المنتج
0.834	4	التوزيع
0.719	4	الترويج
0.838	16	القدرات التسويقية المتاحة
0.902	23	الإستبانة ككل

تدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً ل (Sekaran, 2003). إذ يتضح من جدول (3 — 2) أن معامل ثبات كافة أبعاد الاستبانة (90%) وهي نسبة عالية مما يؤكد ان فقرات الاستبانة مرتبطة ارتباطاً قوياً ومتماسكة، ومن ناحية كل بعد فإن أعلى معامل ألفا كان للتوجه الاستراتيجي التحليلي (88.4%)، ثم القدرات التسويقية المتاحة (83.8%) بكافة أبعادها وفي مقدمتها التوزيع (83.4%)، فالتسعير (80.8%)، ثم المنتج (75.5%) واخيراً الترويج (71.9%).

(3-8): المعالجة الإحصائية المستخدمة

بهدف الوصول إلى المؤشرات التي تدعم أهداف الدراسة ، من خلال اختبار فرضياتها وبناء الأنموذج الخاص بها، فقد جرى استخدام العديد من المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه من خلال استخدام برنامج (SPSS 15)، وبرنامج تحليل النماذج الهيكلية ومنها تحليل المسار (AMOS 7). ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي :

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analyzes الذي يعد أحد تطبيقات نموذج المعادلة البنائية وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد واختبار صحة نماذج معينة للقياس والتي يتم بنائها في ضوء أسس نظرية سابقة. وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد النموذج المفترض – النموذج البنائي – والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variable أو المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على المتغير التابع .

- تحليل المسار (Path Analysis) بإستخدام برنامج (AMOS 16) لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلي للأنموذج المقترح في الدراسة والخاص بأثرتوجه الاستراتيجي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية المتاحة كمتغير وسيط.

الفصل الرابع

نتائج التحليل وإختبار الفرضيات

- (1 - 4) : المقدمة
- (2 - 4) : وصف متغيرات الدراسة
- (3 - 4) : إختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها، إذ يعرض التحليل الإحصائي المؤشرات الإحصائية الأولية (وصف متغيرات الدراسة) لأرائهم من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير من متغيرات الدراسة لكل متغير ضمن البعد الواحد، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والاستدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها، باستخدام الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لقياس الأثر المباشر وتحليل المسار لقياس الأثر غير المباشر والأثر الكلي لمتغيرات الأنموذج المقترح. لذا تم عرض النتائج عبر ثلاث محاور هي:

(4 - 2): وصف متغيرات الدراسة

الغرض من المؤشرات الاحصائية الاولية هو معرفة اتجاهات الاجابة لأفراد العينة على المتغيرات التي تم اعتمادها لقياس اداء شركة البترول الوطنية الكويتية، ولقد تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد على حده بحيث شمل كل بعد جميع المتغيرات فيه، ورتبة الفقرة ضمن البعد الواحد والأهمية النسبية لها، وكما يلي:

أولاً: التوجه الاستراتيجي التحليلي

الجدول (4 – 1) يبين وصف وتقييم مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي لشركة البترول الوطنية الكويتية و فقرات القياس الخاصة به من حيث مقياسي الوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة.

جدول (4 – 1)

وصف وتقييم مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي لشركة البترول الوطنية الكويتية

ت	التوجه الاستراتيجي التحليلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
1	نعمل على تحقيق تنسيق فعال ما بين مختلف الوظائف في الشركة.	5.71	0.86	5
2	نظام المعلومات لدينا يوفر الدعم لاتخاذ القرارات (لمتخذ القرار).	6.41	00.49	2
3	حينما نتعامل مع قرار رئيسي فإننا في العادة نستخدم التحليل الشامل.	5.38	1.03	6
4	نستخدم تقنيات ووسائل تخطيط مختلفة.	5.77	00.97	4
5	نستخدم نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة.	6.06	00.70	3
6	نستخدم دائماً لأغراض التخطيط وقياس الأداء مدراء ذوي مهارات عالية.	6.68	00.54	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتوجه الاستراتيجي التحليلي	6.00	0.630	

تشير نتائج جدول (4 - 1) بأن الوسط الحسابي لمقياس التوجه الاستراتيجي التحليلي (6) بإنحراف معياري (0.63) وان فقرة "تستخدم دائماً لأغراض التخطيط وقياس الأداء مدراء ذوا مهارات عالية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (6.68) وأنحراف معياري (0.54) ، تليها فقرة "نظام المعلومات لدينا يوفر الدعم لاتخاذ القرارات (لمتخذ القرار)" بمتوسط (6.41) وبإنحراف معياري (0.49) ، فيما جاءت فقرة "حينما نتعامل مع قرار رئيسي فإننا في العادة نستخدم التحليل الشامل" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (5.38) وأنحراف معياري (1.03).

