مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي: دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية
اسم الكاتب: م.م. وعد زكي صالح الحديثي، م.م. عمر ياسين محمد الساير الدليمي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3564
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 22:54 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تـنـمية الرافديـن
العدد ١١٧ المجلد ٣٧ لسنة ٢٠١٨

العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي
دراسة لعينة من العاملين في المدينة السياحية في الحبانية

The relationship between the strategic orientation and market orientation and their impact on Organizational Performance: A study of a sample of workers in the tourist town of Habbaniyah

وعد زكي صالح الحديثي
مدرس مساعد- قسم إدارة الإعمال

عمر ياسين محمد الساير الدليمي
مدرس مساعد- قسم إدارة التسويق

كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل

Waad . Z. Saleh
Assistance Lecturer
Department of business Management

Omar Y. Mohammed
Assistance Lecturer
Department of Marketing Management
University of Mosul
Omeryasen@yahoo.com

تأريخ استلام البحث ٢٠١٣/٥/٢٠
تأريخ قبول النشر ٢٠١٣/٩/٤

المستخلص

يسعى البحث الحالي إلى توضيح العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في الأداء المنظمي، لذا تبنى البحث في إطاره الميداني موضوع التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي بوصفهما متغيراً مفسراً يمثلان بـ (التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين)، والأداء المنظمي بوصفه متغيراً مستجيباً ووضع مخطط افتراضي للبحث يعكس طبيعة الأثر بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي من جهة والأداء المنظمي من جهة أخرى، ونتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسة التي تم اختبارها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss.11) للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان عن الإفراد المبحوثين (العاملين)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: هناك دور ايجابي لمتغيرات التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي في الأداء المنظمي من خلال علاقة الارتباط والأثر المعنوية بين متغيرات البحث.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، التوجه السوقي، الأداء المنظمي.

Abstract

The study sought to explain the relationship between strategic orientation and market orientation and their impact on performance Organizational, so adopt search in which field Multi strategic orientation and market orientation as a variable explaining representatives (orientation aggressive, orientation analytical, orientation customers, orientation competitors), and performance Organizational as responsive variable and an outline of default to search reflects the nature of the impact between the strategic orientation and market orientation of the Organizational performance on the other. And resulted in a total of the main hypotheses were tested using the statistical (Spss.11) data collected through the questionnaire for individuals respondents (employees). The research found a total of the most important conclusions: There is a positive role for strategic orientation variables and market orientation in Organizational performance through correlation and effect relationship is of significance between the variables of research

Key Words: *Strategic Orientation, Market Orientation, Organizational performance.*

المقدمة

يظهر لنا الواقع أن منظمة الأعمال لا تعمل لوحدها بل تربطها شبكة واسعة من العلاقات الداخلية والخارجية مع غيرها من المنظمات، وتواجه تحديات وضغوط كبيرة في محيطها البيئي، تلك البيئة التي تتميز بدرجة عالية من الديناميكية والتغير سواء كانت هذه التغيرات اقتصادية، اجتماعية، ديموغرافية، سياسية أو تكنولوجية، لذا يجب على المنظمات باختلاف أحجامها وأنشطتها أن تستجيب لهذه التغيرات من خلال تصميم أو صياغة استراتيجيات إدارية أو تسويقية فعالة على مستوى أنشطة المنظمة بحيث تكون قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة تحديات المنافسة القائمة، وبسبب زيادة حدة المنافسة بين المنظمات السياحية زاد الإدراك لدى المدراء بأهمية وضع الاستراتيجيات المناسبة للسوق من خلال فهم سلسلة قيمة الزبون، وفهم طبيعة المنافسة في هذا القطاع، وفهم آلية التكامل الداخلي في هذه المنظمات، وترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات لتمكنها من تعظيم أدائها إلى أعلى مستوى ممكن، لذا يعد التوجه الاستراتيجي مفهوماً له اثر بالغ على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وإدراك وعمل الإدارة، فضلاًعن ذلك فإن التوجه الاستراتيجي يكون ذو فوائد للمنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الجهات المستهدفة، وقدرات المنافسين وأخيرا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية بشكل دائم للمستهلكين (Slater & Narver, 1995,68)، بالإضافة لذلك يمثل التوجه السوقي بعملية اعتماد وصياغة إستراتيجية تسويقية ناجحة من قبل المنظمات السياحية أحد أهم الأدوات التي يمكن إن تساعد في تحقيق الأهداف، فوجود استرايجية تسويقية ناجحة للمنظمات السياحية في العراق لها دور كبير في استيعاب ومواجهة المنافسة، وسرعة في التنفيذ وتحسين الأداء، وتقليل التكاليف، وبناء علاقات قوية مع الزبائن، مما يمكن تلك المنظمات من القدرة على تقديم خدمات متميزة للزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يمكن المنظمات من المحافظة على الزبائن الحاليين، وجذب الكثير من الزبائن الجدد، وكون التعقيد والتغير المستمرين هو من الخصائص والسمات الرئيسة للبيئة العراقية ولاسيما بعد تحسين الوضع الاقتصادي للفرد، وارتفاع المستوى المعاشي، وشهود استقرار الوضع الأمني في العراق نوعا ما يتطلب من مدراء التسويق السرعة في التكيف مع المتغيرات البيئية لمواجهة التحديات للحصول على ميزة تنافسية تمكن المنظمات السياحية من المنافسة بقوة، وتأتي هذه الدراسة لاختيار العلاقة بين التوجه الاستراتيجي ببعدين هما (التوجه الاستراتيجي العدائي، والتحليلي) والتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) في المنظمات السياحية وأثرها على أدائها، فقد تم تناول البحث من خلال المحاور الآتية :

- المحور الأول: منهجية الدراسة ومجتمع وعينة البحث .
- المحور الثاني: التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي :إطار نظري
- المحور الثالث: الإطار الميداني
- المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

منهجية الدراسة ومجتمع البحث وعينته

أولاً- مشكلة الدراسة

إن أي منظمة مهما كان حجمها ونشاطها تحتاج إلى أن تدرك وتعرف وضعها الحالي، فالانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي يشهده العراق في السنوات الأخيرة أدى إلى دخول عدد من المنظمات السياحية إلى سوق العمل سواء كان لتحقيق سياستها في الانتشار أو للبحث عن

فرص في تحقيق الربحية، ونتيجة لهذا الوضع اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات السياحية مع بعضها البعض، إذ أكد بعض المدراء إن فشل العديد من المنظمات يعود لافتقار مدرائها للتوجه الاستراتيجي الذي ينعكس بصورة مباشرة على أدائها، ويهدف الإسهام المتواضع الذي قام به الباحثان من خلال الدراسة الاستطلاعية لمدينة السياحية في الحبانية للمدة (٢٠١٢/٤/١٥) لغاية (٢٠١٢/٤/١٩) للوقوف على الواقع الفعلي للمدينة، ولهذا يسعى البحث إلى معرفة طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتأثيرهما في أداء المنظمة ولتحديد المشكلة بالشكل الدقيق، وتم وضع عدد من التساؤلات الآتية:

١. هل تدرك المنظمة المبحوثة مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده؟
٢. هل تدرك المنظمة المبحوثة مفهوم التوجه السوقي وأبعاده؟
٣. ماطبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وأثرهما في أداء المنظمة؟

ثانياً- أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

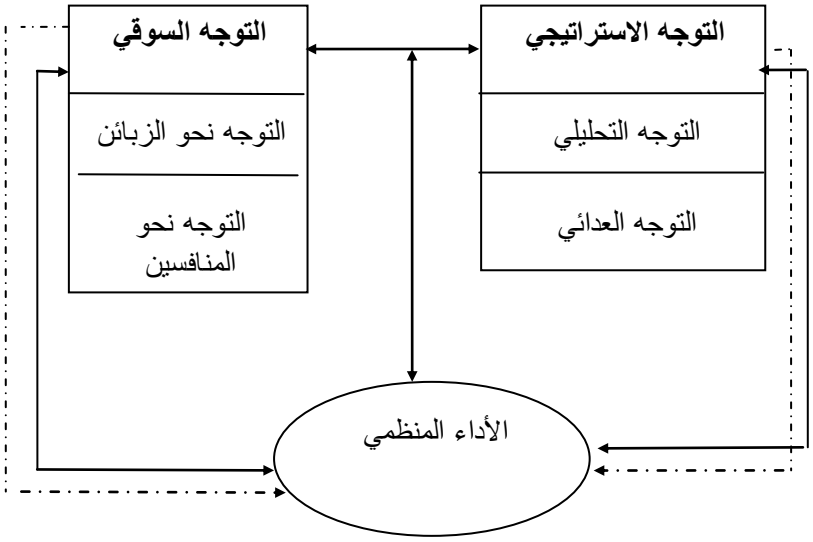
١. تحديد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي في المنظمة المبحوثة.
٢. تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتحديد أبعادهما.
٣. الاستفادة من البحث في رفع أداء المنظمة المبحوثة.
٤. تحديد طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وأثرهما في الأداء المنظمي.

