

## "The impact of strategic direction on product development, an applied study on Premier Food Products"Khartoum-2022

Eshraga Abdullah Mohamed

College of Business Administration || Al-Baha University || KSA

**Abstract:** The study aimed to identify the impact of strategic direction (creative and proactive) on product development by applying it to Premier Food Products Company and to know the trends of the sample members on the relationship between creative and proactive strategic direction and product development. Proactively developing the products of Premier Food Products. The study has importance on both the theoretical and practical levels. The study dealt with two hypotheses to find out the existence of a statistically significant relationship between strategic orientation (creative and proactive) and product development. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was designed and used as a tool for data collection. A random sample of the study population was selected, numbering (30) employees with different job titles, representing 25% of the community size. The statistical analysis program SPSS was used for analysis. A number of results were also reached, the most important of which is that the correlation coefficient between product development and creative strategic direction was (0.66), with a positive sign, and its probabilistic value (0.000), which is less than the level of significance (0.05), which means that there is a direct statistically significant relationship between product development and orientation Creative strategist. And the correlation coefficient between product development and proactive strategic direction was (0.68), with a positive sign, and its probabilistic value (0.000) which is less than the level of significance (0.05), which means that there is a direct statistically significant relationship between product development and proactive strategic direction.

Based on the mentioned results, the study recommended paying attention to motivating employees who have creative ideas to benefit from their ideas in developing the company's products. The study also recommended paying attention to competitors and constantly monitoring them to develop the appropriate strategy capable of facing competition.

**Keywords:** creative strategic direction - proactive strategic direction - product development

## "أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات دراسة تطبيقية على شركة بريمير للمنتجات الغذائية " الخرطوم- 2022م

إشراقه عبد الله محمد

كلية إدارة الأعمال || جامعة الباحة || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي (الإبداعي والاستباقي) على تطوير المنتجات بالتطبيق على شركة بريمير للمنتجات الغذائية ومعرفة اتجاهات أفراد العينة المبحوثة حول العلاقة بين التوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي وتطوير المنتجات، وتمثلت مشكلة الدراسة في طرح أسئلة وهي إلى أي مدى يؤثر التوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي على تطوير منتجات شركة بريمير للمنتجات الغذائية. وللدراسة أهمية على المستويين النظري والعملي. تناولت الدراسة فرضيتين لمعرفة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي (الإبداعي والاستباقي) وتطوير المنتجات ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

وتم تصميم استبانة واستخدامها كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارات العليا والوسطى بشركة بريمر للمواد الغذائية والبالغ عددهم (110) تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (30) الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، وتمثل 25% من حجم المجتمع، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للتحليل. كما تم التوصل لعدد من النتائج أهمها أن معامل الارتباط بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الإبداعي بلغ (0.66) وذو إشارة موجبة، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الإبداعي. ومعامل الارتباط بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الاستباقي بلغ (0.68) وذو إشارة موجبة، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الاستباقي.

واستناداً للنتائج المذكورة أوصت الدراسة بالاهتمام بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية للاستفادة من أفكارهم في تطوير منتجات الشركة كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالمنافسين ومراقبتهم باستمرار لوضع الاستراتيجية المناسبة القادرة على مواجهة المنافسة.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي الإبداعي- التوجه الاستراتيجي الاستباقي- تطوير المنتجات

## المقدمة.

يعتبر التوجه الاستراتيجي من العوامل المهمة في بيئة الأعمال، فهو نشاط يقود المنظمة لتحقيق أهدافها، فأصبح من المهام الجوهرية للمدراء لاتخاذ قراراتهم بصورة تضمن استمرارية المنظمة وضمان بقائها في الأسواق ومواجهة المتغيرات المختلفة في بيئتها الخارجية خاصة البيئة التنافسية.

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, 2004: 55)

وفي هذه السياق يعد تطوير المنتجات أداة رئيسية لتوجهات المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل تلك المتغيرات الخارجية المتسارعة ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك المنظمة للخبرات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجية والتوجهات المستقبلية.

ركزت الدراسة على تناول دور التوجه الاستراتيجي الإبداعي على تطوير المنتجات الجديدة بالتركيز على نوعين من التوجهات الاستراتيجية وهما التوجه الإبداعي والتوجه الاستباقي من أجل تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل.

## مشكلة الدراسة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي كانت معظمها في دول أخرى كالمملكة العربية السعودية – اليمن – سوريا، لوحظ أن موضوع التوجه الاستراتيجي لم يتم تناوله في السودان بصورة كافية فأثار هذا المجال الدافع لدراسة وقياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي والإبداعي) على تطوير المنتجات بالتطبيق على إحدى الشركات السودانية، أيضاً معظم الدراسات تم التركيز على تطوير المنتجات الجديدة دون التطرق للمنتجات الحالية. وتبرز الأهمية القصوى للتوجه الاستراتيجي في تطوير المنظمات من خلال التعرف على وضعها الحالي في الأسواق والتخطيط لما سيكون عليها وضعها المستقبلي. فقطاع المنتجات الغذائية في السودان هو أحد القطاعات الهامة التي شهدت منافسة حادة في السنوات الأخيرة مما دفع الشركات لابتكار أساليب جديدة في الإنتاج بهدف تطوير المنتجات والتصمود أمام المنافسة، وقد يقود فشل بعض المديرين في الامام بأهمية التوجه الاستراتيجي إلى فشل بعض الشركات في مواجهة تحدي المنافسة أو يؤثر سلباً على أدائها.