ثانياً: القدرات التسويقية المتاحة

كما بينا سابقاً، حيث البعد الرئيسي "القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية" تضمن (4) أبعاد فرعية، والجدول (4 - 2) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل بعد فرعي وفقراته مع البعد الرئيسي القدرات التسويقية المتاحة.

جدول (4 - 2)

وصف وتقييم مستوى القدرات التسويقية المتاحة في شركة البترول الوطنية الكويتية

ت	القدرات التسويقية المتاحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة
7	نستخدم مهارات وأنظمة تسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق	6.02	0.34	6
8	نعمل على امتلاك المعرفة عن سياسات التسعير للمنافسين.	5.84	0.47	11
9	نعمل على تحقيق وظيفة تسعير فعالة للمنتجات والخدمات.	5.86	0.47	9
10	نراقب أسعار المنافسين وتغيرات الأسعار.	5.85	0.36	10
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده القدرات التسويقية (التسعير)	5.89	0.33	
11	نمتلك الإمكانية لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.	5.78	0.54	13
12	نعمل على تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق استغلال كفو للاستثمار في البحث والتطوير.	5.88	0.82	8
13	نحقق دخول ناجح للمنتجات الجديدة للأسواق.	6.34	0.48	4
14	ضمان استجابة الجهود الموجهة لتطوير السلع والخدمات بما يتفق وحاجات الزبائن.	6.38	0.55	2
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده القدرات التسويقية (المنتج)	6.09	0.46	
15	تقوية علاقاتنا مع الموزعين	5.95	0.76	7
16	نعمل على الجذب والاحتفاظ بأفضل الموزعين	6.15	0.67	5
17	نعمل على إضافة القيمة لأعمال موزعينا	5.82	0.52	12
18	نوفر خدمات عالية المستوى لدعم موزعينا	5.62	0.63	14
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده القدرات التسويقية (التوزيع)	5.89	0.54	
19	نعمل على تطوير وتنفيذ البرامج الإعلانية.	5.45	1.06	15
20	نعمل على تحقيق إدارة للمهارات الإبداعية والإعلانية.	5.18	1.23	16
21	نمتلك مهارات العلاقات العامة	6.37	0.53	3
22	نمتلك العمليات والمهارات لإدارة صورة العلامة التجارية.	6.88	0.55	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده القدرات التسويقية (الاتصالات التسويقية)	5.97	0.66	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات التسويقية المتاحة	5.96	0.35	

تظهر نتائج جدول (4 – 2) بأن مستوى مقياس القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية له متوسط عام بلغ (5.96) وإنحراف معياري (0.35). أما من حيث الأبعاد الفرعية، التسعير، المنتج، التوزيع، الإتصالات التسويقية، وفي مقدمتهم البعد الفرعي "المنتج" فقد بلغ وسطه الحسابي (6.09) بإنحراف معياري (0.46)، يليه البعد الفرعي "الترويج" بمتوسط حسابي (5.97) وإنحراف معياري (0.35)، وفي حين تساوى متوسطي مقياس "التسعير" و"التوزيع"، إذ بلغ (5.89)، إلا أن الانحراف المعياري للأول بلغ (0.33) وهو أكثر تجانساً من الإنحراف المعياري للثاني الذي بلغ (0.54).

ومن حيث ترتيب الفقرات، فقد جاءت فقرة "تمتلك العمليات والمهارات لإدارة صورة العلامة التجارية" من مقياس الترويج بالمرتبة الأولى بمتوسط (6.88) وانحراف معياري (0.55)، تتبعها في المرتبة الثانية فقرة "ضمان استجابة الجهود الموجهة لتطوير السلع والخدمات بما يتفق وحاجات الزبائن" من مقياس المنتج بمتوسط (6.38) وانحراف معياري (0.55)، فيما جاءت فقرة "تعمل على تحقيق إدارة للمهارات الإبداعية والإعلانية" من مقياس الترويج بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط (5.18) وانحراف معياري (1.23).

