

أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه  
الاستراتيجي

أسم الطالب

ثامر بن محمد سليمان السندي  
الرقم الجامعي

**2021205396**

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

المستخلص:

## جدول المحتويات:

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
|    |                                 |
|    | صفحة الغلاف                     |
| 1  | الشكر والتقدير                  |
| 2  | الإهداء                         |
| 3  | المستخلص                        |
| 4  | جدول المحتويات                  |
| 5  | قائمة الأشكال                   |
| 6  | قائمة الجداول                   |
| 7  | المقدمة                         |
| 9  | مشكلة البحث                     |
| 10 | أهمية البحث                     |
| 11 | أسئلة البحث                     |
| 12 | أهداف البحث                     |
| 13 | فرضيات البحث                    |
| 14 | نموذج البحث                     |
| 15 | منهجية البحث                    |
| 16 | الدراسة الميدانية               |
| 17 | مخطط المشروع                    |
| 18 | الدراسات السابقة والإطار النظري |
| 27 | الملخص                          |
| 28 | المراجع                         |

قائمة الأشكال:

|    |             |
|----|-------------|
| 14 | نموذج البحث |
| 15 | مخطط البصلة |
|    |             |
|    |             |
|    |             |
|    |             |
|    |             |

قائمة الجداول:

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

في الوقت الحاضر، تتميز الأسواق بدرجة عالية من الديناميكية والتغير، وتتأثر بشكل كبير بالمتغيرات البيئية المتعددة، كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية والسياسية والتكنولوجية. لهذا السبب، يتعين على المنظمات، بمختلف أشكالها وأنواعها، أن تتجاوب مع هذه التحولات من خلال تطوير استراتيجيات إدارية وتسويقية فعالة تمكنها من التكيف مع هذه البيئة المتغيرة والتحديات التي تعرضها لمواجهة المنافسة العالمية الجديدة. كما أن الانفتاح الواسع على نشاطات الأعمال الدولية أدى إلى تصاعد المنافسة بين شركات المشاريع الإنشائية الهندسية. ونتيجة لذلك، زاد إدراك مديري هذه الشركات لضرورة وضع استراتيجيات متميزة تتناسب مع متطلبات السوق، بمنهجية مبنية على فهم دقيق لسلسلة القيمة للزبائن وطبيعة المنافسة في القطاع، وتعزيز آليات التكامل الداخلي في الشركات، وقد تم تحويل هذا الفهم إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات، بهدف تعزيز قدرة هذه الشركات على تحقيق أقصى قدر من الأداء، خاصة في ظل التحديات والفرص المتزايدة في السوق (الهاشمي، 2011).

ويعد تبني وتصميم استراتيجية تسويقية ناجحة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق أهداف الشركات الإنشائية، حيث أن وجود استراتيجية تسويقية فعالة لهذه الشركات يلعب دوراً بارزاً في تعزيز قدرتها على المنافسة، وتحقيق النجاح بسرعة، وتحسين أدائها، وتقليل التكاليف، وبناء علاقات قوية مع العملاء. وهذا يمكنها من تميز نفسها في مجال تقديم الخدمات الإنشائية، وتلبية احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين، وبالتالي الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب المزيد من العملاء المحتملين. ونظراً لأن التعقيد والتغير المستمر يمثلان سمتين أساسيتين في البيئة التسويقية للشركات الإنشائية، فإنه يتطلب من مديري التسويق القدرة على التكيف السريع مع التحولات في

البيئة لمواجهة التحديات والسعي للحصول على ميزة تنافسية تمكن تلك الشركات من المنافسة بفعالية (Morgan, 2003).

لذا، تأتي هذه الدراسة لاختبار أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي من خلال دراسة إحدى الشركات في هذا القطاع، وذلك بهدف فهم كيفية تأثير التوجه السوقي على أداء هذه المشاريع وكيفية تحديد استراتيجيات التسويق المناسبة لتحقيق النجاح في هذا القطاع المتغير بسرعة.

## مشكلة البحث:

تواجه المشاريع الإنشائية الهندسية مجموعة متنوعة من التحديات والمشكلات التي تؤثر على أدائها ونجاحها في السوق، من بين هذه التحديات، يعاني القطاع من تحديات التنافس الشديد والتغيرات السريعة في متطلبات السوق وتطلعات العملاء، حيث يجب على أي منظمة -دون النظر إلى حجمها- أن تدرك تمامًا وضعها الحالي في ظل الانفتاح العالمي والنمو الاقتصادي الذي شهده العالم في الفترة الأخيرة، والذي أدى إلى الانفتاح إلى دخول العديد من الشركات الدولية إلى قطاع الإنشاءات والهندسة، سواء لتوسيع نطاق عملياتها على المستوى العالمي أو لاستكشاف فرص جديدة في بيئات متعددة، ونتيجة لهذا الوضع، تشدد حدة المنافسة بين الشركات، حيث يشير بعض المدراء إلى أن الفشل الذي يعاني منه العديد من الشركات يعود إلى نقص التوجه الاستراتيجي لدى مديريها، والذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى أدائها (Laforet, 2009).

ونظراً لإدراك الشركات الإنشائية لأهمية فهم وتقدير تأثير التغيرات البيئية وضرورة التكيف معها، فإنها تستخدم استراتيجيات وتكتيكات متنوعة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص البيئية. ومن ذلك، ينبغي التعرف على تأثير التوجه السوقي في إدارة المشاريع الهندسية لهذه الشركات، والتحقق من الدور المحتمل الذي يمكن أن يلعبه التوجه الاستراتيجي في تلك العملية، ونظراً لعدم توفر دراسات تتناول هذا الجانب بشكل كاف، فإن الحاجة ماسة لإجراء دراسة تحليلية لتقييم التأثير المحتمل للتوجه السوقي على أداء المشاريع الهندسية للشركات، بالإضافة إلى فهم الدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الاستراتيجي في هذه العملية، وذلك جاءت هذه الدراسة، ويمكن تلخيص مشكلتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما تأثير التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية؟
٢. ما تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية؟
٣. ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الإنشائية لتحديد توجهها السوقي؟
٤. ما هي التحديات التي تواجه الشركات الإنشائية في تنفيذ استراتيجيات التوجه السوقي والاستراتيجي؟
٥. ما هي الدروس المستفادة والتوصيات العملية للشركات الإنشائية بناءً على نتائج دراسة تأثير التوجه السوقي والاستراتيجي على أداء المشاريع الهندسية؟

## أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية التوجه السوقي في قطاع الإنشاءات الهندسية ودور التوجه الإستراتيجي العدائي في تحقيق مستويات أداء متفوقة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة، حيث ينظر مديرو الشركات الإنشائية الهندسية إلى التوجه الإستراتيجي العدائي كعامل حاسم يساهم في تحديد استراتيجياتهم واتخاذ القرارات التنافسية بناءً على فهم عميق لاحتياجات العملاء وتحركات المنافسين في سوق الأعمال، ويمكن تحديد أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

## الأهمية العلمية:

١. إثراء المكتبة العربية بالمعلومات اللازمة عن أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي.

٢. إلقاء الضوء على أهمية استخدام التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.

٣. احتواء الدراسة على متغيرات هامة، بالإضافة إلى أن مجتمع الدراسة ذات ثقل في المجتمعات العربية.

## الأهمية العملية:

١. تقييم وتحليل الجوانب المتعلقة بأثر التوجه السوقي والاستراتيجي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.

٢. تفيد هذه الدراسة كلا من واصفي السياسات والمسؤولين في قطاع الإنشاءات، كما أنها تفيد جميع الباحثين والدارسين في هذا المجال.

٣. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين استخدام التوجه السوقي والاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.