#### أسئلة الدراسة:

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- 1- إلى أي مدى يؤثر التوجه الاستراتيجي الإبداعي على تطوير منتجات شركة بريمر للمنتجات الغذائية.
- 2- إلى أي مدى يؤثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على تطوير منتجات شركة بريمر للمنتجات الغذائية

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة السابقة تختبر الدراسة الفرضيات الآتية:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الإبداعي وتطوير المنتجات.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي وتطوير المنتجات.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي (الإبداعي والاستباقي)
- 2- التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير منتجات الشركة.
- 3- التعرف على مدى تطبيق إدارات الشركة لمفاهيم التوجه الاستراتيجي.
- 4- تقديم بعض التوصيات العلمية المبنية على نتائج الدراسة لإدارة الشركة.

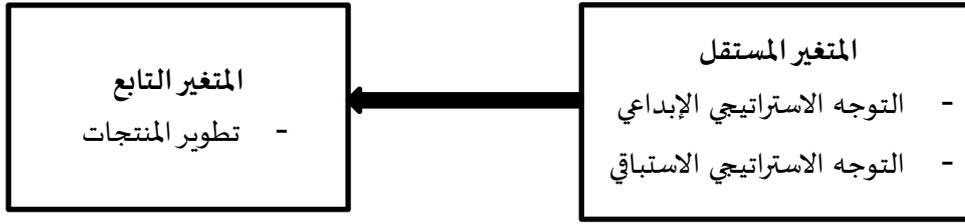
#### أهمية الدراسة:

- على المستوى النظري تسهم الدراسة في تطوير المعرفة العلمية عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي وهو من الموضوعات الحديثة والمهمة نظراً لأهمية دور التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات في ظل المنافسة المحلية والعالمية بين الشركات.
- أما على المستوى العملي تسهم الدراسة في تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد أصحاب القرار في تبني مفهوم الاستراتيجية وتطبيق التوجه الاستراتيجي.
- وتعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في هذا المجال والتي تبين الدور المهم للتوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي وتأثيرهم على تطوير المنتجات.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: أثر التوجه الاستراتيجي على تطوير المنتجات.
- الحدود البشرية: الأفراد العاملين في شركة بريمر للمنتجات الغذائية - الإدارات العليا والوسطى.
- الحدود المكانية: شركة بريمر للمنتجات الغذائية- الخرطوم، السودان.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة من شهر يناير 2022 إلى شهر مارس 2022م.

نموذج الدراسة:



## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

عرفها (دافيد) بأنها صياغة وتطبيق التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ). كما عرفها (غراب) بأنها اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنظمة. ويطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات عادة الإدارة الاستراتيجية. (خليل والعمرى، 2018: 21)

تعريف التوجه الاستراتيجي:

- هو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها. كما تم تعريفه بأنه الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحبطة لعمليها. أن التوجهات الاستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الاستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (أبو نجم 2017: 7) ،
- هو المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانات المتوفرة لديها. (فوزية، 2015: 27)

أهمية التوجه الاستراتيجي:

- أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك . لذا فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في الآتي: (أبو نجم، 2017: 8)
- 1- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
  - 2- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
  - 3- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة.
  - 4- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
  - 5- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
  - 6- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.

## أنواع التوجه الاستراتيجي:

### 1- التوجه الاستراتيجي الإبداعي:

يشير إلى الأفكار والممارسات التي يقدمها المدبرون والعاملون والتي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع. (القاسي، 2002: 551) وقد عرف (Hurely and Hullt,1998: 42) التوجه الإبداعي بأنه يمثل انفتاح المنظمة على أفكار جديدة والميل إلى التغيير من خلال تبني تقنيات، وموارد، ومهارات، وأنظمة إدارية جديدة. ويرى أن المنظمة قد تواجه مقاومة شديدة من الداخل عندما تبني فكرة جديدة، ولذلك فإن التوجه الإبداعي هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات وتعزيز قدرة المنظمة على تبني أو تنفيذ أنظمة أو عمليات أو منتجات جديدة بشكل ناجح. (جندب، 2013: 35)

ولا يتوقف التوجه الإبداعي عند فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة. ويأتي الإبداع بأشكال مختلفة من أهمها: (الخطيب ومعاينة، 2009: 443)

1. الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال الجهود البحثية والهندسية التي تهدف إلى تطوير منتجات، أو تقديم خدمات إلكترونية، والقيام بعمليات جديدة.

2. الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق، وتصميم المنتج، والابتكار في الإعلان والترويج. بالإضافة إلى إيجاد طرق جديدة في إيصال المنتجات والخدمات للزبون، وفي كيفية تعريف الزبون بهذه المنتجات والخدمات.

3. الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد ونظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبّقها. ويتضمن الإبداع الإداري إيجاد طرق جديدة في تنظيم الشركة وإدارة علاقاتها بالمؤسسات والمؤسسات الأخرى.