ثالثاً: أداء المنظمة قياساً بالمنافسين

وفيما يتعلق بوصف وتقييم مستوى مقياس أداء شركة البترول الوطنية الكويتية قياساً بالمنافسين، ومن خلال معيار معدل نمو المبيعات، فإن الجدول (4 – 3) يعرض النتائج التي توصل إليها الباحث.

جدول (4 – 3)

وصف وتقييم مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.56	6.18	معدل نمو المبيعات

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 3) بأن المتوسط العام لقياس أداء شركة البترول الوطنية الكويتية (معدل نمو المبيعات) بلغ (6.18) بإنحراف معياري (0.56) هذا من ناحية.

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى H_{01}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط حيث المتغير المستقل التوجه

الاستراتيجي التحليلي بينما المتغير التابع معدل نمو المبيعات لشركة البترول الوطنية الكويتية

والنتائج موضحة في جدول (4 – 4).

جدول (4 - 4)

نتائج اختبار أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	16.738	0.775	0.000	1	280.150	0.601	0.780	أداء شركة
				186				البتترول
				187				الوطنية الكويتية

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

يوضح الجدول (4 - 4) أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.780) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.601)، أي أن ما قيمته (0.601) من التغيرات في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.775)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي التحليلي يؤدي إلى زيادة في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0.775). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (280.150) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية".

الفرضية الرئيسية الثانية H02

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 – 5).

جدول (4 – 5)

نتائج اختبار أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	7.371	0.709	0.000	1	54.334	0.226	0.475	القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية
				186				
				187				
0.000	12.131	0.885	0.000	1	147.157	0.442	0.665	السعر
				186				
				187				
0.000	3.762	0.627	0.000	1	14.155	0.071	0.226	المنتج
				186				
				187				
0.000	5.578	0.545	0.000	1	31.117	0.143	0.379	التوزيع
				186				
				187				
0.000	7.116	0.777	0.000	1	50.632	0.214	0.463	الإتصالات
				186				
				187				

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

يوضح الجدول (4 – 5) أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.475) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.226)، أي أن ما قيمته (0.226) من التغيرات في القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.709)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي التحليلي يؤدي إلى زيادة في القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0.709). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (54.334) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. كما يوضح الجدول (4 – 5) أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية من حيث السعر؛ والمنتج؛ والتوزيع؛ والإتصالات التسويقية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية من حيث السعر؛ والمنتج؛ والتوزيع؛ والإتصالات التسويقية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية في شركة البترول الوطنية الكويتية".

الفرضية الرئيسية الثالثة H03

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (4 – 6).

جدول (4 – 6)

نتائج اختبار أثر القدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.111	0.530	0.000	4	184.400	0.801	0.895	أداء شركة البترول الوطنية الكويتية
0.000	11.136	1.122		183				
0.046	2.012	0.343		187				
0.000	3.823	0.666		187				

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

يوضح الجدول (4 – 6) أثر القدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على أداء

شركة البترول الوطنية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.895) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما

معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.801)، أي أن ما قيمته (0.801) من التغيرات في أداء شركة البترول

الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالقدرات التسويقية، كما بلغت قيمة درجة

التأثير β (0.530) للسعر؛ (1.122) للمنتج؛ (0.343) للتوزيع؛ (0.666) للإتصالات التسويقية. وهذا

يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقدرات التسويقية يؤدي إلى زيادة في أداء

شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0.530) للسعر؛ (1.122) للمنتج؛ (0.343) للتوزيع؛ (0.666)

للإتصالات التسويقية. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (184.400) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية".

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات القدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية تم تقسيم الفرضية الرئيسة الثالثة إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H03-1:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 – 7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار أثر السعر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	t	Sig**
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	0.441	0.195	44.918	1	0.000	0.331	6.702	0.000
				186				
				187				

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

يوضح الجدول (4 – 7) أثر السعر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. حيث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للسعر على أداء شركة البترول

الوطنية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.441) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.195)، أي أن ما قيمته (0.195) من التغيرات في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في الإهتمام بالسعر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.331)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالسعر يؤدي إلى زيادة في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0.331). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (44.918) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسعر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية".