ثالثاً- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية التوجه الإستراتيجي والتوجه السوقي في قطاع السياحة لتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنافسين من المنظمات العاملة في القطاع نفسه والدور الذي يؤديه التوجه الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة دور كبير في التعرف على حاجات الزبائن وتحركات المنافسين في قطاع الأعمال، فضلاًعن ذلك فان أهمية الدراسة الحالية تنبع من الأهمية المتصاعدة لموضوعي التوجه الاستراتيجي (العدائي، والتحليلي) والتوجه السوقي (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين)، إذ إن هذا التوجه يعطي القدرة للمنظمات باقتناص الفرص السوقية ومناورة المنافسين لتقليل التهديدات من قبلهم.

رابعاً- مخطط البحث

يتطلب البحث تصميم مخطط افتراضي والشكل ١ يجسد العلاقات المنطقية بين متغيري البحث، واعتمد هذا المخطط ضمن ثلاثة متغيرات، إذ عدّ متغير التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي متغيرين مفسرين يؤثران في الأداء المنظمي بوصفه متغيراً مستجيباً بافتراض التأثير باتجاه واحد.



الشكل ١
مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحثين
*الأسهم المتصلة تشير إلى علاقات الارتباط
*الأسهم المنفصلة تشير إلى علاقات التأثير

خامساً- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة فرضيات فرعية هي:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي.
٢. هناك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي.
٣. هناك علاقة ارتباط معنوية بين التوجه السوقي والأداء المنظمي

الفرضية الرئيسة الثانية: هناك علاقة تكاملية تأثيرية معنوية لمتغيرات البعدين (التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي) في الأداء المنظمي ويتفرع عنها :.

١. هناك علاقة تأثير معنوية للتوجه الاستراتيجي في الأداء المنظمي.
٢. هناك علاقة تأثير معنوية للتوجه السوقي في الأداء المنظمي.

سادساً- مجتمع البحث

ضم مجتمع البحث المدينة السياحية في الحبانية وهي أحد المنتجعات السياحية الكبيرة في القطر تقع على ضفاف بحيرة الحبانية، وهي من المعالم السياحية والحضارية في بلدنا، وتبعد عن مدينة الفلوجة حوالي (٢٢) كم وعن مدينة بغداد (٨٩) كم، وقدتم وضع حجر الأساس لهذه المدينة بتاريخ ١٩٧٥/٧/١٧ وقد نفذ هذا المشروع من قبل احد الشركات الفرنسية (تينيه) وقد عهدت

إدارتها في ذلك الوقت إلى شركة (تريا دسيه) ومن بعدها إلى شركة لبنانية عراقية مشتركة إدارتها بعد ذلك توالت على إدارتها عدة شركات عراقية علما بان أول افتتاح رسمي للمشروع ١٩٧٩/١/٦وتشمل المدينة على المرافق الآتية :

١. الفندق: وهو فندق مصنف إلى (٤) نجوم حسب تصنيف هيئة السياحة العراقية، ومكون من خمسة طوابق يضم (٢٣٥) غرفة و(٥) سويت نوع (A) (٢٥) سويت نوع (B) فيكون المجموع (٢٦٥) وحدة إيوائية، وكما يتكون الفندق من المرافق الخدمية الآتية (النادي الليلي، المطبخ الرئيس، مطعم البحار، مطعم الخدمة الذاتية، مطعم المشوار، مطعم الملتقى، قاعة فرح لإقامة الحفلات، قاعة الرشيد لإقامة الحفلات، صالات للبليارد والألعاب الالكترونية وصالون للحلاقة، محلات داخلية عدد (٣)، مكاتب خاصة بإدارة الفندق ومسبح خارجي وخدمات للغسل والكوي وكما في الجدول الآتي:

الجدول ١
وصف الفندق

طوابق الفندق	عدد الغرف	سويتA	سويتB
الطابق الأول	٥١	١	٣
الطابق الثاني	٤٧	١	٥
الطابق الثالث	٤٣	١	٧
الطابق الرابع	٤٧	١	٥
الطابق الخامس	٤٧	١	٥
المجموع	٢٣٥	٥	٢٥

المصدر: دليل الشركة العامة للمدينة السياحية في الحبانية لسنة ٢٠٠٠ .

٢. الدور السياحية: تحتوي المدينة على (٥٢٨)، وتشغل مساحة (٣٨١٨٠) متراً مربعاً، موزعه على (٧) مكاتب لتسهيل الحجز داخل المدينة ولتقديم أفضل الخدمات لمرتادين المدينة، علماً بأن الدور السكنية مصنفة: حسب النوع والطاقة الاستيعابية ومساحة كل دار تتراوح مابين (٦٥-١٢٠) متر مربع وكما في الجدول ٢.

الجدول ٢
وصف الدور السكنية

نوع الدار	العدد	الاستيعاب	عدد الغرف
دار نوع B2	٢٠٠	٣ أشخاص	غرفة وصالة
دار نوع B4	١٧٥	٥ أشخاص	غرفة وصالة
دار نوع L2 طابقين	١٠٠	٣ أشخاص	غرفة وصالة
دار نوع L3 خشبية	٨	٥ أشخاص	غرفتين وصالة
دار نوع L4 طابقين	٢٥	٥ أشخاص	غرفتين وصالة
دار نوع B2 للمعاقين	١٤	٣ أشخاص	غرفة وصالة
دار نوع B4 للمعاقين	٦	٥ أشخاص	غرفتين وصالة

المصدر: دليل الشركة العامة للمدينة السياحية في الحبانية لسنة ٢٠٠٠.

٣. المرافق الترفيهية: وهذه المرافق الترفيهية هي (ديسكو الخيمة العربية ، مدينة الألعاب، المسرح البابلي، نادي الشباب، ملاعب التنس، ملاعب كرة الطائرة (ملعب تارتان)، ملعب كرة القدم الشاطئية، مطعم مرحبا، مطعم البغدادي، مسابح عدد (٢)، حدائق ومتنزهات ومواقف للسيارات وأسواق تجارية وأكشاك وخدمات الدفاع المدني وبوابة السيطرة الأمامية ومركز المرور وملعب كرة الطائرة الشاطئية)، وفضلاً عن ذلك فان المدينة السياحية يوجد بها البنايات وتتمثل بالاتي :

أ. بناية الحجز والاستقبال: وتشمل بناية الإدارة والذاتية – بناية الصيانة مركز شرطة – مرسى الزوارق – المستوصف والصيدلية.

ب. المحطات والشبكات: محطة مياه – محطة كهرباء الرئيسة والمولدات – محطة المياه الثقيلة – منظومة الإرواء والتنقيط – منظومة شبكة توزيع الغاز – شبكة الإنارة الخارجية – محطة البث الداخلي– البدالة .

ت. سكن العاملين: يوجد في المدينة مجمعين لسكن العاملين أحدهما داخلي يقع داخل سياج المدينة ويسمى سكن اليرموك، والثاني سكن خارجي يقع خارج سياج المدينة ويسمى مجمع القادسية، وكلاهما عبارة عن كرفانات مشغولة من قبل العاملين في المدينة.

٤. مخازن المدينة: يوجد بالمدينة (٣) مخازن رئيسة وهم: (مخزن الصيانة، مخزن للمخلفات والمواد المستهلكة ومخازن الأطعمة والمشروبات).

سابعاً- حدود البحث

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بالمدينة السياحية في الحبانية.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذا البحث تتمثل بالإفراد العاملين في المدينة السياحية في الحبانية خلال المدة (٢٠١١-٢٠١٢)

الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقت لانجاز البحث وهي المدة الممتدة (٢/٢٠) لغاية (٢٠١٢/٤/٣٠).

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع التوجه الاستراتيجي بالتركيز على التوجه الاستراتيجي التحليلي، والعدائي، ودراسة التوجه السوقي بالتركيز على دراسة التوجه نحو الزبائن والمنافسين كما ركزنا على الأداء المنظمي.