## أهداف البحث:

### يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

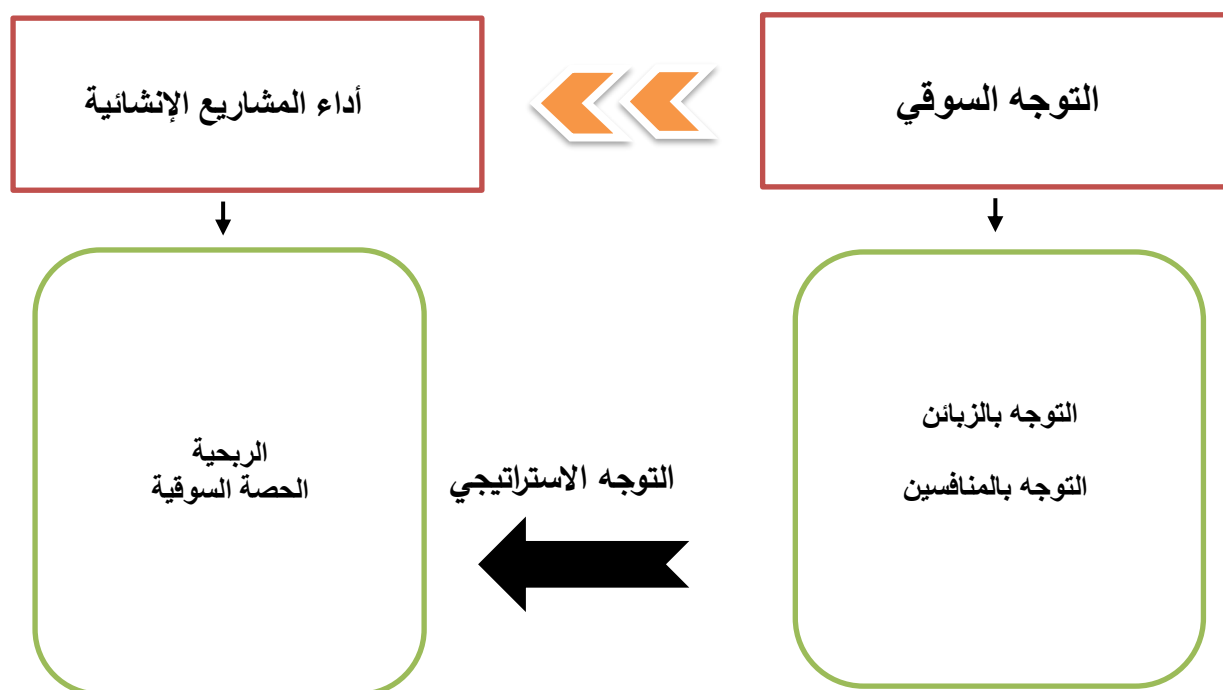
١. التعرف على تأثير التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.
٢. تحديد تأثير التوجه الاستراتيجي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية.
٣. بيان الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الإنشائية لتحديد توجهها السوقي.
٤. تحليل التحديات التي تواجه الشركات الإنشائية في تنفيذ استراتيجيات التوجه السوقي والاستراتيجي.
٥. تقديم الدروس المستفادة والتوصيات العملية للشركات الإنشائية بناءً على نتائج دراسة تأثير التوجه السوقي والاستراتيجي على أداء المشاريع الهندسية.

## فرضيات البحث:

بناء على مشكلة البحث وأهدافه، قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية لاختبارها:

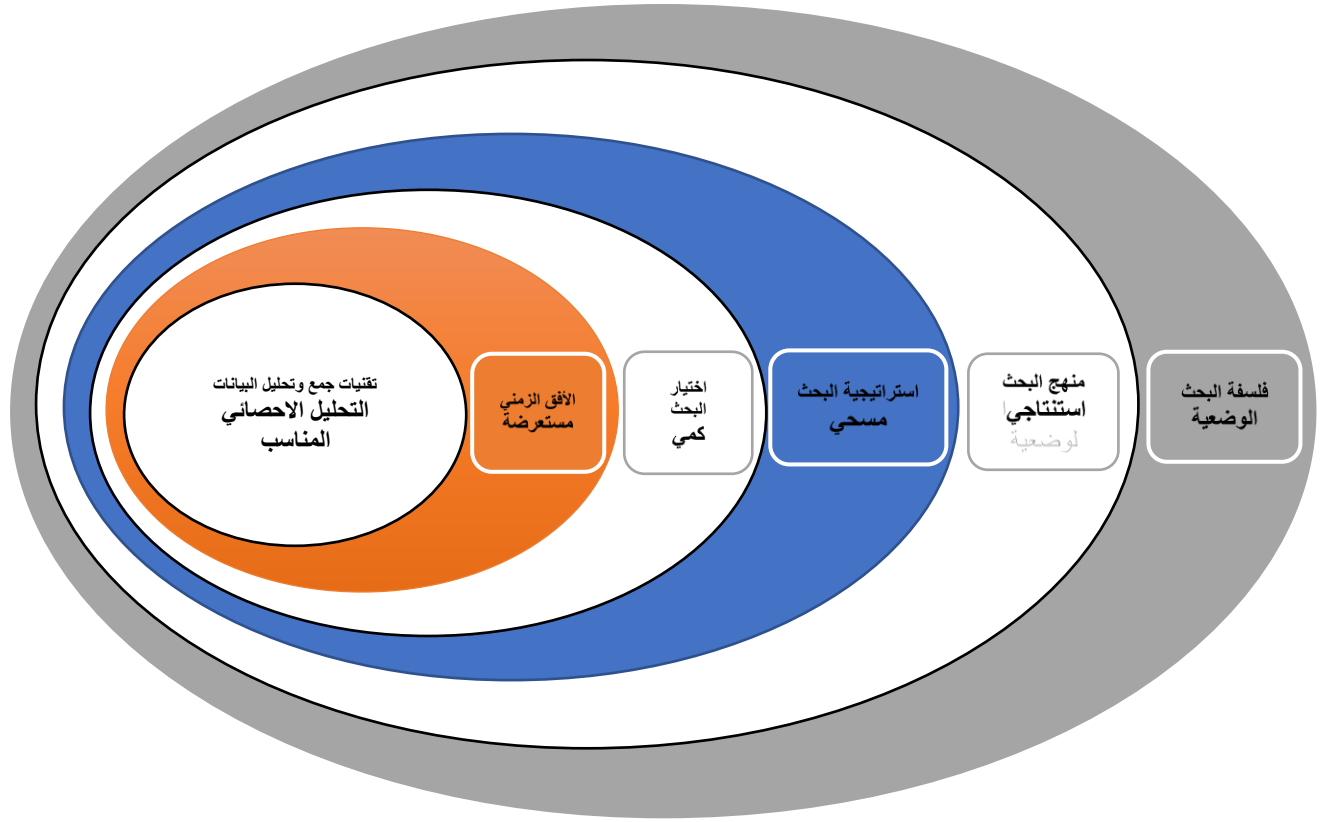
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية (الربحية والحصة السوقية).
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) على التوجه ف أداء المشاريع الإنشائية الهندسية (الربحية والحصة السوقية).
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية (الربحية والحصة السوقية) بوجود التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط.

## نموذج البحث:



## منهجية البحث:

### أولاً: نموذج البصلة:



### ثانياً: فلسفة البحث:

يرتكز هذا البحث على الفلسفة الوضعية وذلك لأن الهدف من البحث هو فهم أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي في هذا السياق بناءً على الواقع الحالي والظروف المحيطة، حيث يهدف هذا النهج إلى تحليل وفهم السياق الذي تتم فيه المشاريع الإنشائية الهندسية وكيفية تأثير التوجه السوقي والتوجه الاستراتيجي على أدائها دون التأثير المباشر من الباحث، مما يساعد في فهم الظواهر والظروف كما هي في بيئتها الطبيعية دون تدخل كبير من الباحث، مما يتيح فهماً أكثر دقة للتأثيرات والعلاقات الموجودة بين المتغيرات.

### الدراسة الميدانية:

سوف يتم تطبيق هذه الدراسة على وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، وذلك لأنها هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ العديد من المشاريع الإنشائية الهندسية في المملكة العربية السعودية، مثل إنشاء وتطوير المباني الحكومية، وإنشاء وتطوير البنية التحتية، وإنشاء وتطوير مشاريع الأمن والسلامة، وسوف يتم تطبيق هذا البحث على العاملين المسؤولين على إنشاء هذه المشروعات.