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

### 2- التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

عرف التوجه الاستراتيجي الاستباقي على أنه جهود المنظمة في التعرف على احتياجات الزبائن المستقبلية وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها قبل غيرها من المنظمات الأخرى. بل هو توقع المنظمة لرغبات واحتياجات المستقبل والتصرف على أساسها بقصد الحصول على موطئ قدم لها في السوق يمكن المنظمة من التميز في عيون زبائنها وبلوغ أهدافها. ويمتاز السلوك الاستراتيجي الاستباقي بأنه موجه ذاتياً، يميل إلى التغيير ويطمح إلى المستقبل، يسعى إلى التنفيذ ويهدف إلى التأثير على نفسه أو ذاته أو بيئته. (حمادي، 2020: 10)

كما عرفه (Venkatraman,1989) على أنه التوجه الذي ينظر ويتطلع إلى صناعات جديدة أو فرص وأسواق جديدة، بمعنى أن المنظمة تستخدمه لكي تكون الأولى في السوق. (جندب، 2013: 38). فالمنظمة ذات التوجه الاستباقي تسعى لأن تكون قائدة في صناعاتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه استباقي، ومثل هذه المنظمة تدفع متخذي

القرار والمعنيين العاملين فيها توقع الفرص والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق والذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية استثماراتها فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب، وتسيير عمليات المنظمة الإنتاجية في ضوء ذلك التوقع. (Quince & whittakerc,2003: 6)

#### تطوير المنتج:

تطوير المنتج هو أي شيء يمكن إضافته أو تغييره أو تحسينه على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحالية والمرتبقة في قطاعات سوقية مستهدفة. (عكروش وعكروش، 2004: 43)

فتطوير المنتج يعني ببساطة ترجمة احتياجات ورغبات المستهلكين بواسطة مهندسي التطوير إلى مواصفات قابلة للتنفيذ، يترتب عليها أداء المنتج للوظائف التي تفي بمتطلبات المستهلكين ويعتمد المصمم وهو بصدد تطوير البنيان الهندسي للمنتج على العديد من الأساليب الإحصائية، منها التحليل المشترك، ودالة الجودة للربط بين الحاجات ورغبات المستهلكين ومواصفات المنتج. (Chirouze, 1989: 115)

#### أهمية تطوير المنتج:

هناك أهمية قصوى لتطوير المنتجات في المؤسسات خاصة أن تطوير المنتجات يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. كذلك يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع، القصيرة والطويلة المدى. أيضا يزيد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها المالية وغير مالية، حيث أن الأهداف المالية تتمثل في زيادة الأرباح، وزيادة معدل الاستثمار، وزيادة المبيعات والإيرادات وزيادة صافي القيمة الحالية للمالكين، وزيادة الحصة السوقية. أما الأهداف الغير مالية فتتمثل في رضا المستهلكين، وتحسين انطباع المنافسين عن المؤسسة وتراكم الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة في مجال تطوير المنتجات لتصبح هذه القاعدة أهم قدرات المؤسسة لتطوير منتجاتها في المستقبل، وتحسين سمعة المؤسسة في السوق. (الخنساء، 2014: 38).

#### أسباب تطوير المنتجات:

أصبحت عملية تطوير المنتجات من المكونات الأساسية لأي استراتيجية إدارية وتسويقية للمؤسسات المعاصرة، وينظر إلى مبررات التطوير من خلال العناصر التالية: (فيلاي، 2007: 86-87)

- 1- أسباب السوق
- 2- أسباب المرونة
- 3- أسباب ديناميكية
- 4- أسباب تقنية

#### أنواع برامج تطوير المنتج:

أولاً: تعديل خط المنتجات: بإعادة تشكيل المنتجات القائمة أو طرق تعبئة جديدة تؤدي إلى الحفاظ على العملاء، وفق لاحتياجاتهم المتغيرة ومواجهة الجهود التنافسية.

ثانياً: توسيع خط الإنتاج: يعني إضافة منتج أو تعديل منتج قائم بما يسمح بكسب عملاء جدد يستهلكون سلع منافسة.

ثالثاً: تحقيق التكامل السلي: وهو الجمع بين منتجين أو أكثر بما ينتج شيئاً جديداً للمتعاملين وذلك بما يؤدي إلى زيادة المنافع الموجودة للسلع الحالية.

رابعاً: التنوع: يعني ذلك إنتاج منتجات جديدة لخدمة أسواق جديدة بهدف زيادة انتشار المؤسسة في مجالات أخرى. (عبد الحميد، 2002: 338-339)

#### ثانياً- الدراسات السابقة.

- دراسة (جندب، 2013) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الإبداعي والاستباقي في تطوير المنتجات الجديدة. وكشفت الدراسة عن وجود أثر للتوجه الإبداعي على الأداء التسويقي وعلى نجاح المنتجات الجديدة. وأوصت الدراسة بتعزيز تبني شركات صناعة الأغذية في اليمن لكلا من التوجهين الاستراتيجي الإبداعي والاستراتيجي الاستباقي لما لهما من أثر على الأداء التسويقي. كما أوصت بالبحث عن أساليب وتقنيات تساعد في توفير الوقت والجهد وتعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج.