H03-2:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 – 8).

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار أثر المنتج على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	22.772	0.462	0.000	1	518.565	0.736	0.858	أداء شركة البترول الوطنية الكويتية
				186				
				187				

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

يوضح الجدول (4 – 8) أثر المنتج على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمنتج على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.858) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.736)، أي أن ما قيمته (0.736) من التغيرات في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في الإهتمام بالمنتج، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.462)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمنتج يؤدي إلى زيادة في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0.462). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (518.565) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية".

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 – 9).

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار أثر التوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	13.738	0.981	0.000	1	188.743	0.504	0.710	أداء شركة البترول الوطنية الكويتية
				186				
				187				

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

يوضح الجدول (4 – 9) أثر التوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.710) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.504)، أي أن ما قيمته (0.504) من التغيرات في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في الإهتمام بالتوزيع، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.981)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتوزيع يؤدي إلى زيادة في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (0.981). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (188.743) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية".

H₀₃₋₄:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار أثر الإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية

المتغير التابع	(R)	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
أداء شركة البترول الوطنية الكويتية	0.814	0.663	366.487	1	0.000	0.947	19.144	0.000
				186				
				187				

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

يوضح الجدول (4 – 10) أثر الإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.814) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.663)، أي أن ما قيمته (0.663) من التغيرات في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ناتج عن التغير في الإهتمام بالإتصالات التسويقية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (470.9)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالإتصالات التسويقية يؤدي إلى زيادة في أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بقيمة (470.9). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (366.487) وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية".

الفرضية الرئيسية الرابعة H_{04}

لا يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود أثر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

يوضح الجدول (4 – 11) نتائج تحليل المسار لتأثير التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط، إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (191.887)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.879) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

(0.912) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.054) وهي مقارنة لقيمة الصفر.

وهذا ما يعكس التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis أي المواءمة التامة. فيما

بلغ التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية (0.475)، وهو ما يشير

إلى أن التوجه الاستراتيجي التحليلي يؤثر على القدرات التسويقية، وبالتالي فإن زيادة بالتوجه

الاستراتيجي التحليلي من شأنه توليد تأثير على القدرات التسويقية. وبذات السياق بلغ التأثير

المباشر للقدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية (0.839)، وهو ما يشير إلى

أن القدرات التسويقية تؤثر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام

بالقدرات التسويقية من شأنه توليد تأثير على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. وقد بلغ التأثير

غير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود

القدرات التسويقية (0.398)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه القدرات التسويقية كمتغير وسيط في

أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية. وهذه النتيجة تشير

إلى أن هناك تأثير للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية في ظل

وجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الإهتمام بالتوجه الاستراتيجي التحليلي من

قبل شركة البترول الوطنية الكويتية في ظل وجود القدرات التسويقية من شأنه توليد تأثير على

أداء هذه الشركة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض

الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

"وجود أثر غير مباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05)"

وللتحقق من تأثير التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود كل متغير من متغيرات القدرات التسويقية، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجدول (4 - 12) ، (4 - 13) ، (4 - 14) ، (4 - 15).

جدول (4 - 11)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات

التسويقية كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.398	0.475	التوجه الاستراتيجي التحليلي على القدرات التسويقية	0.054	0.912	0.879	191.887	التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط
		0.839	القدرات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين
المتغيرات

جدول (4 - 12)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال السعر

كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.293	0.441	التوجه الاستراتيجي التحليلي على السعر	0.042	0.811	0.897	35.258	التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال السعر كمتغير وسيط
		0.665	السعر على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجزر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين
المتغيرات

جدول (4 – 13)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال المنتج

كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.228	0.858	0.044	0.875	0.890	38.242	التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال المنتج كمتغير وسيط
		0.226					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

جدول (4 – 14)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال التوزيع

كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.269	0.710	التوجه الاستراتيجي التحليلي على التوزيع	0.039	0.842	0.908	30.650	التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال التوزيع كمتغير وسيط
		0.379	التوزيع على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجزر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

جدول (4 – 15)

نتائج إختبار تحليل المسار للتحقق من أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال

الإتصالات التسويقية كمتغير وسيط

Sig* مستوى الدلالة	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		RMSEA	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	*0.377	0.814	التوجه الاستراتيجي التحليلي على الإتصالات التسويقية	0.08	0.861	0.852	127.437	التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال الإتصالات التسويقية كمتغير وسيط
		0.463	الإتصالات التسويقية على أداء شركة البترول الوطنية الكويتية					

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(1 - 5) : المقدمة

(2 - 5) : النتائج و الاستنتاجات

(3 - 5) : التوصيات

(5-1): المقدمة

تضمن الفصل الخامس والأخير من هذه الدراسة مناقشة أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، والتي في ضوءها يقترح مجموعة من التوصيات لتعمق من النهج العلمي لها، وبناءً عليه، تضمن الفصل فقرتين هما:

(5-2): النتائج والاستنتاجات

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات، وعرضت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بعد خضوعها للعمل الإحصائي ومن ضمنه اختبار فرضياتها، ويحاول الباحث في البداية، الإشارة إلى أهم نتائج دراسته:

1. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي لشركة البترول الوطنية الكويتية.

2. بينت النتائج ارتفاع مستوى القدرات التسويقية ولكل من عناصر المزيج التسويقي الأربعة (التسعير، التوزيع، المنتج، الترويج) في شركة البترول الوطنية الكويتية.

3. أظهرت النتائج بأن متوسط مقياس المنتج أكثر ارتفاعاً من بقية عناصر المزيج التسويقي، يليه الاتصالات التسويقية.

4. بينت النتائج ارتفاع معدل نمو المبيعات كمستوى لأداء لشركة البترول الوطنية الكويتية، وهو ما يشير إلى سيطرة الشركة على السوق وتحقيقها تميزاً في الأداء قياساً بالمنافسين.

5. ومن حيث المتوسطات الحسابية على مستوى الأبعاد الرئيسة فإن متوسط معدل نمو المبيعات أعلى من نظيره للتوجه الاستراتيجي وأقلهم هو المزيج التسويقي، وإن كان يقترب الأخير في متوسطه من متوسط مقياس التوجه الاستراتيجي التحليلي.

6. أشارت النتائج بوجود أثر مباشر موجب ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي التحليلي على معدل نمو المبيعات كمقياس لأداء شركة البترول الوطنية الكويتية.

7. بينت الدراسة وجود أثر غير مباشر موجب للتوجه الاستراتيجي التحليلي على معدل نمو المبيعات كأحد مقاييس أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ومن خلال مزيج القدرات التسويقية المتاحة (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية).

وعلى ضوء ما تقدم من النتائج، يمكن أدرج أهم الاستنتاجات بما يلي:

1. ان التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على معدل نمو المبيعات كمستوى لقياس الأداء لشركة البترول الوطنية الكويتية أعلى من التأثيرات المباشرة لكل من عناصر المزيج التسويقي (القدرات التسويقية المتاحة) منفصلة على مستوى الأداء.

2. التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على الاتصالات التسويقية موجب ومعنوي وهو أعلى من التأثير المباشر الموجب للتوجه الاستراتيجي التحليلي على التوزيع، بينما التأثير المباشر للتوجه الاستراتيجي التحليلي على المنتج يكاد يكون ضعيفاً.

3. أعلى تأثير مباشر لعناصر القدرات التسويقية المتاحة على معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية هو التأثير المباشر الموجب للاتصالات التسويقية على أداء الشركة يليه التأثير المباشر للتوزيع على الأداء رغم سلبيته، ثم التأثير

المباشر الموجب للتسعير على الأداء، بينما هنالك تأثير ضعيف للمنتج على معدل نمو المبيعات.

(5-3): التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الأطار النظري للدراسة، وكذلك النتائج التي تم

الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات الآتية:

1. العمل على الارتقاء بالقدرات التسويقية للشركة وتحديداً فيما يتعلق بالمنتج، والابقاء على

التسعير في الحدود القريبة من وضعها الحالي بأعتبار ان تسعير منتجاتها يمس القطاع

العام من عموم المستهلكين لكون السلعة التي تتعامل معها سلعة استراتيجية سواء كانت

على المستوى الدولي او المحلي.