ثامناً- أساليب جمع البيانات

اعتمد البحث في اختبار فرضياته المنهج التحليلي، وذلك بدراسة العلاقات بين الأبعاد الرئيسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة وتحليلها لإسناد أهداف البحث، كي تسهم في اختبار مخطط البحث،وقد اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث على العديد من المراجع العربية والأجنبية والمتمثلة بالمراجع العلمية من كتب، مجلات، دراسات ورسائل و أطاريح جامعية، فضلاً عن المراجع التي تم الحصول عليها من المكتبة الافتراضية العراقية، فيما اعتمد الباحث في الجانب الميداني على استمارة الاستبيان، فضلاً عن المقابلات الميدانية كما في الجدول ٣ مع العاملين بوصفها مصدراً أساسياً لجمع البيانات، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الشركة المبحوثة، إذ قام الباحثان بتصميم استمارة استبيان وزعت على العاملين في الشركة المبحوثة ،وتتضمن هذه الاستمارة على:

أ. الجانب الأول معلومات عامة تخص الأفراد المبحوثين (العاملين): وخصص هذا الجانب للمعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتضمنت (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

ب. الجزء الثاني اعتمد على المقاييس الخاصة بالتوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي، وقد تم تحديد (٢٤) مؤشراً لقياس هذه الأبعاد ،كما تبنى البحث مؤشرات لقياس أبعاد بالتوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي بالاعتماد على عدة مصادر أهمها : (الهاشمي، ٢٠١١)، (الربيعي، ٢٠١٠)، (هنداوي ،٢٠٠٨)، (الدليمي، ٢٠٠٩) (الفهادي ،٢٠٠٨)، (الدوسري، ٢٠١٠)، (Higgins, 1994)، (Morgan, *et al.*, 2009)، (Narver & Slater, 1990)، وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، إذ خصص لكل خيار وزن، وأعطى الباحثان لإجابات الأفراد المبحوثين درجات اتفق بشدة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) لا أتفق بشدة وبمدى استجابة (٥–١) وبوسط حسابي قدره (٣).

الجدول ٣

جدول المقابلات الميدانية

	الاسم	المنصب	تاريخ المقابلة
١-	حميد عبود الدليمي	المدير العام	٢٠١٢/٤/٨
٢-	صداع صالح الدليمي	مدير قسم الإدارة	٢٠١٢/٤/١٠
٣-	عامر حميد الدليمي	مدير قسم العلاقات	٢٠١٢/٤/١٥

المصدر: من إعداد الباحثين

تاسعاً- أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتم الاعتماد على البرمجية الإحصائية (Spss.11) في التحليل، وتمثلت هذه الأساليب الإحصائية بالآتي:

١. معامل الارتباط المتعدد استخدم تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعة من المتغيرات المفسرة ومتغير مستجيب واحد.

٢. الانحدار البسيط والمتعدد استخدم لقياس التأثير للمتغيرات المفسرة في البعد المستجيب.

عاشراً- وصف الأفراد المبحوثين

انسجاماً مع توجه البحث قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٦٥) استمارة وزعت جميعها على العاملين، وقد تم الحصول على (٦٠) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة (٩٢%)، ويوضح الجدول ١ خصائص الأفراد المبحوثين، وكما يأتي:

الجدول ١
خصائص الأفراد المبحوثين

خصائص الأفراد المبحوثين					
الجنس					
الذكور			الإناث		
العدد	%		العدد	%	
٥٠	٠,٨٣		١٠	٠,١٧	
التحصيل العلمي					
إعدادية		بكالوريوس		دبلوم	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٢	٠,٢٠	٣٧	٠,٦٢	١١	٠,١٨
الفئات العمرية					
٢٠-٣٥		٣٦-٥٠		٥١-فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٨	٠,٣٠	٣٤	٠,٥٧	٨	٠,١٣
مدة الخدمة					
١-١٠		١٠-٢٠		٢٠-فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٠	٠,١٧	٢٣	٠,٣٨	٢٧	٠,٤٥

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال النظر إلى الجدول ١ نلاحظ بأن أغلب أعمار العاملين بالشركة من الفئة العمرية (٣٦-٥٠)، فقد جاءت بنسبة (٥٧%) وهذا متوقع في الاعتماد على الفئات العمرية الخبيرة والناضجة في مثل هذا القطاع المهم، كما إن (٣٠%) يمثلون الفئات العمرية (٢٠-٣٥)، أما الفئة العمرية (٥١-فأكثر)جاءت بنسبة (١٣%)، أما فيما يتعلق بالجنس فقد جاءت نسبة الذكور بنسبة (٨٣%) وهذه إشارة إلى طبيعة القطاع الصناعي الذي يفضل عنصر الذكور لمثل هكذا نشاط، وكذلك للعادات والتقاليد في تلك المنطقة، أما الإناث فقد جاءت بنسبة (١٧%)، أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي فإن أغلب العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (٦٢%) مما يعد مؤشراً في اعتماد ذوي المؤهلات العلمية ،أما حملة شهادة الدبلوم جاءت بنسبة (١٨%)، أما حمله شهادة الإعدادية فقد جاءت بنسبة (٢٠%)، في حين إن (٢٧) فرداً من المجتمع لديهم خدمة بين (٢٠) سنة فأكثر وبما يشكل نسبته (٣٨ %)من مجموع المجتمع وتعكس النتيجة مستوى الخبرة والإمكانيات العلمية والعملية في توثيق الإجابات ، في حين كانت أدنى نسبة هي للذين تراوحت عدد سنوات خدمتهم ما بين (١-١٠) سنوات إذ بلغت (١٧ %).

الإطار النظري

أولاً- التوجه الإستراتيجي وأبعاده

يعد التوجه الاستراتيجي مدخلاً متخصصاً تستخدمه المنظمات ومدراؤها من خلال تنفيذ خططها لتحقيق مستويات أداء متميزة مقارنة بالمنافسين، إذ يعكس إدراك المدراء للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية (Gatignon & Xuereb, 1997, 81-82)، في حين يؤكد (Slater & Olson, 2001, 1059) أن التوجه الاستراتيجي يعمل على تحديد الخطوط العريضة لصياغة

إستراتيجية المنظمة، وهذا هو السبب الرئيس لتباين مستويات الأداء بين منظمات الأعمال، ويرى (القطامين، ١٩٩٦، ٩٧) إنه عبارة عن الكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، والسعي نحو تعزيز العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة وتقليل العناصر ذات الإبعاد السلبية والمحبطة لعملها، فالتوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه نحو الأهداف الإستراتيجية، وأن تخدم بشكل مباشر عملية انجازها، في حين يؤكد (Hynes, 2009, 645) إن التوجه الاستراتيجي هو ثقافة تقودها قناعة وفلسفة وقيم الإدارة العليا، وعلى الإدارة العليا أن يكون لها دور في بناء هذه الثقافة، ونظام قيم يركز على التحسين المستمر بتطبيق أنشطة تلو الأخرى في أعمال المنظمة وتلبية احتياجات الطلب وإشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات المرتكزة على البيانات، وتعزيز العمل الجماعي، وإرساء رؤية طويلة الأجل، وإذا لم يحظ التوجه الاستراتيجي بعناية الإدارة العليا فإن عملية تكوين جماعة ناجحة حول مجموعة القيم سوف تكون غير فعالة وغير ذات قيمة للمنظمة، ويشير (الهاشمي، ٢٠١١، ٢٧) إلى منافع التوجه الاستراتيجي للمنظمات والمتمثلة بالآتي:

١. التميز في الأداء المالي وتحسين الأداء للمنظمة بشكل عام في الأمد الطويل.
٢. يجعل المدراء بصفة دائمة أكثر استجابة ووعياً لظروف البيئة وتغيراتها.
٣. يحدد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
٤. تنمية عادات التفكير في المستقبل.
٥. يبين الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة.
٦. صف وتوحيد جميع الجهود والإدارات نحو أهداف وغايات واحدة.