رابط وزارة الداخلية: <https://www.moi.gov.sa/wps/vanityurl/ar/home>

مخطط المشروع:

### هيكل البحث:

الفصل الأول: المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الدراسات السابقة والإطار النظري:

### أولاً: التوجيه التسويقي:

#### ١. مفهوم التوجيه التسويقي:

يشير التوجيه التسويقي إلى النصائح والتوصيات والدعم المقدم للأفراد أو الشركات لمساعدتهم على تطوير استراتيجيات وتكتيكات تسويقية فعالة. حيث يتضمن تقديم رؤى وخبرات وتوجيهات للمساعدة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأنشطة التسويقية المختلفة. يمكن أن تغطي إرشادات التسويق مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك أبحاث السوق وتحديد الجمهور المستهدف والعلامات التجارية والرسائل والإعلان والتسويق الرقمي واستراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي وإنشاء المحتوى وتخطيط الحملات والمزيد. (البكري، 2008)

الغرض من التوجيه التسويقي هو مساعدة الشركات على تحقيق أهدافها التسويقية، وزيادة ظهور العلامة التجارية، وجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وفي النهاية زيادة المبيعات والإيرادات. يمكن تقديم التوجيه التسويقي من قبل مستشاري التسويق أو الوكالات أو الخبراء الذين لديهم معرفة وخبرة واسعة في هذا المجال. وقد يقومون بإجراء تقييمات لجهود التسويق الحالية، وتحليل اتجاهات السوق والمنافسين، وتقديم توصيات مخصصة مصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والأهداف المحددة للشركة. (البكري، 2012)

يتضمن التوجيه التسويقي الفعال فهم السوق المستهدف، وتحديد عروض البيع الفريدة، واختيار قنوات التسويق المناسبة، وتطوير رسائل مقنعة، وإنشاء خطة تسويق متماسكة. وقد يتضمن ذلك أيضاً مراقبة وتحليل أداء الحملات التسويقية لإجراء تعديلات وتحسينات تعتمد على البيانات. بشكل عام، تعد التوجيهات التسويقية بمثابة بوصلة للشركات، حيث تساعد على التنقل بين تعقيدات المشهد التسويقي واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز جهودها التسويقية وتحقيق أهدافها التجارية. (بلوناس، 2012)

#### ٢. تطور مفهوم التوجيه التسويقي:

لقد تطور مفهوم التوجيه التسويقي مع مرور الوقت نتيجة للتقدم في نظرية وممارسة التسويق. في المراحل الأولى من التسويق، ركزت الشركات في المقام الأول على إنتاج المنتجات وتوزيعها. كان يُنظر إلى التسويق على أنه وظيفة تكتيكية، مع تركيز محدود على التخطيط الاستراتيجي أو الأساليب التي تركز على العملاء. (Chen & Mao, 2017)

في الستينيات، قدم عالم التسويق نيل بوردين مفهوم "المزيج التسويقي"، الذي أكد على الحاجة إلى مجموعة منسقة من الأنشطة التسويقية. يتكون هذا الإطار من العناصر الأربعة: المنتج والسعر والمكان والترويج. وقدمت نهجا منظما لاتخاذ القرارات التسويقية. وفي أوائل القرن العشرين، بدأ الاعتراف بالتسويق كنظام متميز. بدأ العلماء والممارسون في تطوير نظريات وأطر لفهم سلوك المستهلك وتجزئة السوق والعلامات التجارية. وقد لعب تطوير تقنيات أبحاث التسويق دورًا حاسمًا في تطور التوجيه التسويقي. ومن خلال أبحاث السوق، اكتسبت الشركات رؤى حول تفضيلات العملاء واحتياجاتهم وسلوكياتهم، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات تسويقية أكثر استنارة.

مع نضوج مجال التسويق، اكتسب التسويق الاستراتيجي مكانة بارزة. ساهم علماء مثل فيليب كوتلر ومايكل بورتر بأطر عمل مؤثرة أكدت على أهمية تحليل السوق، وتحديد المواقع التنافسية، والتخطيط طويل الأجل. وقد أحدث ظهور الإنترنت والتقنيات الرقمية ثورة في ممارسات التسويق. لقد فتحت قنوات اتصال جديدة، ومكنت من الاستهداف الدقيق، ووفرت كميات هائلة من البيانات للتحليل. استلزم هذا التحول تطوير إرشادات تسويقية خاصة بالمشهد الرقمي. (Chumaidiyah, 2014)

بشكل عام، تطور مفهوم التوجيه التسويقي من الإعلان والترويج الأساسي إلى نظام متعدد الأبعاد يشمل التخطيط الاستراتيجي وأبحاث السوق والتركيز على العملاء والتقنيات الرقمية وتحليلات البيانات. ويستمر في التطور مع ظهور التقنيات الجديدة واتجاهات المستهلك.

### 3. أبعاد التوجيه التسويقي:

تشمل إرشادات التسويق عدة أبعاد تساعد الشركات على اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير

استراتيجيات تسويقية فعالة. وهذه الأبعاد هي: (Dadzie et al., 2017)

1. تحليل السوق: يتضمن تحليل السوق تقييم البيئة الخارجية، بما في ذلك الصناعة والمنافسين والسوق المستهدف. فهو يساعد الشركات على فهم اتجاهات السوق واحتياجات العملاء والديناميكيات التنافسية، مما يمكنهم من تحديد الفرص واتخاذ قرارات تسويقية مستنيرة.
2. تقسيم العملاء: يتضمن تجزئة العملاء تقسيم السوق المستهدف إلى مجموعات متميزة بناءً على خصائص متشابهة، مثل التركيبة السكانية أو السمات النفسية أو السلوك. فهو يسمح للشركات بتخصيص جهودها التسويقية لقطاعات محددة من العملاء وتقديم رسائل وعروض مخصصة.

3. العلامة التجارية وتحديد المواقع: تتضمن العلامة التجارية إنشاء هوية علامة تجارية فريدة ومعروفة تلقى صدى لدى الجمهور المستهدف. يشير تحديد المواقع إلى كيفية إدراك العلامة التجارية بالنسبة للمنافسين في أذهان المستهلكين. تساعد إرشادات التسويق الشركات على تطوير استراتيجيات فعالة للعلامات التجارية وتحديد المواقع لتمييز نفسها وخلق ميزة تنافسية.
4. الاتصالات التسويقية: تتضمن التوجيهات التسويقية إرشادات حول استراتيجيات الاتصال للوصول إلى الجمهور المستهدف وإشراكه بشكل فعال. ويغطي قنوات الاتصال المختلفة، مثل الإعلان والعلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي وتسويق المحتوى والتسويق المؤثر. يساعد التوجيه الشركات على صياغة رسائل مقنعة واختيار القنوات المناسبة لتوصيلها.
5. استراتيجية المنتج والخدمة: تتضمن إرشادات التسويق إرشادات حول تطوير المنتجات والخدمات والتسعير واستراتيجيات التعبئة والتغليف. فهو يساعد الشركات على فهم احتياجات العملاء، وتطوير المنتجات التي تلبي تلك الاحتياجات، وتحديد استراتيجيات التسعير الأمثل، وإنشاء حزم منتجات/خدمة جذابة.
6. استراتيجية قناة التوزيع: تتضمن استراتيجية قناة التوزيع تحديد القنوات الأكثر كفاءة وفعالية لتقديم المنتجات أو الخدمات للعملاء. تساعد إرشادات التسويق الشركات على تقييم خيارات التوزيع المختلفة، مثل المبيعات المباشرة، أو التجارة الإلكترونية، أو شراكات البيع بالتجزئة، أو مجموعة من القنوات، لضمان وصول المنتجات إلى السوق المستهدفة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة.
- هذه الأبعاد للتوجيه التسويقي مترابطة ويجب أخذها في الاعتبار بشكل كلي لتطوير استراتيجيات تسويقية شاملة. قد تختلف الأبعاد المحددة التي تركز عليها الشركات اعتمادًا على الصناعة والسوق المستهدف والأهداف.

#### 4. نظريات التوجيه التسويقي:

- تشير نظريات التوجيه التسويقي إلى مناهج أو فلسفات مختلفة توجه المؤسسات في جهودها التسويقية. تؤكد هذه النظريات على أهمية فهم وتلبية احتياجات العملاء وتفضيلاتهم لتحقيق نجاح الأعمال. فيما يلي ثلاث نظريات بارزة في التوجيه التسويقي: (Chase et al., 2007)
1. توجيه المنتج: تضع نظرية توجيه المنتج التركيز الأساسي على منتجات أو خدمات المنظمة. يفترض هذا النهج أن العملاء سيفضلون المنتجات أو الخدمات التي تقدم جودة أو أداء أو ميزات مبتكرة. تميل المنظمات التي تتبنى توجيه المنتج إلى إعطاء الأولوية للقدرات الداخلية والخبرة الفنية في تطوير المنتج وتعتقد أن المنتج المتفوق سيؤدي تلقائيًا إلى رضا العملاء ونجاح

السوق. ومع ذلك، قد تتجاهل هذه النظرية أهمية فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتكييف المنتجات وفقاً لذلك. (Ning & Tanriverdi, 2014)