- دراسة (فرح: 2017) هدفت الدراسة للتعرف على قياس أثر التوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) على الأداء التسويقي (الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء) وخصائص الشركة (عمر الشركة، حجم الشركة، طبيعة عمل الشركة) كمتغير معدل للشركات الصناعية ولاية الخرطوم من خلال دراسة ميدانية على وحدات الإدارة التسويقية المختلفة. وقد أوضحت الدراسة على وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (الاستباقي، الدفاعي) على أبعاد الأداء التسويقي وخصائص الشركة (عمر الشركة، حجم الشركة) وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادة العليا بالشركات الصناعية مجتمع الدراسة بمعايير التوجه الاستراتيجي ذلك للحصول على نتائج متميزة في الأعمال التسويقية للشركات الصناعية.

- دراسة (جلاب، 2003) اهتم البحث بالتعرف على طبيعة الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي (التوجه نحو السوق، والتوجه نحو الريادة، والتوجه التكنولوجي في اليقظة الريادية (الفحص والبحث والاقتران والاتصال، التقييم والحكم) في خمسة عشر كلية تابعة إلى جامعة كربلاء. ولأجل ذلك صيغت أربع فرضيات اهتمت الأولى والثانية بالتحقق من تباين مستوى البحث مع اختلاف نوع الكلية (علمية أو إنسانية) في حين اهتمت الفرضيتان الثالثة والرابعة باختبار العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات. توصل الباحث إلى الإقرار بوجود التباين في التوجه الاستراتيجي واليقظة الريادية. أوصى البحث بضرورة اهتمام إدارات المنظمات المحلية نحو حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم أهمية سعي تلك الإدارات إلى إجراء المسوحات الدورية وإجراء المزيد من عمليات الفحص البيئي.

- دراسة (حمادي، 2020) هدف البحث إلى الكشف عن مدى تأثير التوجه الاستراتيجي (التوجه الاستراتيجي الاستباقي، التوجه الاستراتيجي الإبداعي والتوجه نحو المخاطرة في تطوير المنتجات الجديدة لمنظمات الأعمال. واعتمد البحث الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية، وهي إحدى الشركات الكبرى التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن العراقية. أوصى البحث بتعزيز تبني الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود للتوجهات الاستراتيجية لما لها من آثار واضحة على تطوير منتجات جديدة والتي أكدته نتائج البحث كما أوصى البحث عن

الحلول الابتكارية والإبداعية للمشكلات المختلفة التي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات وتكنولوجيا جديدة، إلى جانب تقديم منتجات جديدة.

- دراسة (أبو نجم، 2018) هدف الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق التوجه نحو العملاء في شركات الاتصالات السورية ودرجة تطبيق التوجه نحو المنافسين من أهداف الدراسة أيضاً معرفة درجة تطبيق التوجه نحو الإبداع ودرجة تطبيق التوجه نحو التكنولوجيا وواقع صنع القرارات في شركات الاتصالات السورية. أوصت الدراسة بتبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة في مؤسسات الاتصالات وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي؛ كما أوصت بتبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي. والعمل على إنشاء نظم معلومات إدارية لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرارات.
- دراسة (الربيعي، علي، 2018) هدف الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي (التشغيلي - التنافسي) في وزارة النقل العراقية والشركات التابعة لها. توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي الاستباقي على الأداء الاستراتيجي. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة النقل العراقية بتعزيز دور الفحص البيئي للبيئة الخارجية والداخلية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية، وكذلك شدة المنافسة في بيئة عملها والسعي نحو خلق حالة الموازنة بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية كونها الوسيلة الأساسية في الاختيار الأمثل للتوجه الاستراتيجي.
- دراسة (لغيصم، الزعبي، 2020) هدفت الدراسة إلى أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة. تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. أظهرت النتائج وجود أثر للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الميزة التنافسية وأن البعد الاستباقي والبعد المستقبلي تعد من المتغيرات الأكثر إسهاماً في تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية. أوصت الدراسة بالعمل على تطوير إدارات التعليم لأداء الإدارات العليا في جامعات المنطقة الشرقية وشرح المفاهيم الأساسية الخاصة بالإدارات الاستراتيجية للعاملين والمحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعة كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي وتفعيل التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري يساهم في تكيف المنظمة التربوية مع بيئتها الخارجية والداخلية.

### التعليق على الدراسات السابقة:

اختلفت الأهداف البحثية في الدراسات السابقة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة (التوجه الاستراتيجي) ولكن الاختلاف والتميز عن الدراسات السابقة بأن الدراسة الحالية تتناول المنتجات الحالية والجديدة وايضاً اختلفت مع الدراسات السابقة في المجتمع الذي تم التطبيق عليه وهي شركة بريمر للمنتجات الغذائية الخرطوم. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الإطار النظري للدراسة.