ويتضمن التوجه الاستراتيجي كل من التوجه التحليلي، والتوجه العدائي، والتوجه الدفاعي، والاستباقي، والمخاطرة والمستقبلي (Morgan *et al*, 2009, 912)(الربيعي، ٢٠١١، ١٥) ومن بين مبررات اختيار هذه الأبعاد هو وجود توافق بين متغيرات التوجه الاستراتيجي مع متغيرات التوجه السوقي، فالتوجه العدائي ينسجم مع التوجه بالمنافسين، لأنه يهتم بتحركات المنافسين، ويعمل على مواجهتها وكذلك التوجه العدائي ينسجم مع التوجه بالزبائن، فهو يعمل لصالح الزبون، وبالتالي يلتقي مع التوجه بالزبائن، وكذلك التوجه التحليلي مع التوجه بالمنافسين ،فهو له القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة وبالتالي يساعدها في تعزيز نقاط قوتها في مواجهة المنافسين، في حين يلتقي التوجه التحليلي مع التوجه بالزبائن من خلال تحديد السبل المثلى في الاستجابة للتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن، فضلاً عن انعكاس كل من التوجه الاستراتيجي والسوقي على أداء المنظمة، **من هنا سيتم التركيز في هذا البحث على التوجه التحليلي والعدائي وعلى النحو الآتي:**

١. التوجه الاستراتيجي التحليلي

يعتمد التوجه الاستراتيجي التحليلي على المعلومات من داخل المنظمة وخارجها للسماح باتخاذ القرارات الرئيسة وتوجيه القرارات الأخرى، لهذا تعد المعلومات المصدر المهم لعملية التوجه الاستراتيجي التحليلي لكونها تؤثر مباشرة على أداء المنظمات (Wheelen & Hunger, 2008 , 85)، ويؤكد (Johnson & Scholes, 1997, 46) بأن التوجه الاستراتيجي التحليلي يتمثل في تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية واكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي تعرقل عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتوجه الاستراتيجي التحليلي عبارة عن مجموعة من الوسائل والأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها

الداخلية بما يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهداف ومركز المنظمة الاستراتيجي، لذا فإن المنظمة من خلال التوجه الاستراتيجي التحليلي تستطيع معرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تأثيرها على فعاليتها الداخلية، ومن ثم تحديد قدرتها على استغلال مواردها الداخلية سواء المادية أو البشرية، في حين يوضح (Miller & Friesen) إن المنظمة التي تستند إلى التوجه الاستراتيجي التحليلي إما لمواجهة حالة الاستقرار النسبي أو حالة عدم الاستقرار في سوق العمل نتيجة لسهولة الدخول أو الخروج أو كنتيجة لحرب تنافسية وكذلك عدم الاستقرار في المنتجات نتيجة للتطور الفني السريع ،وفي هذه الحالة ينتج إما تذبذب في السعر أو الطلب أو التكلفة لذا على المنظمة أن تجد إستراتيجية تحقق لها نوعاً من الاستقرار (الهاشمي، ٢٠١١، ١٧)، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها والارتقاء بها عليها إتباع أسلوب التوجه الاستراتيجي التحليلي، فقد أكدت الممارسات والتجارب إن تطوير استراتيجيات أقسام المنظمة ووحدتها هو نتاج ذلك الأسلوب أو التفكير، وهذا يتطلب امتلاك الإدارة العليا والمدراء الآخرين معرفة بأعمالهم وتوفير المعلومات الضرورية التي تعد إحدى المشكلات أو المعوقات الخطيرة على بقاء المنظمات، ويتجلى ذلك بإثارة تساؤلات إستراتيجية تتم الإجابة عليها بالاستفادة من أدوات التوجه الاستراتيجي التحليلي للمنظمة والمحافظة عليها، وان تمتلك الإدارة حدساً وتفكيراً بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والمشترين والموردين والأسواق، وما يترتب على ذلك من تهديدات وتوافر فرص جديدة من خلال استخدام أسلوب التوجه الاستراتيجي التحليلي (Hill & Johese, 2001, 8) ومن خلال التوجه الإستراتيجية التحليلي تتمكن منظمات الأعمال من التعلم وتكوين صورة واضحة حول تحركات المنافسين والاتجاهات المستقبلية للسوق (Fran wick *et al.*, 1994, 98) ، وتبرز أهمية التوجه الاستراتيجي التحليلي في أنه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المفاجئة، ومدى إمكانية تأثيرها على أنشطة المنظمة وأهدافها، وإن اكتشاف وتوقع التغيرات البيئية يتطلب توفير قاعدة معلومات متكاملة، إذ إن أخطر ما تواجه المنظمات اليوم هو الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة من قبل الإدارة العليا (Higgins, 1994, 30)، في حين يرى الباحثان بأن التوجه التحليلي يوفر للمنظمة المعلومات التي تدعم الإدارة عند قيامها بعملية التخطيط، مما يسهل عليها عملية تحديد الأهداف التي تضعها، ويمكنها من اختيار البدائل التي تساعدها في تحقيق أهدافها .

٢. التوجه الاستراتيجي العدائي

يقصد به تباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بها، وقدرة وسرعة المنظمة التي تتبنى هذا التوجه على تنمية الموارد بسرعة اكبر من المنافسين، إذ يرتبط التوجه السوقي بعلاقة إيجابية مع العدائي في توجهها الاستراتيجي (Morgan, et-al, 2009, 911-912)، في حين يؤكد (الهاشمي ،٢٠١١، ٣٠) إن التوجه الاستراتيجي العدائي هو ميل المنظمة وبشكل مباشر إلى التحدي وبسياق مكثف تجاه منافسيها لتحقيق مركز تنافسي متميز، ويشير هذا التوجه إلى مقارنة مستوى أداء المنظمة مع منافسيها من خلال السرعة في نشر وتوزيع الموارد لتحسين مركزها السوقي، في حين يرى (Hynes, 2009, 648-650) إن التوجه الاستراتيجي العدائي هو إن المنظمة تندفع نحو التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول مشهود إلى السوق، أو تحسين أو تطوير مركزها التنافسي فيه، ويكون هدف المواجهة هو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة فضلاً عن ذلك إن المنظمة ذات التوجه العدائي تتصف بالسرعة في الدخول إلى الأسواق من خلال تسريع دورة

تطوير المنتج، وتقديم أفضل الخدمات الممكنة، ومن الأساليب العدائية الأخرى التي تستخدمها المنظمات القيادية حتى تدافع عن مركزها التنافسي، وتكون ريادية في مجالها، إتباع سياسية تخفيض الأسعار، والتنازل عن مستوى الربحية لكسب حصة سوقية أكبر، فضلاً عن ذلك تبني المنظمة أساليب عدائية أخرى لتحقيق التطور والنمو هو رفع درجة اليقظة لنتائج ممارسات ونشاطات المنظمة، والابتكارات المقدمة للسوق، والاستثمار في تقانات جديدة لخدمة متطلبات السوق الجديدة، أما (Morgan& Strong, 2003,164) فيعد التوجه العدائي في التنافس بعداً مهماً من أبعاد التوجه الاستراتيجي، وعلى وجه التحديد المنظمات الجديدة التي يمكن أن تكون احتمالية فشلها اكبر من المنظمات المنافسة لها، فهي تحتاج أن تكون شديدة العدائية في التنافس، وتأخذ وضعية وشكل الهجوم كي تحافظ على بقائها ونجاحها في سوق الأعمال، هذا وإن وضعية الهجوم تتطلب توافر موارد كافية حتى لا يكون الوضع صعباً عليها عند ممارستها الهجوم على منافسيها، حيث إن شحة وقلة الموارد قد تعرض المنظمة المعنية إلى تآكل مواردها الأساسية، وبالتالي دفعها نحو الانحدار في نهاية المطاف، وأخيراً يؤكد (الهاشمي،٢٠١١، ٣١) في تناول الدراسات التي قامت بقياس التوجه العدائي في التنافس على مستوى المنظمة وبأساليب مختلفة أنه يمكن قياس التوجه العدائي من خلال الوقت المستغرق في تنفيذ ممارسات أو نشاطات معينة أو من خلال درجة البحث في أوج التنافسية الإنتاجية وخفض الأسعار وسرعة استجابة المنافس لها، في حين يرى الباحثان بأن التوجه العدائي يعد بعداً مهماً من أبعاد التوجه الاستراتيجي ويؤدي دوراً مهماً في المنظمة ،فمن خلاله تستطيع أن تتبع الأسلوب الهجومي كي تحافظ على بقائها في السوق .