2. توجيه المبيعات: تؤكد نظرية توجيه المبيعات على البيع الشخصي والأنشطة الترويجية لتحفيز طلب العملاء. تعتقد المنظمات التي تتبنى توجه المبيعات أن التسويق القوي وتقنيات البيع المقنعة يمكن أن تقنع العملاء بشراء منتجاتهم أو خدماتهم. غالباً ما يعطي هذا النهج الأولوية لأهداف المبيعات قصيرة المدى ويركز على زيادة حجم المبيعات إلى الحد الأقصى بدلاً من رضا العملاء على المدى الطويل أو بناء العلاقات. في حين أن توجيه المبيعات يمكن أن يكون فعالاً في مواقف معينة، إلا أنه قد لا يلبي احتياجات العملاء بشكل كافٍ وقد يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العملاء. (Porter, 1991)

3. التوجه نحو السوق: تتمحور نظرية التوجه نحو السوق حول فهم وتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم. تقوم المنظمات التي تتبنى التوجه السوقي بجمع وتحليل معلومات السوق بشكل نشط، وإجراء أبحاث السوق، ومراقبة تفضيلات العملاء وسلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل مستمر. ويستخدمون هذه المعلومات لتطوير المنتجات والخدمات واستراتيجيات التسويق المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء. تعطي المنظمات الموجهة نحو السوق الأولوية لبناء علاقات قوية مع العملاء، وتقديم قيمة متفوقة للعملاء، وتعزيز ولاء العملاء. إنهم يهدفون إلى الاستجابة لملاحظات العملاء، وتكييف عروضهم مع ظروف السوق المتغيرة، وإنشاء ثقافة تتمحور حول العملاء داخل المنظمة. يعتبر التوجه نحو السوق عموماً نهجاً أكثر فعالية لنجاح الأعمال على المدى الطويل. (Kotler, 2005)

من المهم ملاحظة أن هذه النظريات لا يستبعد بعضها بعضاً، وقد تتبنى المنظمات عناصر من توجهات متعددة بناءً على صناعتها المحددة، والمشهد التنافسي، وقاعدة العملاء. علاوة على ذلك، تطورت نظريات التوجه التسويقي بمرور الوقت، حيث اكتسب التوجه السوقي اعترافاً وشعبية متزايدة كنهج استراتيجي للتسويق. تسعى المنظمات الموجهة نحو السوق إلى خلق قيمة متفوقة للعملاء مع تحقيق أهداف أعمالهم الخاصة.

## ثانياً: أداء المشاريع:

### 1. مفهوم أداء المشروع:

يشير مفهوم أداء المشروع إلى قياس وتقييم مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وتحقيق النتائج المرجوة. ويتضمن تقييم الجوانب المختلفة لتنفيذ المشروع ونتائجه لتحديد مدى نجاحه أو فشله بشكل عام.

يتم عادةً تقييم أداء المشروع وفقاً لمعايير محددة مسبقاً، مثل:

1. الوقت: يقيس ما إذا كان المشروع قد تم إنجازه ضمن الإطار الزمني المحدد. يتضمن ذلك تحليل تقدم المشروع ومعالجه والالتزام بالمواعيد النهائية.
2. التكلفة: تدرس ما إذا كان المشروع يتم تنفيذه ضمن الميزانية المخصصة. يتضمن ذلك مراقبة النفقات واستخدام الموارد وإجراءات التحكم في التكاليف.
3. النطاق: يقيم ما إذا كان المشروع يقدم نطاق العمل المقصود كما هو محدد في خطة المشروع. يتضمن ذلك تقييم مدى اكتمال التسليمات وجودتها والتأكد من أنها تلبي توقعات أصحاب المصلحة.

4. الجودة: تقيس مستوى التميز والامتثال للمعايير المحددة مسبقاً في مخرجات المشروع.

يتضمن ذلك تقييم الدقة والموثوقية والملاءمة لغرض مخرجات المشروع.

5. رضا أصحاب المصلحة: يقيس مستويات رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل العملاء والمستخدمين النهائيين ورعاة المشروع وأعضاء الفريق. ويمكن قياس ذلك من خلال الاستطلاعات وجلسات التعليقات والتواصل المنتظم. (Keramati et al., 2012)

ويمكن قياس أداء المشروع باستخدام تقنيات وأدوات مختلفة، مثل تقارير التقدم ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتحليل القيمة المكتسبة وتعليقات أصحاب المصلحة. من خلال المراقبة المستمرة وتقييم أداء المشروع، يمكن لمديري المشاريع تحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات التصحيحية وضمان إكمال المشروع بنجاح.

### 2. تطور مفهوم أداء المشروع:

لقد تطور مفهوم أداء المشروع مع مرور الوقت نتيجة للتعقيدات والمتطلبات المتزايدة لإدارة المشروع. في المراحل الأولى لإدارة المشاريع، كان التركيز في المقام الأول على استكمال المشاريع ضمن قيود الوقت والتكلفة. غالباً ما يتم قياس نجاح المشروع من خلال التزامه بالجدول

الزماني والميزانية المخططة. مع إدراك أهمية الجودة، توسع مفهوم أداء المشروع ليشمل قياس نتائج المشروع مقابل معايير الجودة المحددة مسبقاً. تم إدخال تقنيات إدارة الجودة، مثل ضمان الجودة ومراقبة الجودة، لضمان تلبية النتائج للمعايير المطلوبة. (Hair et al, 2010)

كما أثر منهج بطاقة الأداء المتوازن، الذي شاع بواسطة كابلان ونورتون في التسعينيات، على مفهوم أداء المشروع من خلال التأكيد على رؤية أكثر شمولية. لقد أدخلت أبعاداً إضافية، مثل رضا العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، لتقييم نجاح المشروع بما يتجاوز الوقت والتكلفة والجودة. وتحول مفهوم أداء المشروع بشكل أكبر ليشمل إدارة أصحاب المصلحة. وإدراكاً لأهمية أصحاب المصلحة في نجاح المشروع، بدأ مديرو المشاريع في اعتبار رضا أصحاب المصلحة كمؤشر رئيسي للأداء. وشمل ذلك تقييم توقعات أصحاب المصلحة، وإدارة مشاركتهم، وقياس مستويات رضاهم طوال دورة حياة المشروع. (حمزة وآخرون، 2016)

وقد أدى ظهور المنهجيات الرشيقية، مثل Kanban و Scrum، إلى إحداث تحول في مفهوم أداء المشروع. وشددت هذه الأساليب على المرونة والقدرة على التكيف والتحسين المستمر. ولم يتم قياس أداء المشروع بناءً على النتائج النهائية فحسب، بل أيضاً على القدرة على تقديم القيمة بشكل تدريجي والاستجابة للمتطلبات المتغيرة. (Hill, 14)

بشكل عام، تطور مفهوم أداء المشروع من التركيز الضيق على الوقت والتكلفة إلى تقييم أكثر شمولاً لأبعاد متعددة، بما في ذلك الجودة ورضا أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر وخلق القيمة. ويستمر في التطور مع تكيف ممارسات ومنهجيات إدارة المشاريع لتلبية الاحتياجات المتغيرة وتعقيدات المشاريع في مختلف الصناعات.

### 3. أبعاد أداء المشاريع:

يمكن أن تختلف أبعاد أداء المشروع حسب السياق وأهداف المشروع المحددة، ومن هذه الأبعاد: (Guimarães et al., 2017)

1. الأداء الزمني: يركز هذا البعد على قدرة المشروع على الوفاء بالمواعيد النهائية وإكمال الأنشطة ضمن الجدول الزمني المخطط له. ويتضمن قياس تقدم المشروع وتتبع المعالم وتقييم أي تأخير أو انحرافات في الجدول الزمني.
2. أداء التكلفة: يشير أداء التكلفة إلى قدرة المشروع على البقاء ضمن الميزانية المخصصة. وهو يتضمن مراقبة النفقات، وتتبع التكاليف مقابل الميزانيات المخططة، وتحليل تجاوزات التكاليف أو المدخرات، وإدارة الموارد المالية بفعالية. (Koske, 2012)

3. أداء النطاق: يقيس أداء النطاق ما إذا كان المشروع يقدم نطاق العمل المقصود كما هو محدد في خطة المشروع. ويتضمن تقييم مدى اكتمال وجودة مخرجات المشروع، والتأكد من أنها تلبي توقعات أصحاب المصلحة، وإدارة أي تغييرات أو انحرافات في النطاق.

4. أداء الجودة: يقوم أداء الجودة بتقييم مستوى التميز والامتثال للمعايير المحددة مسبقاً في مخرجات المشروع. ويتضمن تقييم الدقة والموثوقية والملاءمة لغرض مخرجات المشروع، بالإضافة إلى إدارة وحل أي مشكلات تتعلق بالجودة.