2. لكون الشركة هي الوحيدة في تسويق المنتجات البترولية في الكويت فيما عدا محطات

تعبئة الوقود حيث يوجد شركتين منافستين، فأن ذلك يتطلب منها ادراك المتغيرات الدولية

في الحاجة للطاقة، وقد يعني دخول شركات عالمية مستقبلاً لهذا السوق او قيام شركات

محلية ستمارس ما تقوم به شركة البترول الوطنية الكويتية، لذا وجب الأخذ بنظر الاعتبار

بالمغيرات الاستراتيجية في هذا الشأن عند رسم سياساتها الاستراتيجية.

3. تطوير القدرات التسويقية للتناسب مع تأثير التوجه الاستراتيجي على مستوى الاداء العام

للشركة ، والاستمرار في جهود الشركة فيما يتعلق الاحتفاظ بالزبائن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. ابو خمخم، عبد الفتاح، (2002)، "تحليل وتقييم الأداء بالمنشآت الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مانتوري ، الجزائر: 26.
2. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009)، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
3. التميمي ، محمد؛ وتيسير صلاح، (2002)، "القدرات التسويقية وأثرها على اداء المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح ، فلسطين .
4. الحسيني، ذيب، (2000)، " كفاءة المنظمات في إدارة استراتيجياتها"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
5. الخروشي، منى، (2006)، "اختبار العلاقة بين الأصول والقدرات التسويقية والأداء في البنوك العاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد ، الاردن .
6. شقير، أماني، (2005)، "تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، مصر .
7. طراد، اسماعيل، (2002)، "العولمة وانعكاساتها على إمكانيات تطوير القدرات التسويقية في المنظمات التجارية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن.

8. العارضي، امانى، (2001)، "متغيرات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية

وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ،

مصر.

9. عياف، عمر، (2006)، " إدارة القدرات التسويقية "، دار منتصر للنشر والتوزيع، القاهرة:

مصر.

10. غراب، نمر، (1994)، "العلاقة بين القيادة و التوجه التحليلي الاستراتيجي التنافسية على

الشركات الصناعية في امارة دبي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، مصر.

11. المشاقبة ، خالد، (2001)، "تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على اداء المنظمة"، رسالة

ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت ، المفرق ، الاردن .

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Anderson,C; Fornell, D & Lehmann, R, (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", **Journal of Marketing**, Vol. 58: 53-66.
2. Asikhi, (2010), "Market-focused flexibility strategy in Nigerian banks", **African Journal of Marketing Management**, Vol. 2, No.2: 18-28.
3. Barney. Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, Vol. 17, No. 1: 99-121.
4. Bhuian, Shahid N., (2007), "Market Orientation-Performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia", **Working Paper**.
5. Brown D. M. & Laverich, S., (1994), "Measuring Corporate Performance", **Long Range Planning**, Vol.27, No.4: 80.
6. Chandler, Gaylen N. and Steven H. Hanks (1994), "Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance" **Journal of Business Venturing**, Vol. 9, No.4: 331-349.
7. Choy, Samuel & Mula, Joseph M, (2008), "The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance: A Case Study based on an International Organization", Australia, **Working Paper** : 1-11.
8. Cravens,D & Ship, S.H, (1991),"Analysis of Co-operative Interorganizational Relationship, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness", **Journal of Strategic Marketing**, March: 7-28.

9. Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", ***Journal of Marketing***, Vol. 58, No. 4: 37.
10. Kaya, Nihat & Seyrek, Ibrahim H, (2005), "Performance Impacts of Strategic Orientations: Evidence from Turkish Manufacturing Firms", ***The Journal of American Academy of Business***, Cambridge, March: 68-71.
11. Eccles, Robert. G., (1991), "The Performance Measurement Manifesto", ***Harvard Business Review***, Vol.69, No.1:132.
12. Eisenhardt, KM, Martin JA., (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", ***Strategic Management Journal***, October–November Special Issue 21: 1105–1121.
13. Eusebio, R., Andreu, J.L. and Belbeze, M.P.L. (2006), "Measure of marketing performance; a comparative study from Spain", ***International Journal of Contemporary Hospitality Management***, Vol. 18, No. 2: 145-55.
14. Fahy. J., G. Hooley.T Cox, J. Beracs, K. Fonfara, and B. Snoj, (2000), "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", ***Journal of International Business Studies***, 31(1): 63-81.
15. Franwick, G.L; Ward, J.C; Hutt, M.D & Reingen, P.H, (1994), "Evolving Patterns of Organizational beliefs in the formation of strategy", ***Journal of Marketing***, vol.58: 96-110.
16. Garbarino, Ellen, (1999), "Implementation of Marketing Capabilities According to Customer Orientation," ***European Journal of Marketing***, Vol. 52, No. 44: 183.