ثانياً- التوجه السوقي وأبعاده

يعد تبني مفهوم التوجه السوقي أحد ركائز إستراتيجية التطوير المستخدمة لدعم كفاءة الأداء، إذ تبرز أهمية التوجه السوقي بكونه هدفاً تسويقياً يركز على حاجات الزبائن وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، فقد أشار (الهنداوي، ٢٠٠٦، ٨٢) إلى أن التوجه السوقي هو بناء ثقافي وسلوكي بين العاملين لجعل الزبائن في مركز عمليات المنظمة، و يترتب على إتباع فلسفة التوجه السوقي نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكرة ومرونة التوجه السوقي بعد فشل سياسات التوجه التسويقي بسبب المنافسة القوية والتغيير في أذواق الزبائن وعدم إعطاء العاملين داخل المنظمة الاهتمام الكافي وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، في حين عد (Gaine & Padany, 2005, 854) التوجه السوقي بناء ثقافياً أو سلوكياً أو مزيجاً يجمع كلا من النواح الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها البعض ، في حين أكد (Kohil & Jaworski) بأنه قيام كافة الوحدات الموجودة في المنظمة بتجميع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية وتبادلها ونشرها عبر الأقسام وتحقيق الاستجابة الفاعلة لها (الدوسري ،٢٠١١، ٢٠)، أما (Morgan *et al.*, 2009, 61) فأشار إلى أن التوجه السوقي هو مفهوم يتكون من عدد من الأبعاد التي تتمثل في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها وفق هذه الرغبات، ويجب إن تكون هذه المنتجات متوافقة مع حاجات الزبائن وتلبي رغباتهم بالنسبة للمنظمة وتزويد الزبائن بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة لعمليات التوزيع والتسويق، في حين يرى (Singh, 2009 , 85) بأن التوجه السوقي وسيلة يمكن من خلالها تحديد خصائص الأسواق وترجمة هذه الخصائص إلى خطط عمل من قبل المنظمة ثم تنفيذ هذه الخطط بما يتحقق الأهداف الموضوعة، بينما عد (الهاشمي، ٢٠١١، ١٩) التوجه السوقي بأنه فلسفة إيجاد وتسليم وتقديم وتوصيل خدمة للزبون والمستخدم في السوق المستهدف بكفاءة وفاعلية أكثر من المنافسين، في حين أكد (Langerak, 2003, 25) بأنه الإستراتيجية التنافسية الموجهة نحو توليد والحفاظ على الموقف الذي يكون ذا قيمة

متبادلة للمنظمة مع السوق ،وهذه المساواة تؤدي إلى تمييز بين الصورة الذهنية التي بدورها تفضي إلى الولاء تجاه العلاقة، بينما عد الباحثان مفهوم التوجه السوقي هو التوجه الذي يوفر للمنظمات فهماً أفضل للزبائن وفهماً أفضل للمنافسين وعلاقات جيدة بالبيئة الخارجية وتحقيق الأداء المتميز، فالتوجه السوقي يزيد العلاقة بالزبون، ويؤدي إلى زيادة الزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم وولائهم وربحية للمنظمة .

إبعاد التوجه السوقي

تتمثل أبعاد التوجه السوقي بالآتي:

١. **التوجه بالزبائن:** يشير التوجه بالزبائن إلى التعرف على سلسلة القيمة لزبائن المنظمة، كما هي اليوم وما ستكون عليه في المستقبل، وإن إيجاد قيمة أعلى لزبائن تلك المنظمة يتم من خلال طريقتين هما: بزياد المنافع للزبون مقارنة بالتكاليف التي يتحملها، وتقليل التكاليف للزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها (Brown *et al.*, 2006, 111)، في حين يرى (Rajesh, 2007, 152) بأنه التوجه بالزبائن يعني استثمار المنظمة وقتا لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ومن المهم إرضاء الزبائن ولاسيما في حالات المنافسة كي لا يتسربون إلى منافسين آخرين، وهذا يعني أن على المنظمة الذهاب ابعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون أكثر سعادة، في حين يرى الباحثان بأن التوجه بالزبائن يشير إلى قدرة المنظمة إلى التوجه السوقي، إذ يشير التوجه بالزبائن إلى درجة الاتصال والعلاقة مع الزبون مع الأخذ بنظر الاعتبار التطبيقات المعاصرة لمفهوم التسويق من خلال جعل الزبائن يتخذون قرارات الشراء المتعلقة بالخدمة بما يتلاءم مع توقعات الزبائن وحاجاتهم .

٢. **التوجه بالمنافسين:** إن التوجه بالمنافسين يعد بعداً مهما من أبعاد التوجه السوقي ،وهذا البعد يعطي المنظمات فهماً أوسع لخصائص العمل في السوق ،فالتوجه بالمنافسين يشير إلى التقانة المنظمية المؤكدة على الفهم القصير المدى لنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المنظمة والفهم البعيد المدى للقدرات والاستراتيجيات للمنافسين الحاليين والمحتملين (الهاشمي، ٢٠١١، ٢٢) ويرى (Chang and Chen , 1999, 410) إن توجه المنظمات تجاه المنافسين لا يكون مسؤولية إدارة العليا للمنظمات بل مسؤولية الموظفين العاملين بهذه المنظمات، وذلك من خلال جمع المعلومات عن المنافسين والتصدي لهجماتهم، إذ إن التوجه بالمنافسين يركز على كافة الموارد التي تلبي رغبات الزبائن، بينما يؤكد (Bigne and toran , 2003, 64) إن التوجه بالمنافسين من قبل المنظمة يتم من خلاله اكتشاف الأنشطة الحالية والمستقبلية للمنافسين ومقارنتها مع الأنشطة الحالية للمنظمة والمستقبلية، فالتوجه بالمنافسين يبعد المنظمة عن تقليد المنافسين، بما يعزز الإبداع والابتكار لدى المنظمة، فالمنظمات تقوم بدراسة نقاط الضعف والاستراتيجيات طويلة الأجل للمنافسين الحاليين والمحتملين والذي يجري قياسه من خلال:

- تبادل المعلومات مع مندوبي المبيعات عن المنافسين في الشركات.
- الاستجابة السريعة لتحركات وأنشطة الشركات المنافسة العاملة في المجال نفسه.
- منافسة استراتجيات وتكتيكات الشركات المنافسة العاملة في المجال نفسه.

فالمنظمة لديها القدرة على توقع ردود أفعال المنافسين أو النوايا الإستراتيجية والتكتيكية للمنافسين بما يمكنها من الصمود في بيئة تنافسية والبقاء فيها .

ثالثاً- الأداء المنظمي ومقاييسه

يعد الأداء المنظمي من المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة في تحقيق الكفاءة والفاعلية في استغلال الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في ضوء التحديات التنافسية التي تواجهها، لذا فإن دراسة الأداء المنظمي للمنظمات السياحية يتعدى الأهداف المالية والتشغيلية إلى أهداف إرضاء الزبون وتقديم أفضل الخدمات لإشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، إذ عد (شقير، ٢٠٠٥، ١٩) الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال مدة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بأهداف الربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية أو تلك المتعلقة بالانطباعات الذهنية ،رضا الزبون والولاء والوعي بالعلامة التجارية وفيما أشار (Daft, 1992 ,120) إلى الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، أما (Eccless, 1991 ,131) و (Robins and Wierseman, 1995, 275) فيعرفون الأداء المنظمي على أنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد والتي تتمثل باتفاق معظم الباحثين على البقاء والتكيف والنمو.

مقاييس الأداء المنظمي

إن العنصر الرئيس لأي إستراتيجية متكاملة سيكون باستخدام نظام مناسب لقياس الأداء (Nanni, *et al.*,1992,19)، إذ تحتاج المنظمات الصناعية منها أو الخدمية إلى قياس أدائها لتحديد أين هي، وأين يجب أن تكون مقارنةً مع منافسيها. وتواجه عملية قياس أداء المنظمة تحديات مهمة في تباين تفسير المفهوم وتعدد أبعاده، فضلا عن عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة يمكن أن تشرح جميع جوانب أداء المنظمة (Al- Dahiree, 2003,7) فضلاً عن تعدد الأهداف التنظيمية وتعدد المتعاملين مع المنظمة ومسؤولية المنظمة بالموازنة بين أهداف الأطراف ذات العلاقة كمؤشر لقياس الأداء المنظمي، لذا اتجه الباحثون نحو استخدام المقاييس المركبة التي تجمع بين المعايير المالية والتشغيلية في آن واحد محققة بذلك عاملي المرونة والشمولية في قياس الأداء المنظمي، فقد قدم (Kaplan and Norton) مقياساً للأداء يمكن المنظمات من قياس أدائها الكلي باستخدام معايير ماليه وغير ماليه (تشغيلية) تستخدمها لاختبار خططها الإستراتيجية من خلال تتبع الأداء من جهة وكذلك المساعدة في تخطيط هذه الإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف محددة ومقاييس أداء من جهة ثانية (Aiello, 2004, 24)، ويؤكد (O`mara *et al.*, 1998,177) إن المقاييس المركبة (المالية، والتشغيلية) فالمقاييس المالية: تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للأعمال وتبين نتائج الأنشطة المنفذة، وتستكمل بمقاييس تشغيلية: عن رضا الزبون والعمليات الداخلية، فضلاً عن أنشطة التحسين المستمر والإبداع المنظمي، وإن هذه المقاييس هي التي توجه الأداء المالي المستقبلي، كما إنها تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من خلال أربعة منظورات مهمة هي (Kaplan and Norton ,1992 ,72) :

- منظور مالي: يشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح أصحاب الأسهم والمالكين من خلال تحقيق الأهداف المالية (الربحية) للمنظمة ،ويتضمن حجم الدخل ومستواه التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر من خلال تركيزه على العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية (Horgren, *et al.*, 2000,485).
- منظور الزبائن: كيف ينظر الزبون إلى المنظمة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم .

- منظور العمليات الداخلية: الذي يركز على أعمال المنظمة وكيفية تحقيق التفوق الذي ينعكس على مدى قدرتها في تحقيق النجاح من خلال الكفاءة والفاعلية.
- منظور الإبداع والتعلم: يعبر هذا المنظور عن قدرة المنظمة على خلق القيمة والتحسينات التي تؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تصميم منتجات جديدة أو عمليات قائمة (السامرائي، ١٩٩٩، ١٦)، ويتضمن هذا المحور المقاييس الآتية:
  - عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق خلال مدة معينة.
  - حجم المبيعات للإنتاج نسبة إلى المبيعات الكلية.
  - حصة المبيعات للمنتجات الجديدة من التدفق النقدي ومن الفوائد.
  - نسبة مصاريف البحث والتطوير إلى مبيعات الشركة.

وفي هذا البحث سيتم التركيز على أربعة مقاييس هي (الإرباح، الحصة السوقية، الإبداع، الزبون) وذلك لشموليتها وكونها مقاييس مركبة تجمع بين المقاييس الكمية والنوعية فيما يأتي مقاييس قياس الأداء المنظمي وعلى النحو الآتي:

١ . مقياس الأرباح

تُعد الأرباح أحد المعايير الكمية لقياس الأداء المنظمي و هي الوقت نفسه هدف استراتيجي وفقاً لمتطلبات دورة حياة الصناعة. و يعرف الربح بأنه العوائد الفائضة بعد تغطية كلف المدخلات (Daft, 2001, 102-109) في حين يؤكد (إدريس والغالبي ٢٠٠٩, ١٨١-١٨٠) إن الإرباح تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، وهناك العديد من مقاييس الربحية والمتمثلة في هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، هامش الربح الصافي، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، الأمد البعيد، و إن الضغوط التنافسية تتطلب تحقيق الربح لتغطية نفقات رأس المال، وإن المنظمات قد تتعرض إلى الانسحابات أو الاندماجات إذا لم يتحقق الربح. كما إن المصلحة المشتركة لجميع المستفيدين تقتضي البحث عن الربح لتحسين نوعية الحياة و ضمان النمو والبقاء (Daft, 2001, 102-109).

٢. مقياس الحصة السوقية

يشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن قياس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكتل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton, 1996, 68-69)، ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية عندما تقوم المنظمات بتحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في القطاع نفسه، سواء مقارنة مع الحصة السوقية للمنظمة التي تمتلك أكبر حصة سوقية في القطاع نفسه، أو مع الحصة السوقية لأكبر ثلاث منظمات قائدة في السوق، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وهنا يظهر دور وظيفة التسويق في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمات إلى زبائن جدد في القطاعات المخدومة أي زيادة الحصة السوقية على حساب المنافسين.

٣. مقياس الإبداع

وقد عرف (Daft, 1992, 245) الإبداع بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة، محددا و بشكل أكثر بروزا الإطار الذي يمكن أن تستعمل فيه الفكرة، أو السلوك الجديد، الذي تبنته المنظمة، ويحدد الإبداع البنى التحتية التي ينبغي على المنظمة تشكيلها لخلق نمو وتحسين بعيد الأمد، إذ إن المنظمات لا تلبي طموحات السوق إذا ما اعتمدت التقنيات والقابليات الحالية فقط. فالإبداع والتعلم في المنظمة يأتيان من ثلاثة مصادر رئيسة، هي الأفراد والنظم والإجراءات التنظيمية (العبد، ٢٠٠٦، ٢٨)، ويشير (السامرائي، ١٩٩٩، ١٦) إلى استخدام الإبداع بوصفه أحد المؤشرات الرئيسة لقياس الأداء على اعتبار أنه يعكس مدى قدرة المنظمة على التجديد والتطوير، إذ تؤخذ بنظر الاعتبار التحسينات وخلق القيمة المضافة للمنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تصميم عمليات إنتاج جديدة أو تحسين العمليات القائمة وفي الاتجاه نفسه يشير (العزاوي، ٢٠٠٠، ٦٥) إلى أن عملية تبني الإبداع ضرورية لبقاء واستمرارية المنظمة، وزيادة قدرتها على التكيف مع التغير في البيئة المحيطة بها، شريطة أن تكون المنظمة قادرة على تعزيز العوامل ذات الأثر الإيجابي و تكييف العوامل التي تحدث أثراً سلبياً تجاه تبني الإبداع، لتتجاوز ما يسمى (بفجوة الأداء)، كما قد تعتمد الإبداعات لزيادة حيوية المنظمة، و تنمية قدرتها على مجابهة المنافسة مع بقية المنظمات، أو تحسين نوعية ما تقدمه من منتجات أو خدمات، و بما يرضي رغبات المتعاقدين معها، و لبلوغ أهدافها بنجاح.

٤. مقياس الزبون

يعد من أهم المؤشرات النوعية لقياس أداء المنظمات الذي حظي بتأييد الكتاب والباحثين في علوم الإدارة في السنوات الأخيرة، باعتبار إن الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هدف المنظمات للتطور و المنافسة والربحية، وإنه يعكس مدى تلبية أو إشباع المنظمة لحاجات زبائنها ورغباتهم المدركة منهم وفقا لرغباتهم أو أولوياتهم أفضل من المنافسين (الجعدني ،٢٠٠٢، ٣٤) وإن الأداء في مجال خدمة الزبون يعد الموجه للهدف المالي إذ من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبون في السوق المستهدف، والسعي لاكتساب زبائن جدد ، يؤثر على المبيعات إيجابا بالنمو، ومن ثم زيادة الأرباح، فضلاً عن أن هذا المقياس، يضيف قيمة للزبون من خلال عرض منتجات مبتكرة وذات جودة عالية وأسعار منخفضة. والهدف معرفة مدى رضا الزبون وحجم الحصة السوقية، وقياس الأداء يبدأ من التسليم في الوقت المحدد وملاءمة كلف إلى استخدام المنتج. وكل هذه الأهداف تعد قياساً لكفاءة أداء مخرجات الوحدة (Mcwatters *et al.*, 2001, 441)، ويرى (Horngren *et al.*, 2003,449) إن هذا المقياس يتمثل بحجم الحصة السوقية ويقيم مدى نجاح ونمو الوحدة في هذا المجال، وقد يستخدم لقياس الحصة السوقية عدد الطلبات من خلال الشبكة العالمية (الانترنت)، أو عدد الزبائن الجدد، إن هذا المقياس يمكن المدراء من تحديد زبائن الوحدة والحصة السوقية في القطاعات السوقية المستهدفة. وهو يعد مقياساً أساسياً لمدى نجاح وجودة نتائج تحقيق الإستراتيجية، ومن ثم سلامة تنفيذها. وضمن هذا المقياس، رضا الزبون، المحافظة عليه، اكتساب الزبائن الجدد، حصة السوق وحسابات الوكلاء في الأسواق المستهدفة، وتجرى هذه المقاييس على مجاميع الزبائن المستهدفين التي تتوقع الوحدة أكبر ربحية منهم (Kaplan & Atkinson, 1998, 370-371)، وأخيرا ترتبط مقاييس الأداء بعضها ببعض بروابط بسيطة، فالاهتمام بالزبون يؤدي إلى المحافظة عليه وولائه، ومن ثم اجتذاب الزبائن الجدد، والتوسع في الحصة السوقية والحصول على حسابات وكلاء إضافيين. وهذا كله

يؤدي إلى زيادة الربحية، ولقد تناول العديد من الباحثين علاقة التوجه الاستراتيجي وأثره في أداء المنظمة، وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن الإدارة تتوقع إن يمكنها التوجه الاستراتيجي من تحسين موقفها التنافسي وزيادة أرباحها في الأمد الطويل (الهاشمي، ٢٠١١، ٢٧) .