توفر هذه الأبعاد إطاراً شاملاً لتقييم أداء المشروع من وجهات نظر مختلفة. ومع ذلك، من المهم تكيف هذه الأبعاد وتحديد أولوياتها بناءً على الاحتياجات والأهداف المحددة لكل مشروع.

#### 4. نظريات إدارة المشاريع:

تشير نظريات إدارة المشاريع إلى الأطر والنماذج والمفاهيم التي توفر التوجيه والفهم لمبادئ وممارسات إدارة المشروع. تساعد هذه النظريات مديري المشاريع والممارسين في تخطيط المشاريع وتنفيذها والتحكم فيها بشكل فعال. ومن نظريات إدارة المشاريع البارزة: (Glock et al., 2012)

١. النظرية التقليدية/الشلال: تعتمد النظرية التقليدية أو الشلال على منهج متسلسل وخطي لإدارة المشروع. ويؤكد على عملية منظمة حيث تتدفق أنشطة المشروع بطريقة تسلسلية، بدءاً من بدء المشروع والتقدم خلال مراحل محددة مثل التخطيط والتنفيذ والرصد والإغلاق.

٢. نظرية رشيقة: تتمحور نظرية الرشيقة حول المرونة والقدرة على التكيف والتطوير التكراري. تعطي المنهجيات Agile، مثل Scrum و Kanban، الأولوية للتعاون والتفتيش المتكرر والتكيف. تؤكد النظرية على فرق التنظيم الذاتي، وتعاون العملاء، وتقديم قيمة إضافية.

٣. نظرية طريقة المسار الحرج (CPM): تركز نظرية طريقة المسار الحرج على الجدولة وإدارة الوقت. ويتضمن تحديد المسار الحرج، وهو أطول سلسلة من الأنشطة التابعة التي تحدد المدة الإجمالية للمشروع. يساعد CPM في فهم الترابط بين الأنشطة وتحسين الجدول الزمني للمشروع.

٤. نظرية القيود (TOC): هي نظرية تؤكد على تحديد وإدارة الاختناقات أو القيود التي تحد من الأداء العام للمشروع. ويتضمن تحديد القيد الحاسم واتخاذ الإجراءات لتحسين استخدامه أو إزالته لتحسين إنتاجية المشروع. (Kotler & Armstrong, 2017)

٥. نظرية إدارة القيمة المكتسبة (EVM): تجمع نظرية إدارة القيمة المكتسبة بين التكلفة والجدول الزمني ومقاييس أداء النطاق لتقييم تقدم المشروع وأدائه. وهو يتضمن تتبع وتحليل قيمة العمل المنجز مقابل القيمة المخططة والتكاليف الفعلية، مما يوفر نظرة ثاقبة لحالة المشروع والتنبؤ به. (Kotler, 2003)

توفر هذه النظريات، من بين أمور أخرى، لمديري المشاريع أطرًا وأدوات وتقنيات مفاهيمية لتخطيط المشاريع وتنفيذها والتحكم فيها بشكل فعال. من المهم أن نلاحظ أن نظريات إدارة المشاريع لا يستبعد بعضها بعضًا، وغالبًا ما يجمع مديرو المشاريع النظريات ويكيفونها بناءً على الخصائص والمتطلبات المحددة لمشاريعهم.

ثالثاً: التوجيه التسويقي وأداء المشاريع:

يمكن أن يكون للتفاعل بين اتجاه التسويق وأداء المشروع نتائج عديدة، والتي يمكن أن تختلف تبعاً للسياق والظروف المحددة. عندما تتم مواءمة اتجاه التسويق وأداء المشروع، يمكن أن يؤدي ذلك إلى فهم واضح واتفاق على أهداف المشروع ونطاقه وتسليماته. تضمن هذه المواءمة تصميم المشروع وتنفيذه بطريقة تدعم الأهداف والاستراتيجيات التسويقية للمنظمة. يمكن أن يؤدي التوافق الفعال بين اتجاه التسويق وأداء المشروع إلى تحسين رضا العملاء. ومن خلال فهم متطلبات التسويق ودمجها في المشروع، من المرجح أن تلبى التسليمات النهائية توقعات العملاء وتفضيلاتهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين تجارب العملاء وزيادة ولاء العملاء.

عندما يتم دمج اتجاه التسويق وأداء المشروع، يمكن للمؤسسات تطوير وتقديم المنتجات أو الخدمات أو الحملات التسويقية الأكثر قدرة على المنافسة في السوق. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة حصة السوق واكتساب العملاء والاعتراف بالعلامة التجارية. تساعد مواءمة اتجاه التسويق مع أداء المشروع على تحسين تخصيص الموارد. ومن خلال فهم أولويات التسويق وتركيز جهود المشروع وفقاً لذلك، يمكن للمؤسسات تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يضمن تخصيص الموارد المناسبة للمشاريع التي لها أعلى تأثير تسويقي. (Taguchi et al., 2005)

التفاعل بين اتجاه التسويق وأداء المشروع يمكن أن يسهل دخول السوق في الوقت المناسب. ومن خلال مواءمة الجداول الزمنية للمشروع والتسليمات مع استراتيجيات التسويق، يمكن للمؤسسات إطلاق المنتجات أو الحملات في الوقت المناسب، والاستفادة من فرص السوق واكتساب ميزة تنافسية. وعندما يكون اتجاه التسويق وأداء المشروع منسقين بشكل جيد، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين عائد الاستثمار. من المرجح أن تحقق المشاريع التي تتماشى مع استراتيجيات التسويق النتائج المرجوة، مثل زيادة المبيعات أو الوعي بالعلامة التجارية أو مشاركة العملاء، مما يؤدي إلى عائد أعلى على الاستثمار.

التفاعل بين اتجاه التسويق وأداء المشروع يمكن المنظمات من تقييم وتكييف استراتيجيات التسويق بشكل أكثر فعالية. من خلال مراقبة أداء المشروع مقابل الأهداف والمقاييس التسويقية، يمكن للمؤسسات تحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات مستنيرة وتعديل استراتيجيات التسويق وفقاً لذلك. (Steenkamp, 2017)

### **الملخص:**

إن نتائج التفاعل بين التوجيه التسويقي وأداء المشروع يمكن أن تختلف بناءً على فعالية الاتصال والتعاون والتكامل بين فرق التسويق والمشروع. يؤدي التوافق والتعاون القوي بين هذه الوظائف إلى زيادة احتمالية تحقيق نتائج إيجابية والتسليم الناجح للمشروع الذي يدعم أهداف التسويق.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية البحثية المتبعة في دراسة أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي. حيث يقدم شرحاً تفصيلياً للعناصر الأساسية في البحث، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، مروراً بتصميم البحث وتحديد مجتمع الدراسة وأساليب اختيار العينات. كما يتناول الفصل طرق جمع البيانات وأنواعها، وينتهي بعرض الإجراءات والأساليب المستخدمة في تحليل هذه البيانات. يهدف هذا العرض المنهجي إلى توضيح الإطار العلمي الذي اتبعه الباحث لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتبر التعريفات الإجرائية عنصراً جوهرياً في البحوث العلمية، حيث تلعب دوراً محورياً في تحديد وتوضيح المتغيرات التي يتم دراستها وقياسها. يقدم التعريف الإجرائي وصفاً دقيقاً لكيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو التحكم فيه خلال عملية البحث. هذه التعريفات تساهم بشكل كبير في تعزيز جودة الدراسة، حيث تضمن الاتساق في منهجية البحث وتزيد من موثوقية النتائج وصحتها. من خلال توفير إطار واضح ومحدد لقياس المتغيرات، تمكن التعريفات الإجرائية الباحثين من إجراء دراساتهم بدقة علمية عالية، مما يعزز قيمة وموضوعية النتائج المستخلصة.

### التوجه السوقي (المتغير المستقل):

هو منظومة متكاملة من الممارسات والإجراءات التي تتبناها الشركات الإنشائية الهندسية بهدف استشعار وفهم احتياجات السوق المتغيرة، وتطوير استراتيجيات فعالة لتلبية هذه الاحتياجات بكفاءة وفاعلية.

### أداء المشاريع الإنشائية الهندسية (المتغير التابع):

هو مقياس أو مؤشر شامل يعكس مدى نجاح المشاريع الإنشائية الهندسية في تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً.