17. 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.
18. 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.
19. Gatignon, X & Hubert J.M., (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", ***Journal of Marketing Research***, Vol.34, No.1: 77–79.
20. Grawe, Scott J.; Haozhe Chen, Patricia J. Daugherty, (2009) "The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance", ***International Journal of Physical Distribution & Logistics Management***, Vol. 39, No. 4:282 - 300
21. Grinstein, Amir, (2008) "The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis", ***European Journal of Marketing***, Vol. 42, No. ½: 115 – 134.
22. Hamal, Gary & Heene, Aime, (1994), (Edited) "***Competence Based Competition***", John Wiley & Sons.
23. Higgins, James M., (1994) "***The Management Challenge***", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
24. Hill, C.W.L., Jones, G.R., (2001), "***Strategic Management Theory***", Houghton-Mifflin, Boston, MA.

25. 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.
26. Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997), "International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", ***Academy of Management Journal***, Vol.40:767-798.
27. Hult, GT, Ketchen DJ Jr, and Slater SF., (2005), "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", ***Strategic Management Journal***, Vol. 26, No.12: 1173–1181.
28. Hynes, Niki, (2009), "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships", ***Technological Forecasting and Social Change***, Vol.76, No.5: 644-651.
29. Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms", ***Vision***, Vol. 11, No.1: 15-33.
30. Johnson, G., Scholes, K., (1997), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.
31. Kroeger, James W, (2007), "***Firm Performance as a function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Processes***", D.B.A, Cleveland State University.

32. Laforet, Sylvie, (2009) "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs", ***European Journal of Marketing***, Vol. 43, No.: 1/2: 188 - 212
33. Lynch, R., (2000), "***Corporate Strategy***", 2nd ed., prentice-Hall, Inc.
34. Macmenamin, J., (1999), "***Financial Management***", 1st ed., Rout ledge pub.
35. Marfuentes, M.; Montes, F.J & Fernandez, Luis M, (2006), "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies", ***Total Quality Management***, Vol.17, No. 3: 303–323.
36. Menguc, B. and Auh, S. (2005), "A test of strategic orientation formation versus strategic orientation implementation: the influence of TMT functional diversity and inter-functional coordination", ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 13 No. 2: 4-19.
37. Miller, D. and Friesen, P.H, (1984), "***Organizations: A Quantum View***", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
38. Morgan, Robert M. and Carolyn A. Strong (1998), "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", ***European Journal of Marketing***, Vol. 32, No. 11/12: 1051-1073.
39. Morgan, Robert E. & Strong, Carolyn A. (2003). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation," ***European Journal of Marketing***, Vol. 32, No. 11/12: 909-920.
40. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", ***Strategic Management Journal***, 30: 909–920.

41. O'Sullivan, D., Abela, A.V., (2007), "Marketing performance measurement ability and firm performance", ***Journal of Marketing***, Vol.71, No.2: 79-93.
42. Patwardhan, Abhijit, (2010), "***Strategic orientation, organization learning, holistic firm-level marketing capability and firm performance: A dynamic capabilities view***", D.B.A, University of Mississippi.
43. Rajdeep, Grewal and Tansuhaj P., (2001),"Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility", ***Journal of Marketing***, Vol.2, No.65:67-80.
44. Ramaswami, Sridhar N; Srivastava, Rajendra K & Bhargava, Mukesh, (2008), "Market-based capabilities and financial performance of firm: insights into marketing, s contribution to firms value", ***Journal of Academy of Marketing Science***, Vol.37:37:97–116.
45. 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.
46. Satyendra, Singh, (2009), "How market orientation and outsourcings create capability and impact business performance", ***Thunderbird International Business Review***, Vol.51, No.5: 457–471.
47. Sinkovics, Rudolf R. & Roath, Anthony S. (2004). "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer – 3PL Relationships," ***Journal of Business Logistic***, Vol. 25, No. 2: 745-759.