الإطار الميداني

أولاً- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

١. تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي البحث التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والتحقق من الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي، ويشير الجدول ١ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٩٩)عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا مايؤ كد على أن المنظمة تهتم بالتوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ١

نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي

المتغير المفسر / المتغير المستجيب	التوجه الاستراتيجي
التوجه السوقي	٠,٦٩٩*

N = ٦٠ * P≤ ٠.٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي البحث التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي والتحقق من الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي، ويشير الجدول ٢ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤١١) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتوجه الاستراتيجي وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تحسين الأداء المنظمي، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٢
نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي
والأداء المنظمي

المتغير المفسر / المتغير المستجيب	التوجه الاستراتيجي
الأداء المنظمي	٠,٤١١*

N = ٦٠ * P≤ ٠.٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٣.تحليل علاقة الارتباط بين التوجه السوقي والأداء المنظمي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين بعدي البحث التوجه السوقي والأداء المنظمي والتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه السوقي والأداء المنظمي، ويشير الجدول ٣ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه السوقي والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٦٣٧) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتوجه السوقي وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تحسين الأداء المنظمي، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٣
نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي

المتغير المفسر / المتغير المستجيب	التوجه الاستراتيجي
الأداء المنظمي	٠,٤١١*

N = ٦٠ * P≤ ٠.٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٤. تحليل علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي و التوجه السوقي والأداء المنظمي

تتضمن هذه الفقرة التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد البحث التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي والتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي، ويشير الجدول ٤ إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٩٤) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يشير إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات بالتوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي وتطبيقه في مهامها زاد ذلك من تحسين الأداء المنظمي، وبهذا يتحقق قبول الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٤
نتائج علاقة الارتباط بين بعد التوجه الاستراتيجي
والتوجه السوقي والأداء المنظمي

المتغير المفسر / المتغير المستجيب	التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي
الأداء المنظمي	٠,٥٩٤*

N = ٦٠ * P≤ ٠.٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

ثانياً- تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث

١. تحليل علاقة تأثير التوجه الاستراتيجي في الأداء المنظمي

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه توجد علاقة تأثير معنوية للتوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المنظمي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول ٥ إلى أن للتوجه الاستراتيجي تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٤٢,٩٥٨)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٠١) عند درجتي حرية (١، ٥٨) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) أن (٤٢%) من التعزيز في رضا الزبون يفسره بعد التسويق بالعلاقة، فضلاً عن أن هناك مؤشرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها ، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (٠,٦٥٢) التي تشير إلى أن (٠,٦٥٢) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب هي نتيجة تغير في المتغير المفسر بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٤٢,٩٥٨) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١)، وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول ٥
تأثير التوجه الاستراتيجي في الأداء المنظمي

المتغير المستجيب / المتغير المفسر	التوجه الاستراتيجي		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	١,٣٦١	٠,٦٥٢ * (٦,٥٥٤)	٠,٤٢	٤٢,٩٥٨*	٤,٠٠١

N = ٦٠ df (٥٨,١) * P≤ ٠.٠٥

( ): t المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٢. تحليل علاقة تأثير التوجه السوقي في الأداء المنظمي

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على أنه توجد علاقة تأثير معنوية للتوجه السوقي في تحسين الأداء المنظمي، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول ٥ إلى أن للتوجه السوقي تأثيراً معنوياً في تحسين الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٠,٤٣٢)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٨١) عند درجتي حرية (١، ٥٨) ومستوى معنوية (٠,٠٥)، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) أن (٥١%) من التعزيز في الأداء المنظمي يفسره بعد التوجه السوقي، فضلاً عن أن هناك مؤشرات عشوائية أخرى لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (B_1) البالغة (٠,٧٤١) التي تشير إلى أن (٠,٧٤١) من التغيرات الحاصلة في المتغير المستجيب هي نتيجة تغير في المتغير المفسر بمقدار وحدة واحدة، وعزز ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٧,٧٧٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١)، وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول ٦

تأثير التوجه السوقي في الأداء المنظمي

المتغير المستجيب / المتغير المفسر	التوجه السوقي		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
الأداء المنظمي	١,٢٢٤	٠,٧٤١ *(٧,٧٧٤)	٠,٥١	٦٠,٤٣٢*	٤,٠٠١

N = ٦٠ df (٥٨,١) * P≤ ٠.٠٥

( ): t المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٣. تحليل علاقة أثر متغيرات التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي في الأداء المنظمي

تشير معطيات الجدول ٦ إلى وجود علاقة تأثير معنوية لمتغيرات التوجه الاستراتيجي في الأداء المنظمي، إذ تؤثر (التوجه العدائي، التوجه التحليلي، التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) في الأداء المنظمي، ويدعم هذا التأثير قيم (F) المحسوبة البالغة (١٢,٩٧٤) (٦٠,٢٩٦) (٣٥,٨٤٣) (٢١٣,٠٩٦) على التوالي، وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (٢,٥٢) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجتي حرية (٥٥,٤)، وبلغ معامل التحديد (R^2) للأبعاد الخمسة (٠,١٨) (٠,٥١) (٠,٣٨) (٠,٧٨) على التوالي، إن الاختلافات المفسرة في الأداء المنظمي تعود إلى تأثير متغيرات التوجه الاستراتيجي، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، ومن تحليلات B بدلالة (t) تبين أن (t) المحسوبة للأبعاد الأربعة والبالغة (٤,٣٠٦) (١٢,٢٣٤) (١٠,٣٣١) (٣,٥٠٥) معنوية وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٧١) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول ٦

تأثير كل متغير من متغيرات التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي في الأداء المنظمي

المتغير المستجيب / المتغير المفسر	الأداء المنظمي		R^2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
التوجه العدائي	٢,٤٥٦	٠,٤٢٨ (٤,٣٠٦) *	٠,١٨	١٢,٩٧٤	٢,٥٢
التوجه التحليلي	٢,٢٩٧	٠,٧١٤ (١٢,٢٣٤)*	٠,٥٢	٦٠,٢٩٦	٢,٥٢
التوجه بالزبائن	١,٣٣١	٠,٦١٨ (١٠,٣٣١)*	٠,٣٨	٣٥,٨٤٣	٢,٥٢
التوجه بالمنافسين	٠,٨٨٧	٠,٨٧٦ (٣,٥٠٥)	٠,٧٨	٢١٣,٠٩٦	٢,٥٢

* P≤ ٠.٠٥ df (٥٥,٤) N = ٦٠

( ) : t المحسوبة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

الاستنتاجات والمقترحات

بموجب ماتقدم من نتائج البحث أمكن استخلاص أهم الاستنتاجات وصولاً إلى وضع المقترحات التي سيعرضها المحور الحالي ضمن فقرتين:

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً- الاستنتاجات

١. بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التوجه السوقي والأداء المنظمي وهذه النتيجة تعطي مؤشراً على أن تحقيق مستويات عالية للتوجه السوقي ذات نتائج ايجابية يحتاج إلى اهتمام المنظمة بالتوجه السوقي، وهذا يعني أن الاهتمام بالتوجه السوقي سيؤدي إلى توليد المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين والبيئة بشكل عام ونشر تلك المعلومات داخل المنظمة والاستجابة الواعية لها، وهذا يعني أيضاً أن زيادة توجه المنظمة نحو السوق، مما يؤدي إلى تحسين أدائها ويحقق لها النجاح في ميدان عملها.

٢. استنتج الباحثان من تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي، وكانت علاقات الارتباط بين كل التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي وعلى النحو الآتي:

- تعكس نتائج الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة، إذ أشرت معنوية العلاقة لنا اهتمام المنظمة المبحوثة بدور التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة، فمن خلال استخدام المنظمة المبحوثة للتوجه الاستراتيجي يمكنها من تحديد نقاط قوتها وضعفها مما يعزز موقفها التنافسي.
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التوجه السوقي والأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة، وهو ما يؤشر لنا اهتمام المنظمة المبحوثة بدور التوجه

السوقي في تحسين أداء المنظمة، وهو ما ينعكس على نجاحها في القطاع السياحي الذي تعمل به.

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي والأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة، وهو ما يؤشر لنا اهتمام المنظمة المبحوثة بدور التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي، مما سيؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

٣. استنتج الباحثان من علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي في الأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة، وكانت علاقات الأثر بين كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي والتوجه السوقي في الأداء المنظمي وعلى النحو الآتي:

- وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في الأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة وكان أعلى تأثير للتوجه التحليلي في الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة وهو ما يمكن أن يؤشر بوجود اهتمام من قبل الإدارة العليا للمنظمة بالتوجه التحليلي وهو ما انعس إيجاباً في الأداء المنظمي.
- وجود تأثير معنوي للتوجه السوقي في الأداء المنظمي على مستوى المنظمة المبحوثة وكان أعلى تأثير للتوجه بالمنافسين في الأداء المنظمي في المنظمة المبحوثة، وهو ما يدل على أن المنظمة تهتم بمتابعة التطورات الحاصلة في المنظمات المنافسة ولاسيما القطاع السياحي، مما أدى إلى تحسين أداء المنظمة.