### 3- منهجية الدراسة واجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي التحليلي. يشتمل هذا الجانب على الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تصميم أداة الدراسة، وإجراء

اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والتي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، وذلك على النحو التالي:

مجتمع الدراسة وعينتها:

ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من: (الموظفين بشركة بريمر للمنتجات الغذائية)، وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية) حيث تم اختيار عينة حجمها (30) من الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، وتمثل 25% من حجم المجتمع، وتعتبر نسبة كافية لتمثل المجتمع في الأبحاث الارتباطية. (الضامن، 2007: 163)

1. تحليل بيانات الدراسة الشخصية:

- التوزيع التكراري للمتغيرات الشخصية:

1- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

الجدول (1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	22	73.3
أنثى	8	26.7
المجموع	30	100.0

المصدر في جميع الجداول: إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي، 2022م. يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من (الذكور) حيث بلغت نسبتهم (73.3%)، بينما بلغت نسبة (الإناث) (26.7%)، من إجمالي العينة المبحوثة.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
36 - 45	11	36.7
26 - 35	7	23.3
25 - 30	7	23.3
46 - 55	4	13.3
55 فأكثر	1	3.3
المجموع	30	100.0

يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد العينة أعمارهم من (36 - 45 سنة) حيث بلغت نسبتهم (36.7%)، وأقل نسبة للذين أعمارهم (أكثر من 55 سنة) حيث بلغت نسبتهم (3.3%)، من إجمالي العينة المبحوثة.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	16	53.3
دبلوم	8	26.7

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
20.0	6	ماجستير
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من حملة (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (53.3%) بينما بلغت نسبة حملة (الدبلوم) في العينة (26.7%)، بينما بلغت نسبة حملة (الماجستير) في العينة (20%) من إجمالي العينة المبحوثة.

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

الجدول (4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة العملية

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة العملية
40.0	12	6 - 10 سنوات
33.3	10	أكثر من 10 سنوات
26.7	8	أقل من 5 سنوات
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم (6 - 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (40.0%) ثم الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (33.3%) وأقل نسبة للذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات حيث بلغت (26.7%)، من إجمالي العينة المبحوثة.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المسمى الوظيفي.

النسبة %	العدد	المسمى الوظيفي
23.3	7	ضابط مراقبة الجودة
23.3	7	مدير حسابات
10.0	3	مدير إنتاج
10.0	3	مدير إداري
16.7	5	إدارات عليا
6.7	2	مهندس
6.7	2	مدير تسويق
3.3	1	أمين مخازن
100.0	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة وظائفهم (ضباط مراقبة الجودة ومدير حسابات) حيث بلغت نسبة كل منهما (23.3%)، وأقل نسبة للذين وظائفهم (أمين مخازن) حيث بلغت (3.3%) من إجمالي العينة المبحوثة.

#### تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، وتحقيقاً لهذا الهدف تم تصميم استمارة تهدف إلى معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع البحث (أثر التوجه

الاستراتيجي على تطوير المنتجات دراسة تطبيقية على شركة بريمير للمنتجات الغذائية). وتتكون الاستمارة من قسمين:

#### القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).

#### القسم الثاني:

ويشتمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فروض الدراسة، ويشتمل هذا القسم على عدد (27) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

- المحور الأول: يقيس (التوجه الاستراتيجي الإبداعي)، ويتكون من 9 عبارات.  
المحور الثاني: يقيس (التوجه الاستراتيجي الاستباقي)، ويتكون من 10 عبارات.  
المحور الثالث: يقيس (تطوير المنتجات)، ويتكون من 8 عبارات.

#### مقياس الدراسة:

تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له وقد اعطيت له (5) درجات ممثلة في حقل الاجابة (موافق جداً) إلى أدنى وزن له والذي أعطي له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (غير موافق جداً) وبينهما ثلاثة أوزان، وقد كان الغرض من ذلك هو اتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (6).

#### الجدول (6) مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوسط المرجح	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
موافق جداً	5	4.21 الى 5	أكبر من 80%	درجة موافقة عالية جداً
موافق	4	3.41 الى 4.20	70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	2.61 الى 3.40	50-69%	درجة موافقة متوسطة
غير أوافق	2	1.81 الى 2.60	20-49%	درجة موافقة منخفضة
غير موافق جداً	1	1 الى 1.80	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

عليه فإن الوسط الفرضي للدراسة يصبح على النحو التالي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(5+4+3+2+1) / (5/15) = 0.5$  (3) وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دلّ ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

### تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ويتم ذلك من خلال اختبار كل من الصدق الظاهري لاختبار صدق المحتوى والاتساق الداخلي باستخدام معامل (ألفا كرونباخ).

#### أ- اختبار الثبات:

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة) (عبد الفتاح، 2008: 560) ويستخدم لقياس الثبات "معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح، أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

#### ب- اختبار الصدق:

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو قياس الأداة لما وضعت، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له قامت (الباحثة) بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي:

الصدق + الثبات

وفيما يلي جدول يوضح نتائج اختبار الثبات والصدق لجميع محاور الدراسة.

الجدول (7) نتائج اختبار الثبات والصدق

محاور الدراسة	عدد العبارات	اختبار الثبات	اختبار الصدق
المحور الأول	9	0.73	0.85
المحور الثاني	10	0.92	0.95
المحور الثالث	8	0.92	0.95
إجمالي العبارات	27	0.94	0.97

من الجدول (7) نتائج اختبار الثبات يتضح أن قيم ألفا كرونباخ لجميع محاور الدراسة أكبر من (70%) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. كما يتضح أن صدق عبارات الدراسة بلغ (0.97) وهذه النتيجة تشير إلى كفاءة الاستبانة وقدرتها بما هو مطلوب من نتائج صادقة وثابتة.

### أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، ولقد تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test): باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.
- 2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

- أ- التوزيع التكراري للمتغيرات الشخصية: وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- ب- المتوسط الحسابي لعبارات المحاور: وذلك للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدي.
- ج- الانحراف المعياري لعبارات المحاور: لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي.
- 3- اختبار (كاي تربيع لجودة المطابقة) لعبارات المحاور:
- تم إجراء هذا الاختبار لاختبار مدى تطابق التكرارات المشاهدة لكل فئة من فئات العبارات مع ما هو متوقع لها، أي اختبار وجود فروق معنوية بين فئات العبارة والقيمة المتوقعة (المتوسطة) لها، وذلك عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك أنه إذا كانت (القيمة الاحتمالية) لاختبار مربع كاي أقل من مستوى المعنوية 5% يرفض فرض العدم وهذا يعنى (وجود فروق ذات دلالة إحصائية)، والعكس صحيح.
- 4- تحليل الارتباط:
- تم إجراء تحليل الارتباط لاختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي الإبداعي، التوجه الاستراتيجي الاستباقي) والمتغير التابع قيد الدراسة (تطوير المنتجات).

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

- التحليل الوصفي واختبار مربع كاي لعبارات محاور الدراسة.
- يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.
- كما تم إجراء اختبار (كاي تربيع لجودة المطابقة) لدلالة الفروق لعبارات محاور الدراسة، لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات عبارات الدراسة والقيمة المتوقعة لها. وذلك كما يلي:
- المحور الأول- التوجه الاستراتيجي الإبداعي:

الجدول (8) التحليل الوصفي واختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيم الاحتمالية	درجة الموافقة
1/ تشجع إدارة الشركة على الابتكار وتطوير المنتجات.	3.77	1.01	14.33	0.006	عالية
2/ يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع لتطوير منتجات الشركة.	3.80	1.06	3.60	0.330	عالية
3/ تتبنى الشركة مفاهيم الإبداع الإداري.	3.23	1.17	7.00	0.136	متوسطة
4/ تتقبل الشركة الأفكار الإبداعية الجديدة لتطوير المنتجات.	3.43	0.94	19.66	0.001	عالية
5/ لدى الشركة قناعة بأن تطوير المنتجات يحتاج إلى الابتكار والإبداع المستمر.	3.87	0.90	28.66	0.000	عالية
6/ تنفذ الشركة الأفكار الإبداعية المبتكرة بدون قيود.	3.13	1.07	15.33	0.001	متوسطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيم الاحتمالية	درجة الموافقة
7/ ترغب الشركة في تبني الأفكار الإبداعية في تطوير منتجاتها لزيادة رضا العملاء.	3.57	0.97	17.66	0.001	عالية
8/ تمتلك الشركة الإمكانيات لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.73	1.14	1.467	0.690	عالية
9/ تقوم الشركة بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية لتطوير منتجاتها.	2.77	1.36	10.21	0.037	متوسطة
اجمالي العبارات	3.48	0.69	-	-	عالية

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

- 1- إن معظم العبارات التي تعبر عن المحور الأول يقع متوسطها ضمن الدرجة المتوسطة للموافقة (3.40) إلى (4.19)، وهذه النتيجة تدل على الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارات.
- 2- أهم عبارة من حيث الموافقة على عبارات المحور الأول هي العبارة الخامسة (لدى الشركة قناعة بأن تطوير المنتجات يحتاج إلى الابتكار والإبداع المستمر) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.87) بانحراف معياري (0.90).
- 3- أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الأول هي العبارة التاسعة (تقوم الشركة بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية لتطوير منتجاتها) حيث بلغ متوسط العبارة (2.77) بانحراف معياري (1.36).
- 4- بلغ متوسط جميع العبارات (3.48) بانحراف معياري (0.69) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة (عالية) على العبارات التي تقيس المحور الأول (التوجه الاستراتيجي الإبداعي).
- 5- القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لغالبية العبارات التي تقيس المحور الأول كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد العينة على هذه العبارات والقيمة المتوسطة لها.

● المحور الثاني- التوجه الاستراتيجي الاستباقي:

الجدول (9) التحليل الوصفي واختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيم الاحتمالية	درجة الموافقة
1/ تسعى الشركة إلى كسب الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية واستغلالها قبل المنافسين.	3.33	1.03	10.66	0.031	متوسطة
2/ تستثمر الشركة التقنيات الحديثة لتطوير منتجاتها قبل الشركات المنافسة.	3.23	1.04	12.33	0.015	متوسطة
3/ تدرس الشركة باستمرار حاجات ورغبات العملاء المستقبليين.	3.43	1.07	12.33	0.015	عالية
4/ تسعى الشركة لتطوير منتجاتها لإشباع حاجات العملاء الغير معلنة قبل نظيراتها من الشركات المنافسة.	3.47	1.11	12.00	0.017	عالية
5/ ترغب الشركة في احتلال مراكز متقدمة في السوق بتطوير منتجاتها.	3.70	0.95	17.00	0.002	عالية
6/ تبني الشركة نهج التطوير والريادة في رؤيتها.	3.37	0.89	23.33	0.000	متوسطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيم الاحتمالية	درجة الموافقة
7/ لا تخشى الشركة المخاطر الناتجة عن منهج تطوير منتجاتها.	3.37	0.81	11.33	0.010	متوسطة
8/ ترغب الشركة في تطوير منتجاتها لتحقيق الميزة التنافسية.	3.93	1.05	30.33	0.010	عالية
9/ تطور الشركة منتجاتها وتقدمها للأسواق بشكل أسرع من المنافسين.	3.43	1.14	8.33	0.080	عالية
10/ تسعى الشركة لتقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة.	3.80	1.03	27.66	0.000	عالية
اجمالي العبارات	3.51	0.83	-	-	عالية