48. Slater, Stanley F. and John C. Narver, (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," ***Journal of Marketing***, Vol.59, July: 63-74.
49. Slater, S & Olson, E, (2001),"Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis", ***Strategic Management Journal***, Vol.22, No.11:1055–1068.
50. 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.
51. Slotegraaf, R & Dickson, P, (2004), "The paradox of a marketing planning capability", ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 32, No.4: 371–385.
52. Song, Michael & Parry, Mark E, (2009), "The desired level of market orientation and business unit performance", ***Journal of Academy of Marketing Science***, Vol.37:144–160.
53. Stalk, George; Evans, Philip and Schulman, Lawrence E., (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy ", ***Harvard Business Review***, March – April :57-69.
54. Tsai, M. T. & Shin, C. M, (2004), "The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance", ***International Journal of Management***, Vol.21, No.4: 524-530.
55. Thompson, John L., (1997), "***Strategic Management: A Awareness and Change***", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.

56. Tripathy, (2006), "**Strategic Positioning & Firm Performance**", D.B.A, University of Texas at Dallas.
57. Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", **Academy of Management Review**, Vol. 11, No.4: 804.
58. Venkatraman, N. (1989), "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement", **Management Science**, Vol. 35 No. 8: 942-962.
59. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "**Strategic Management and Business Policy**", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

قائمة الملاحق

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

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	إحصاء ونظم معلومات	أ.د. محمد النعيمي	1
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. صباح حميد آغا	2
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. هيثم الزعبي	3
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. علي عباس	4
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	د. حمزة خريم	5

الملحق (2)
أداة الدراسة (الاستبانة)

الخصائص الديمغرافية

(1) الجنس

- ذكر أنثى

(2) المؤهل العلمي

- دبلوم بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

(3) عدد سنوات العمل في الشركة

- من 1-5 سنوات من 6-10 سنوات
 من 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

(4) العمر

- من 25-30 سنة من 31-35 سنة
 من 36-40 سنة من 41-45 سنة
 46 سنة فأكثر

(5) المسمى الوظيفي

- مدير رئيس قسم

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

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	أتفق	اتفق بعض الشيء	محايد	لا أتفق بعض الشيء
1	نعمل على تحقيق تنسيق فعال ما بين مختلف الوظائف في الشركة					
2	نظام المعلومات لدينا يوفر الدعم لاتخاذ القرارات (لمتخذ القرار).					
3	حينما نتعامل مع قرار رئيسي فإننا في العادة نستخدم التحليل الشامل					
4	نستخدم تقنيات ووسائل تخطيط مختلفة					
5	نستخدم نواتج (مخرجات) أنظمة إدارة المعلومات والرقابة					
6	نستخدم دائماً لأغراض التخطيط وقياس الأداء مدراء ذوي مهارات عالية					
7	نستخدم مهارات وأنظمة تسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق					
8	نعمل على امتلاك المعرفة عن سياسات التسعير للمنافسين.					
9	نعمل على تحقيق وظيفة تسعير فعالة للمنتجات والخدمات.					
10	نراقب أسعار المنافسين وتغيرات الأسعار.					
11	نمتلك الإمكانية لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة.					
12	نعمل على تطوير المنتجات والخدمات لتحقيق استغلال كفو للاستثمار في البحث والتطوير.					
13	نحقق دخول ناجح للمنتجات الجديدة للأسواق.					
14	ضمان استجابة الجهود الموجهة لتطوير السلع والخدمات بما يتفق وحاجات الزبائن.					
15	تقوية علاقاتنا مع الموزعين					
16	نعمل على الجذب والاحتفاظ بأفضل الموزعين					
17	نعمل على إضافة القيمة لأعمال موزعينا					
18	نوفر خدمات عالية المستوى لدعم موزعينا					
19	نعمل على تطوير وتنفيذ البرامج الإعلانية.					
20	نعمل على تحقيق إدارة للمهارات الإبداعية والإعلانية.					
21	نمتلك مهارات العلاقات العامة					
22	نمتلك العمليات والمهارات لإدارة صورة العلامة التجارية.					

الرجاء بيان الرأي لتحديد اداء الشركة للسنة الماضية قياساً بالمنافسين

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أكثر بكثير	أكثر	أكثر بعض الشيء	مشابه	أقل بعض الشيء
23	معدل نمو المبيعات					