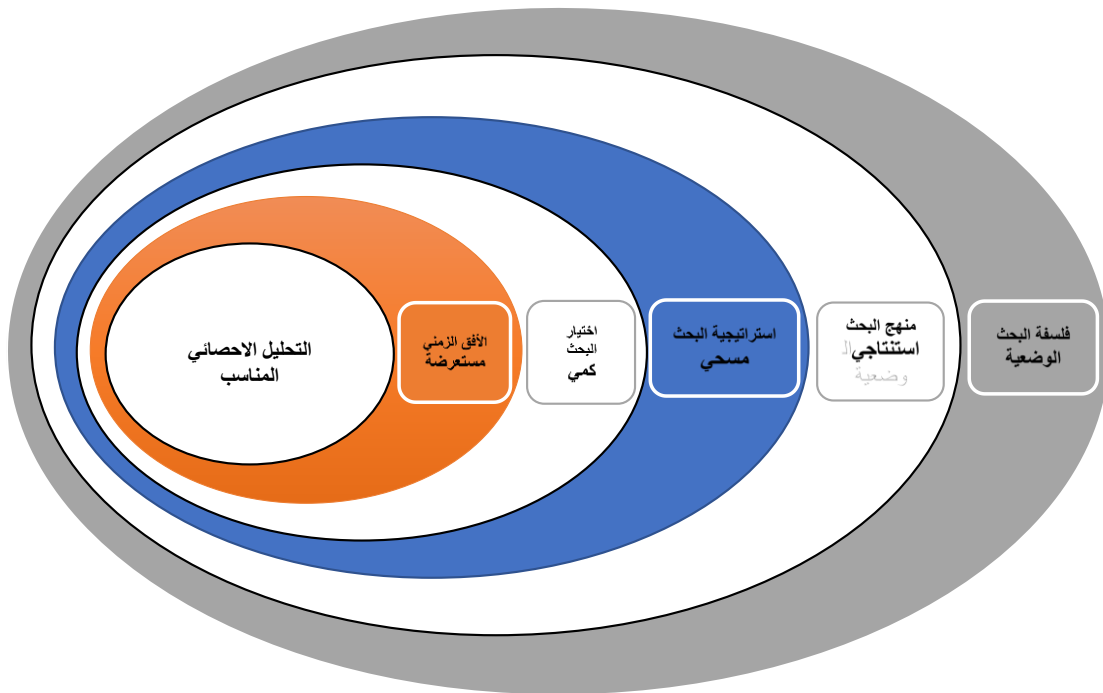
### التوجه الاستراتيجي (المتغير التابع):

هو النهج الشامل أو الإطار الفكري والتنفيذي الشامل الذي تتبناه الشركات الإنشائية الهندسية في تخطيط وتوجيه أعمالها على المدى الطويل.

### تصميم البحث

- فلسفة البحث: الوضعية.

- منهج البحث: استنتاجي.
- استراتيجية البحث: مسحي.
- اختيار البحث: كمي.
- الأفق الزمني: مستعرضة.
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات والتحليل الإحصائي المناسب.



الشكل 2. بصلة تصميم البحث (إعداد الباحث)

مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

مجتمع البحث

جدول 1. مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)

| عدد الموظفين | التصنيفات      | أسم الشركة                               |
|--------------|----------------|------------------------------------------|
| 5000         | الإدارة        | وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية |
|              | موظفين إداريين |                                          |
|              | مهندسين        |                                          |
|              | فنيين          |                                          |

عينة البحث

جدول 2. عينة البحث (المصدر: الباحث 2024)

| حجم العينة | عينة البحث                                                                            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 50         | سوف يتم تطبيق هذا البحث على العاملين المسؤولين على إنشاء المشروعات الإنشائية الهندسية |

## طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

## طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً في هذه الدراسة. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة وذات دلالة. سيساعد هذا المنهج على كشف أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي في تحقيق هذه الأهداف.

من خلال هذا التحليل الشامل، نهدف إلى تقديم رؤى عميقة حول كيفية تأثير التوجه السوقي على نجاح المشاريع الإنشائية الهندسية، وكيف يمكن للتوجه الاستراتيجي أن يعزز هذه العلاقة. ستساعد هذه النتائج في توجيه صناع القرار في قطاع الإنشاءات الهندسية نحو تبني استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين أداء مشاريعهم.

## التوجه السوقي

اعتمد الباحث على استبانة الهاشمي (2011). من أجل قياس التوجه السوقي، وذلك من خلال بعدين وهما: التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين. مع الإجمالي 17 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن البعد التوجه بالزبائن يتكون من 10 عناصر، أما بعد التوجه بالمنافسين يتكون من 7 عناصر. نوع الأداة والمقياس المستخدم فهة مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

### جدول 3. المتغير المستقل (التدريب المستمر)

| المتغير الأول | الأبعاد           | عدد العبارات | المصدر                                                                                        |
|---------------|-------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| التوجه السوقي | التوجه بالزبائن   | 10           | الهاشمي، أحمد. (2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية ودور التوجه الاستراتيجي. |
|               | التوجه بالمنافسين | 7            |                                                                                               |
|               | المجموع           | 17           |                                                                                               |

## أداء الموظفين

اعتمد الباحث على استبانة العبادي (2016) واستبانة الطائي وآل مراد (2013). من أجل قياس أداء المشاريع، وذلك من خلال بعدين وهما: الربحية، حصة السوق. مع الإجمالي 9 عناصر للمتغير بأكمله. حيث أن بعد الربحية فيتكون من 3 عناصر، وبعد الأداء التكيفي يتكون من 6 عناصر. نوع الأداة والمقياس المستخدم فهة مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

جدول 4. المتغير التابع (أداء الموظفين)

| المتغير الثاني | الأبعاد   | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                    |
|----------------|-----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أداء المشاريع  | الربحية   | 3            | العبادي، عيبر. (2020). أثر حوكمة تقنية المعلومات على ربحية البنوك الأردنية                                                                                                |
|                | حصة السوق | 6            | الطائي، بهاء. وآل مراد، نجلة. (2013). شركاء المعرفة وتعزيز الحصة السوقية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل. |
|                | المجموع   | 9            |                                                                                                                                                                           |

### التوجه الاستراتيجي

اعتمد الباحث على استبانة الهاشمي (2011). من أجل قياس التوجه الاستراتيجي. حيث أن البعد التوجه الاستراتيجي يتكون من 5 عناصر. نوع الأداة والمقياس المستخدم فهة مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

| المتغير الثالث     | عدد العبارات | المصدر                                                                                        |
|--------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| التوجه الاستراتيجي | 5            | الهاشمي، أحمد. (2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية ودور التوجه الاستراتيجي. |

### أنواع البيانات

#### البيانات الأولية

البيانات الأولية هي المعلومات التي يقوم الباحث بجمعها مباشرة من المصادر الأصلية لأغراض دراسته الحالية. في هذا البحث، تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي سيتم جمعها من خلال الاستبيان الموجه للعاملين في الشركات الإنشائية الهندسية. هذه البيانات تعكس بشكل مباشر آراء وتجارب العاملين فيما يتعلق بأثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي. تتميز هذه البيانات بأنها:

- ✓ جديدة وحديثة، تم جمعها خصيصاً لهذه الدراسة.
- ✓ مرتبطة بشكل مباشر بأهداف البحث ومشكلته.
- ✓ تعكس الواقع الحالي لموضوع الدراسة.
- ✓ تساهم في الإجابة على أسئلة البحث وفرضياته بشكل مباشر.

#### البيانات الثانوية

تشير البيانات الثانوية إلى المعلومات التي قام بجمعها وتحليلها باحثون آخرون أو مؤسسات سابقاً، والتي يمكن توظيفها لتعزيز وإثراء الدراسة الحالية. في إطار بحثنا حول "أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي"، تتضمن هذه البيانات:

✓ البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه السوقي وأدائه في قطاع المشاريع الإنشائية الهندسية

✓ التقارير والإحصاءات الرسمية التي ترصد أداء قطاع الإنشاءات الهندسية  
✓ المؤلفات والأوراق البحثية التي تتناول نظريات التوجه السوقي والاستراتيجي في مجال الهندسة الإنشائية

✓ المنشورات الدورية المتخصصة في إدارة المشاريع الهندسية والتسويق الاستراتيجي  
تُستخدم هذه البيانات الثانوية لتأسيس الإطار النظري للبحث، وتوفير خلفية علمية متينة للموضوع، فضلاً عن إجراء مقارنات بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مجال التوجه السوقي وأداء المشاريع الإنشائية الهندسية.

### طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليلها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حول أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي. تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. أجري تحليل وصفي لتوصيف العينة، مما يوفر نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع الدراسة من الشركات الإنشائية الهندسية. يساعد هذا التحليل في فهم طبيعة الشركات المشاركة، حجمها، وتوجهاتها السوقية والاستراتيجية.