يتضح من الجدول (9) ما يلي:

- 1- إن معظم العبارات التي تعبر عن المحور الثاني يقع متوسطها ضمن الدرجة المتوسطة للموافقة (3.40) الى (4.19)، وهذه النتيجة تدل على الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارات.
- 2- أهم عبارة من حيث الموافقة على عبارات المحور الثاني هي العبارة العاشرة (تسعى الشركة لتقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.80) بانحراف معياري (1.03).
- 3- أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الثاني هي العبارة الثانية (تستثمر الشركة التقنيات الحديثة لتطوير منتجاتها قبل الشركات المنافسة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.23) بانحراف معياري (1.04).
- 4- بلغ متوسط جميع العبارات (3.51) بانحراف معياري (0.83) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة (عالية) على العبارات التي تقيس المحور الثاني (التوجه الاستراتيجي الاستباقي).
- 5- القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لجميع العبارات التي تقيس المحور الثاني كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد العينة على هذه العبارات والقيمة المتوسطة لها.

#### المحور الثالث- تطوير المنتجات:

#### الجدول (10) التحليل الوصفي واختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيم الاحتمالية	درجة الموافقة
1/ تعتبر الشركات تطوير المنتجات من أولوياتها الرئيسية.	3.93	0.91	11.33	0.010	عالية
2/ توفر الشركة الدعم المادي والمعنوي لتطوير المنتجات.	3.20	1.19	9.33	0.053	متوسطة
3/ يوجد تنسيق بين الإدارات لتطوير منتجات الشركة.	3.47	1.20	11.0	0.027	عالية
4/ تمتلك الشركة رؤية واضحة لتطوير منتجاتها.	3.47	1.11	12.0	0.017	عالية
5/ تتبنى الشركة نظام العمل الجماعي لتطوير المنتجات.	3.10	1.16	8.66	0.070	متوسطة
6/ ترغب الشركة في تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستهلكين.	3.87	1.01	18.33	0.001	عالية
7/ لدى الشركة الاستعداد الكامل للإنفاق على تطوير منتجاتها.	3.40	1.22	6	0.199	عالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	القيم الاحتمالية	درجة الموافقة
8/ لدى الشركة خطة استراتيجية واضحة لتطوير منتجاتها.	3.50	1.17	7.66	0.405	عالية
اجمالي العبارات	3.49	0.94	-	-	عالية

يتضح من الجدول (10) ما يلي:

1. إن معظم العبارات التي تعبر عن المحور الثالث يقع متوسطها ضمن الدرجة المتوسطة للموافقة (3.40) الى (4.19)، وهذه النتيجة تدل على الموافقة العالية لأفراد العينة على هذه العبارات.
2. أهم عبارة من حيث الموافقة على عبارات المحور الثالث هي العبارة الأولى (تعتبر الشركات تطوير المنتجات من أولوياتها الرئيسية) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة (3.93) بانحراف معياري (0.91).
3. أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الثالث هي العبارة الخامسة (تتبنى الشركة نظام العمل الجماعي لتطوير المنتجات) حيث بلغ متوسط العبارة (3.10) بانحراف معياري (1.16).
4. بلغ متوسط جميع العبارات (3.49) بانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة (عالية) على العبارات التي تقيس المحور الثالث (تطوير المنتجات).
5. القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي لغالبية العبارات التي تقيس المحور الثالث كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات إجابات أفراد العينة على هذه العبارات والقيمة المتوسطة لها.

### 3-تحليل الارتباط لاختبار الفرضيات:

هذه الدراسة تسعى لاختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الإبداعي وتطوير المنتجات.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي وتطوير المنتجات.

#### • تحليل الارتباط لاختبار العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

جدول (11) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	الاحتمالية	الاستنتاج
تطوير	التوجه الاستراتيجي الإبداعي	0.66	0.000	الارتباط دال، توجد علاقة موجة
المنتجات	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	0.68	0.000	الارتباط دال، توجد علاقة موجة

من الجدول (11) يلاحظ من الجدول أعلاه الآتي:

- معامل الارتباط بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الإبداعي بلغ (0.66) وذو إشارة موجبة، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الإبداعي.
- معامل الارتباط بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الاستباقي بلغ (0.68) وذو إشارة موجبة، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الاستباقي.

### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- 1- أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي.
- 2- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والتوجه الاستراتيجي الاستباقي.
- 3- أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الأول هي العبارة التاسعة (تقوم الشركة بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية لتطوير منتجاتها) حيث بلغ متوسط العبارة (2.77) بانحراف معياري (1.36).
- 4- أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الثاني هي العبارة الثانية (تستثمر الشركة التقنيات الحديثة لتطوير منتجاتها قبل الشركات المنافسة) حيث بلغ متوسط العبارة (3.23) بانحراف معياري (1.04).
- 5- أقل عبارة من حيث الموافقة من عبارات المحور الثالث هي العبارة الخامسة (تتبنى الشركة نظام العمل الجماعي لتطوير المنتجات) حيث بلغ متوسط العبارة (3.10) بانحراف معياري (1.16).
- 6- اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (جندب، 2013) بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي والإبداعي في تطوير المنتجات.
- 7- اتفقت الدراسة مع دراسة (حمادي، 2020) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الاستراتيجي وتطوير المنتجات، كما يدعم التوجه الاستراتيجي القرارات الاستباقية للتكيف مع المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة وأيضاً يشكل التوجه الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مصدراً للأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير المنتجات.

### التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة وتقدم ما يلي:

- 1- الاهتمام بتحفيز الموظفين الذين لديهم أفكار إبداعية للاستفادة من أفكارهم في تطوير منتجات الشركة.
- 2- الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير منتجات الشركة وادخال أساليب وطرق جديدة لتطوير المنتجات.
- 3- ضرورة تبني الشركة لنظام العمل الجماعي وتوفير المناخ التنظيمي الملائم لذلك وحثهم على طرح الأفكار الإبداعية للاستفادة منها في تطوير المنتجات.
- 4- القيام بدورات تدريبية لتعزيز مفاهيم التوجه الاستراتيجي للعاملين ليتمكنوا من الاسهام في طرح آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتطوير المنتجات.
- 5- ضرورة سعي الشركة لتقديم منتجات متميزة ذات جودة عالية بشكل أسرع من الشركات المنافسة.
- 6- الاهتمام بالمنافسين ومراقبتهم باستمرار لوضع الاستراتيجية المناسبة القادرة على مواجهة المنافسة.
- 7- حرص الشركة على تطبيق الميزة التنافسية لمنتجاتها لتحقيق الريادة في الأسواق المحلية والعالمية.
- 8- حث المديرين على ضرورة الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي للشركة وترسيخا لمفاهيم الاستراتيجية ومفهوم الميزة التنافسية لدى الموظفين كجزء من ثقافة الشركة.

### قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو نجم، ميرنا، (2018)، أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا: ص 7-8.
- بلباهي، الخنساء، (2015)، أثر تطوير المنتجات على اتجاهات المستهلكين دراسة استطلاعية لعينة من مستهلكي منتجات مؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضر، الجزائر: ص 38.

- جلاب، إحسان دهش، (2013)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، بحث ميداني جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 3.
- جندب، عبد الوهاب أحمد علي، (2013)، أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، اليمن: ص 35-38.
- حمادي، سعد فرج، (2020)، تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة، المجلة الأكاديمية العالمية في الاقتصاد والعلوم الإدارية، الراية الدولية الالكترونية، المجلد الأول، جامعة النهرين، بغداد، العراق: ص 10.
- الخطيب، أحمد؛ وسالم، عادل، (2009)، الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن: ص 443.
- خليل، نبيل محمد مرسل؛ والعمري، هاني عبد الرحمن، (2018)، الإدارة الاستراتيجية المعاصرة- مفاهيم وتطبيقات عملية، الطبعة الثالثة، خوارزم العلمية: ص 21.
- الربيعي، ميثاق طاهر؛ علي، صباح حميد، (2018)، التوجه الاستراتيجي الاستباقي وأثره على الأداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (15)، العدد (2).
- الضامن، منذر، (2007)، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان: ص 163.
- عبد الحميد، طلعت أسعد، (2002)، التسويق الفعال- كيف تواجه تحديات القرن 21، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، مصر: ص 338-339.
- عبد الفتاح، عز حسن، (2008)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دم: دار أبجد: ص 560.
- عبيدات، محمد إبراهيم، (2010)، تطور المنتجات الجديدة- مدخل سلوكي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: ص 111.
- عكروش، مأمون نديم؛ وعكروش، سهير نديم، (2004)، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: ص 43.
- فرج، معاوية عبد الهادي، (2016)، أثر التوجه الاستراتيجي الاستباقي والدفاعي على الأداء التسويقي للشركات الصناعية خصائص الشركة لمتغير معدل، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- القاسمي، أميمة، مفهوم الإبداع الإداري وتنميته، (2002)، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، بيروت، لبنان: ص 551.
- لغيصم، سعود عبد الله؛ الزعبي، خالد يوسف، (2020)، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، الدور الوسيط لاستراتيجيات الريادة (دراسة ميدانية لجامعات المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية)، مجلة البحوث التجارية، المجلد (42).
- مقراش، فوزية، (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي\_ دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد صفيح بسكرة، الجزائر: ص 27.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Hurley, RF; Hult, GTM, (1998)"Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", Journal of Marketing; Vol.62(July): P42.

- Narver, John C; Slater, Stanley F; MacLachlan, Douglas L, (2004)"Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", Journal of Product Innovation Management 21: P115
- Quince, T., & Whittaker, H. (2003), "Entrepreneurial orientation and entrepreneurs' intentions and objectives". A CBR research program 3 on small and medium-sized enterprises, Working Paper No. 271, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge: P6
- Yves Chirouze, Marketing Volume 1: From Market Research to the Launch of a New Product, Office Des Publications Universities, 2nd edition, Ben Aknoun, Algiers: P115