ثانياً- المقترحات

من خلال الاستنتاجات المطروحة آنفاً، ارتأى البحث استكمال منهجه البحثي بتقديم طائفة من المقترحات وكما يأتي:

١. ضرورة الاهتمام بدور التوجه الاستراتيجي في المدينة السياحية في الحبانية وتوضيحه للمدراء في اتخاذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية تؤدي إلى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي نحو الخدمات الجديدة في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات العاملة في قطاع السياحة .
٢. تأكيد دور التوجه السوقي في المدينة السياحية في الحبانية وتوضيحه للمدراء في اتخاذ ما يلزم من إجراءات تنظيمية تؤدي إلى الاهتمام به نحو الخدمات الجديدة في تغيير أذواق الزبائن وتغيير مواقفهم نحو الخدمات التي تقدمها المنظمات السياحية.
٣. التأكيد على تشجيع الدور الإيجابي الذي يؤديه للتوجه الاستراتيجي في جوانب عديدة من جوانب أداء الأعمال، مما يجعل هذا الموضوع يمثل أحد أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمات.
٤. ينبغي على المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي لما لها من تأثير في أداء المنظمة من حيث موقعها في السوق والمنافسة مع المنظمات الأخرى واكتساب ثقة الزبائن بالمنظمة.
٥. ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بالتوجه السوقي لما لها من تأثير في أداء المنظمة من حيث كسب المنظمة حصة سوقية من خلال التوجه نحو الزبائن والتوجه نحو المنافسين
٦. ضرورة الاهتمام بصورة أكبر من قبل المنظمة المبحوثة بالتوجه العدائي من خلال استخدام الأساليب التي تمكن المنظمة من تحقيق موقع متميز في السوق في ظل المنافسة التي تعيشها المنظمات لاسيما المنظمات السياحية.

٧. على المنظمة المبحوثة استخدام استراتيجيات جذب الزبائن التي تساعدها في التوجه نحو الزبائن واستمالتهم نحو المنظمة وإدامة العلاقة معهم والاحتفاظ بهم.
٨. ضرورة أن تسعى إدارة المنظمة المبحوثة بتحسين خدماتها السياحية من خلال متابعة التطورات الحاصلة في القطاع السياحي والعمل على تطوير الكادر الإداري داخل المنظمة على وفق برامج تدريبية ترشدهم إلى الكيفية التي من خلالها يتعاملون مع الزبائن.

المصادر

أولاً- المصادر باللغة العربية

١. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٩، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الأردن
٢. الجعدني، فيصل صالح محمد، ٢٠٠٢، العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية وتأثيرهما على الأداء المنظمي في المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٣. الدليمي، عماد علي محمود، ٢٠٠٩، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. الدوسري، ناصر شافي، ٢٠١٠،اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدى شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان ،الأردن.
٥. السامرائي، سلوى هاني، ١٩٩٩، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الإعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. شقير، أماني، ٢٠٠٥ ،تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.
٧. العبد، حنان، ٢٠٠٦، تقويم الأداء الاستراتيجي للمستشفيات العراقية باستعمال بطاقة الدرجات الموزونة (دراسة حالة)، بحث دبلوم عالي في إدارة المستشفيات، (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. العزاوي، بشرى هاشم،٢٠٠٠، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٩. القطامين، احمد عطا الله، ١٩٩٦، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ط ١، دار مجدولاين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٠. الهاشمي، أحمد شهاب محمد، ٢٠١١، أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١١. الهنداوي، محمد، ٢٠٠٦، تحليل العلاقة بين الثقافة التسويقية والتوجه بالسوق: دراسة استطلاعيه في البنوك التجارية العامة والخاصة بمحافظة الدقهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المنصورة، مصر.

ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Aiello, R., Workflow ,2004,Performance Evaluation, Thesis Submitted to the Universita' di Salerno, Italy, March
2. Al-Dahiree, Jaafar Sadiq Abd Alhassan, 2003 ,Construction of Simulation Model Improve the Performance of Precast Concrete factory. A Thesis submitted to the College of Engineering, Baghdad University, 2003.

3. Bigne, E; Kuster, I & Toran, F 2003, "Market orientation & industrial sales force: Diverse measure instruments" , journal of business & industrial marketing, vol. 18,No.1, www.ivsl.org,
4. Brown, Gene ,Jr, Kenneth W Green; Inman, R Anthony; Willis, T Hillman ,(2006), Market orientation: relation to structure and performance , The Journal of Business and Industrial Marketing, Vol, 20, N, 6, www.ivsl.org .
5. Chang, T; Mehta, R & Chen, S,1999, "The effect of market orientation on effectiveness & efficiency: The case of automotive distribution channels in Finland & Poland", journal of service marketing, vol. 13,No.4/5, www.ivsl.org
6. Daft, R. L. , 2001, Organization Theory and Design, 7th ed., West Publishing Co., New York.
7. Daft, R. L., 1992, Organization Theory and Design, Publishing Co., West Minnesota,. ,4th ed
8. Eccles, R. G., 1991 , The Performance Measurement Manifests Harvard Business Review , Vol. 69, No.1.
9. 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.
10. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc 1997, "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 1.
11. Higgins, James M., 1994 "The Management Challenge", 2nd Ed., Macmillan Pub. Co., New York.
12. Hill, C.W.L., Jones, G.R., 2001, "Strategic Management Theory", Houghton-Mifflin, Boston, MA.
13. Horngren ,Charles T. & Datar ,Srikant M. & Foster ,Gearge, , 2003 "Cost accounting , A management emphasis" , Prentice Hall
14. Horngren, J and Foster, J. and Dater, Ms 2000, cost accounting: Managerial emphasis" 10th ed prentice- Hill Inc, New Jersey,.
15. Hynes, Niki, 2009, "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships", Technological Forecasting & Social Change, Vol. 76: 644–651
16. Johnson, G., Scholes, K., 1997, "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.
17. Kaplan ,Robert S. & Atkinson ,Anthony A., 1998,"A advanced Management Accounting" , 3ed ed. , Prentice Hall , .
18. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1992,The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No.1.
19. Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. , 1990, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", Joumal of Marketing, Vol.54,www.ivsl.org.
20. Langerak, F. 2003, "The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance", Journal of Strategic Marketing, Vol. 11 No. 2, www.ivsl.org.
21. Mcwatters ,Cheryl S. & Morse ,Dale C. & Zimmerman, Jerald L., 2001,"Management accounting" , 3ed ed. , by McGraw – Hill Higher – Education.
22. Morgan, Neil A& Douglas W. Vorhies , Charlotte H. Mason,2009, Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, Strategic Management Journal ,Vol30, Issue 8,www.ivsl.org
23. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, 2009, "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", Strategic Management Journal, vol , 30,www.ivsl.org.
24. Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A., 1998, "Market orientation and dimensions of strategic orientation", European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 11/12:, www.ivsl.org.
25. Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A., 2003, "Business performance and dimensions of strategic orientation", Journal of Business Research, Vol. 56, www.ivsl.org.

26. Morgan, Robert E. & Strong, Carolyn A. 2003. "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation," European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 11/12, www.ivsl.org.
27. Morgan, Robert M. and Carolyn A. Strong ,1998, "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 11/12, www.ivsl.org.
28. Nanni, A. J., Dixon, J. R. and Vollmann, T. E,1992, Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities, Journal of Management Accounting Research, Vol. 77, No.1, www.ivsl.org.
29. Narver & Slater,1990" The Effects of Market Orientation on Business Profitability", Journal of marketing, Vol, 54 Issue 4,www.ivsl.org
30. O' Mara, E., Chapman, R., Hyland, P., and Karayan, J. 1998., Performance Measures: The Link with Organizational Strategy, University of Western Sydney, Sydney, , http://performancemanagement-articles.htm
31. Robbins, J. and Wiersema M. F., 1995,A Resource-Based Approach to the Multi business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, Strategic Management Journal, Vol. 16 , No. 4, www.ivsl.org
32. Satyendra, Singh, 2009, "How market orientation and outsourcing create capability and impact business performance, Thunderbird International Business Review, Vol.51, No.5.
33. Singh, Rajesh, 2006, "Market orientation and service performance in libraries: An unexplored relationship", Working Paper.
34. Slater, S & Olson, E, 2001,"Marketing contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis", Strategic Management Journal, Vol.22, No.11, www.ivsl.org.
35. Slater, Stanley F, 2006, "The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship", Strategic Management Journal, Vol.27, No. 12, www.ivsl.org
36. Slater, Stanley F. and John C. Narver, 1995, "Market Orientation and the Learning Organization," Journal of Marketing, Vol.59,.www.ivsl.org
37. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, 2008, "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 9th Ed.