لضمان دقة البيانات واتساقها، أجريت اختبارات الصلاحية والموثوقية. تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاختبار صدق أدوات قياس التوجه السوقي والأداء والتوجه الاستراتيجي، بينما استخدم اختبار كرونباخ ألفا لتقييم ثبات هذه المقاييس.

هذه الإجراءات التحليلية تضمن دقة النتائج وموثوقيتها، مما يعزز قدرة الدراسة على تقديم رؤى قيمة حول العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المشاريع الإنشائية الهندسية، والدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في هذه العلاقة.

## المراجع:

١. البكري، ثامر ياسر. (2008). استراتيجيات التسويق. عمان: دار اليازوري العلمية.
٢. البكري، ثامر ياسر. (2012). استراتيجيات التسويق الأخضر، ط1، عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
٣. بلوناس، عبد الله ومجد، بوزيدي. (2012). طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، بحث في ملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
٤. حمزة، مير غني وعبد الله، هاشم، والحاكم، علي. (2016). قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وشركة دانفوديو وشركة سمر كنانة ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان/ 17 (1)، 153 – 171.
٥. الطائي، بهاء. وآل مراد، نجلة. (2013). شركاء المعرفة وتعزيز الحصة السوقية، دراسة تحليلية لأراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد. 96 (1). 1-19.
٦. العبادي، عبير. (2020). أثر حوكمة تقنية المعلومات على ربحية البنوك الأردنية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. 6 (2)، 119-171.
٧. الهاشمي، أحمد شهاب محمد (2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان – الأردن.
8. - Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Principles of marketing. (12<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Prentice Hall.
9. - Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of Marketing, (14<sup>th</sup> ed.), UK: Pearson Education.
10. Chase, R.B., Aquilano, N.J., & Jacobs, R.F. (2007). Operation Management For Competitive Advantage, 11<sup>th</sup> ed, McGraw–Hill, Inc: New York.
11. Chen, S., Wu, S., Mao, C., & Li, B. (2017). Strategic Adjustment Capacity, Sustained Competitive Advantage, and Firm Performance:

- An Evolutionary Perspective on Bird Flocking and Firm Competition. Mathematical Problems in Engineering, 2017.
- 12.Chumaidiyah, E. (2014). The Marketing Mix Strategy in Influence to the Competitive Advantage. In Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 7-9).
  - 13.Dadzie, K. Q., Amponsah, D. K., Dadzie, C. A., & Winston, E. M. (2017). How Firms Implement Marketing Strategies in Emerging Markets: An Empirical Assessment of The 4A Marketing Mix Framework. JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE, 25(3), 234-256.
  - 14.Glock, C. H., Jaber, M. Y., & Zolfaghari, S. (2012). Production planning for a ramp-up process with learning in production and growth in demand. INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION REASEARCH, 50(20), 5707-5718.
  - 15.Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. D. (2017). Sustainable Competitive Advantage: A Survey of Companies in Southern Brazil. BBR. Brazilian Business Review, 14(3), 352-367.
  - 16.Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). RE Anderson Multivariate data analysis: A global perspective.
  - 17.Heene, A., & Sanchez, R. (Eds.). (2010). Enhancing competences for competitive advantage. Emerald Group Publishing.
  - 18.Hill, T., & Wiley, J. (1994). Manufacturing Strategy: Text and Cases, New York.
  - 19.Keramati, A., Ardalan, A., & Ashtiani, P.G. (2012). Relationship between marketing mix and sales performance In the context of the Iranian Steel private firms. INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS AND COMMERCE, 1(6), 195-199.

20. Koske, K.L. (2012). Effects of 4ps Marketing Mix on Sales Performance of Automotive Fuels of Selected Service Stations in Nakuru Town. A Research Project Proposal Submitted to the Business Administration Department In Partial Fulfillment of the Requirement for The Award of Master of Business Administration Degree-Marketing Option.
21. Kotler, P. (2003). Marketing Insight from A to Z, (first edition), John Wiley & Sons, New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
22. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). Principles of marketing, (4th ed.), UK: Pearson Education.
23. Laforet, S. (2009). "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs", European Journal of Marketing, Vol. 43 188–212.
24. Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A., (2003), "Business performance and dimensions of strategic orientation", Journal of Business Research, Vol. 56: 163– 176.
25. Ning, N., & Tanriverdi, H. (2014). Unifying the role of it in hyperturbulence and competitive advantage via a multilevel perspective of its strategy mis quarterly. Sep 2017, Vol. 41 Issue 3, p937-A8.
26. Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, 12(S2), 95-117.
27. Taguchi, G., Chowdhury, S., & Wu, Y. (2005). Taguchi's quality engineering handbook, (p. 1736). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
28. Wahab, N., Abu Hassan, A., Lailatul, F.S., Siti, S.M., & Surian, N. (2016). The Relationship Between Marketing Mix and Customer

Loyalty in Hijab Industry: The Mediating Effect of customer satisfaction procedia Economic and Finance. 37, 366-371.

## فصل الملاحق:

## استبيان استبيان المشاركون الكرام

مع خالص التحيات،

أود أن أعبر عن بالغ امتناني لكم لمشاركتكم في هذا الاستبيان، الذي يُعد جزءًا لا يتجزأ من متطلبات إكمال مشروع التخرج الخاص بي بعنوان "تأثير التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي". يسعى هذا البحث لفحص وتقييم كيفية تأثير التوجه السوقي على الأداء في المشاريع الهندسية، والدور الذي يمكن أن يلعبه التوجه الاستراتيجي في هذا المجال.

يشتمل الاستبيان على عدة محاور أساسية تشمل:

- التوجه السوقي: يقيس مدى اهتمام الشركة بفهم وإشباع متطلبات السوق.
- أداء المشاريع الإنشائية الهندسية: يقيس مدى كفاءة الشركة في إنجاز وإدارة المشاريع الهندسية.
- التوجه الاستراتيجي: يقيس النهج الذي تتبناه الشركة لوضع أهدافها والاستراتيجيات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف.

أتوق إلى مساهمتكم الفعالة وتعاونكم القيم، الذي سيمكنني من جمع بيانات ذات دقة عالية تعزز من جودة البحث. سيتم استخدام المعلومات التي تقدمونها في تحليل البيانات بدقة ووضع النتائج والتوصيات بطريقة علمية دقيقة.

أرجو منكم التأييد في قراءة الأسئلة والإجابة عليها بكل صدق ووضوح. كل إجابة تقدمونها ستُقدر عاليًا وستُعامل بسرية تامة، وستُستخدم فقط لأغراض هذا البحث.

شكرًا لكم مرة أخرى على تعاونكم البناء

مع خالص الشكر والتقدير

## الأسئلة الشخصية للاستبيان

الخصائص الديموغرافية:

### 1- العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ 30 - 40 سنة

☐ 41 - 50 سنة

☐ 51 - 60 سنة

☐ أكثر من 61 سنة

### 2- الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

### 3- المستوى التعليمي

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

### 4- التخصص العلمي حسب الشهادة

☐ -علوم إدارية ومالية

☐ -علوم هندسية

☐ -أخرى

### 5- عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

☐ -أقل من 5 سنوات

☐ 6 - 10 سنوات

☐ 11 - 15 سنة

☐ 16 - 20 سنة

☐ -أكثر من 21 سنة

### 6- عدد سنوات الخدمة في قطاع المشاريع الإنشائية الهندسية

☐ -أقل من 5 سنوات

☐ 6 - 10 سنوات

☐ 11 - 15 سنة

□ 20 - 16 سنة

□ -أكثر من 21 سنة

7- الموقع الإداري والوظيفي

□ -إدارة عليا

□ -إدارة وسطى

| المتغير       | الأبعاد           | عدد<br>العبارات | المصدر                                                         |
|---------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------|
| التوجه السوقي | التوجه بالزبائن   | 10              | الهاشمي، أحمد. (2011). أثر التوجه                              |
|               | التوجه بالمنافسين | 7               | السوقي على أداء المشاريع الإنشائية<br>ودور التوجه الاستراتيجي. |

#### التوجه بالزبائن

- ١- الأسعار هي الأهم بالنسبة لعملائنا
- ٢- شركتنا تهتم بمقترحات العملاء لأنها تمكننا من تأدية أعمالنا بشكل صحيح
- ٣- نحن نهتم بقنوات التوزيع المحددة لدينا لتركيزنا على الخدمة المقدمة
- ٤- مفهوم البيع والتسويق في شركتنا يحملان نفس المعنى
- ٥- شركتنا ملتزمة بالتزام كامل وقوي بعملائها
- ٦- شركتنا تبحث بشكل مستمر عن وسائل لتوليد القيمة للعملاء
- ٧- شركتنا تتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر
- ٨- وضع شركتنا الحالي أفضل بسبب قوة المبيعات لدينا
- ٩- لدينا اهتمام كبير بتلبية احتياجات ورغبات العملاء
- ١٠- جودة خدماتنا تحدد بما يحقق رضا العملاء

#### التوجه بالمنافسين

- ١- الإدارات تعمل بشكل منتظم على تحليل برامج التسويق للمنافسين
- ٢- مندوبو المبيعات يقضون وقتاً كافياً في مراجعة وجمع المعلومات عن المنافسين
- ٣- الشركة تستجيب بسرعة لأعمال وأفعال المنافسين التي تؤثر عليها
- ٤- الإدارة العليا تناقش بشكل مستمر برامج المنافسين
- ٥- العملاء يتم استهدافهم من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة

- ٦- الشركة تخفض الأسعار للحصول على حصة سوقية أكبر
- ٧- شركتنا تضع أسعاراً أقل من المنافسين

| المتغير       | الأبعاد   | عدد<br>العبارات | المصدر                                                                                                                                                                    |
|---------------|-----------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أداء المشاريع | الربحية   | 3               | العبادي، عبير. (2020). أثر حوكمة تقنية المعلومات على ربحية البنوك الأردنية                                                                                                |
|               | حصة السوق | 6               | الطائي، بهاء. وآل مراد، نجلة. (2013). شركاء المعرفة وتعزيز الحصة السوقية، دراسة تحليلية لأراء عينة من أصحاب المنظمات البيعية صغيرة الحجم للألبسة الجاهزة في مدينة الموصل. |

#### عبارات حصة السوق

- ١- لدى المنظمة قدرة جيدة على استحواد جزء كبير من الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين
- ٢- تعمل منظمتنا على تعديل منتجاتها حسب رغبة الزبون
- ٣- تقدم منظمتنا أفضل الخدمات لزيائنا
- ٤- التنسيق بين أنشطة منظمتنا أساس حصتها السوقية
- ٥- تتأثر مبيعات منظمتنا بالمنافسين والمنتجات التي يقدمونها.
- ٦- تقدم منظمتنا أفضل منتجاتها وبالوقت المناسب

#### عبارات الربحية

- ٧- ما مدى تقييمك عن معدل العائد على الأصول (ROA) في الشركة؟
- ٨- كيف تقيم معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) في الشركة؟
- ٩- ما هو تقييمك لـ العائد على السهم (EPS) في الشركة؟

| المتغير            | عدد<br>العبارات | المصدر                                                                                        |
|--------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| التوجه الاستراتيجي | 5               | الهاشمي، أحمد. (2011). أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية ودور التوجه الاستراتيجي. |

### عبارات التوجه الاستراتيجي

- ١- خدمة ما بعد البيع هي جزء من استراتيجية شركتنا
- ٢- وظيفة التسويق في شركتنا من أهم الوظائف وتشمل تعزيز الخدمة للعملاء
- ٣- إدارة التسويق توثق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة
- ٤- شركتنا غالباً تضحي بربحيته للحصول على حصة سوقية أكبر
- ٥- شركتنا تسعى لتحسين مركزها وحصتها السوقية على حساب التدفق النقدي وربحيته

|    | العبارات                                                                 | موافق بدرجة |       |        |       |            |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|-------|------------|
|    |                                                                          | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|    | <b>المحور الأول: التوجه السوقي</b>                                       |             |       |        |       |            |
|    | <b>التوجه بالزبائن</b>                                                   |             |       |        |       |            |
| 1  | الأسعار هي الأهم بالنسبة لعملائنا                                        |             |       |        |       |            |
| 2  | شركتنا تهتم بمقترحات العملاء لأنها تمكننا من تأدية أعمالنا بشكل صحيح     |             |       |        |       |            |
| 3  | نحن نهتم بقنوات التوزيع المحددة لدينا لتركيزنا على الخدمة المقدمة        |             |       |        |       |            |
| 4  | مفهوم البيع والتسويق في شركتنا يحملان نفس المعنى                         |             |       |        |       |            |
| 5  | شركتنا ملتزمة بالتزام كامل وقوي بعملائها                                 |             |       |        |       |            |
| 6  | شركتنا تبحث بشكل مستمر عن وسائل لتوليد القيمة للعملاء                    |             |       |        |       |            |
| 7  | شركتنا تتحقق من رضا العملاء بشكل مستمر                                   |             |       |        |       |            |
| 8  | وضع شركتنا الحالي أفضل بسبب قوة المبيعات لدينا                           |             |       |        |       |            |
| 9  | لدينا اهتمام كبير بتلبية احتياجات ورغبات العملاء                         |             |       |        |       |            |
| 10 | جودة خدماتنا تحدد بما يحقق رضا العملاء                                   |             |       |        |       |            |
|    | <b>التوجه بالمنافسين</b>                                                 |             |       |        |       |            |
| 1  | الإدارات تعمل بشكل منتظم على تحليل برامج التسويق للمنافسين               |             |       |        |       |            |
| 2  | مندوبو المبيعات يقضون وقتاً كافياً في مراجعة وجمع المعلومات عن المنافسين |             |       |        |       |            |
| 3  | الشركة تستجيب بسرعة لأعمال وأفعال المنافسين التي تؤثر عليها              |             |       |        |       |            |
| 4  | الإدارة العليا تناقش بشكل مستمر برامج المنافسين                          |             |       |        |       |            |
| 5  | العملاء يتم استهدافهم من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة       |             |       |        |       |            |
| 6  | الشركة تخفض الأسعار للحصول على حصة سوقية أكبر                            |             |       |        |       |            |
| 7  | شركتنا تضع أسعاراً أقل من المنافسين                                      |             |       |        |       |            |

|   | العبارات                                                                      | تتحقق بدرجة |       |        |       |            |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|-------|------------|
|   |                                                                               | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|   | <b>المحور الثاني: أداء المشاريع</b>                                           |             |       |        |       |            |
|   | <b>عبارات حصة السوق</b>                                                       |             |       |        |       |            |
| 1 | لدى المنظمة قدرة جيدة على استحواذ جزء كبير من الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين |             |       |        |       |            |
| 2 | تعمل منظمتنا على تعديل منتجاتها حسب رغبة الزبون                               |             |       |        |       |            |
| 3 | تقدم منظمتنا أفضل الخدمات لربائنها                                            |             |       |        |       |            |
| 4 | التنسيق بين أنشطة منظمتنا أساس حصتها السوقية                                  |             |       |        |       |            |
| 5 | تتأثر مبيعات منظمتنا بالمنافسين والمنتجات التي يقدمونها.                      |             |       |        |       |            |
| 6 | تقدم منظمتنا أفضل منتجاتها وبالوقت المناسب                                    |             |       |        |       |            |
|   | <b>عبارات الربحية</b>                                                         |             |       |        |       |            |
| 7 | ما مدى تقييمك عن معدل العائد على الأصول (ROA) في الشركة؟                      |             |       |        |       |            |
| 8 | كيف تقيم معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) في الشركة؟                        |             |       |        |       |            |
| 9 | ما هو تقييمك لـ العائد على السهم (EPS) في الشركة؟                             |             |       |        |       |            |

|   | العبارات                                                                    | موافق بدرجة |       |        |       |            |
|---|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|--------|-------|------------|
|   |                                                                             | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|   | <b>المحور الثالث: التوجه الاستراتيجي</b>                                    |             |       |        |       |            |
|   | <b>التوجه الاستراتيجي</b>                                                   |             |       |        |       |            |
| 1 | خدمة ما بعد البيع هي جزء من استراتيجية شركتنا                               |             |       |        |       |            |
| 2 | وظيفة التسويق في شركتنا من أهم الوظائف وتشمل تعزيز الخدمة للعملاء           |             |       |        |       |            |
| 3 | إدارة التسويق توثق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة |             |       |        |       |            |
| 4 | شركتنا غالباً تضحى بربحيته للحصول على حصة سوقية أكبر                        |             |       |        |       |            |
| 5 | شركتنا تسعى لتحسين مركزها وحصتها السوقية على حساب التدفق النقدي وربحيته     |             |       |        |       |            |

<https://forms.gle/pRfgxVe4ASkHSRnr9>