مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى
اسم الكاتب: أ.م.د. مجلة يونس محمد آل مراد، م.د. ولاء جمال الدين نوري النوري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3444
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:56 +03

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

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

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

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين ملحق العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة ٢٠١٢
ص ص[١١١ -١٢٦]

التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية
دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى*

الدكتورة نجلة يونس محمد آل مراد
استاذ مساعد -قسم التسويق
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
naglla2001@yahoo.com

الدكتورة ولاء جمال الدين نوري النوري
مدرس - قسم التسويق
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
walaaalnuri@yahoo.com

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة التوافقية والتفاوت المعنوي بين بعدي البحث المتمثلين بالتوجه نحو السوق كبعد مفسر، وهو المورد الأكثر أهمية في التعامل مع تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية كبعد مستجيب، لذا سعت الباحثتان إلى تضمين بحثهما الحالي هذين البعدين .ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى مجتمعاً للبحث، ولتنفيذ هذا البحث، تم تصميم استمارة استبيان تكونت من (١٣) مقياس لقياس بعدي البحث خصص (٧) مقاييس لبعد التوجه نحو السوق، و(٦) مقياساً لبعد المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية، ووزعت (٨٣) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين المتمثلين بـــ (مدير عام، مدراء الأقسام والشعب والخبراء وموظفي التسويق).

وافترض البحث فرضيتين واختبرتا بـ chi square واختبار Runs من البيانات المجمعة من خلال الاستبانة، وتوصل البحث إلى عدد من الإستنتاجات وعلى أساسها تم وضع مقترحات البحث.

الكلمات المفتاحية:
التوجه نحو السوق، تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية

* بحث مستل من أطروحة الدكتوراه الموسومة "***المعرفة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى***" مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بتاريخ ٢٠١١/٣/١٦.

تأريخ استلام البحث ٢٠١٢/٤/١٦ تأريخ قبول النشر ٢٠١٢/٥/٣١

Market Orientation and its Role in the Application of Integrated Program in Managing Marketing Crises "Applied Study in the State Company for Drug Industries and Medical Appliances - Nineveh"

Najla Y. Al-Murad (PhD)
Assistant Professor
Department of Marketing
University of Mosul
naglla2001@yahoo.com

Walaa J. Al-Nuri (PhD)
Lecturer
Department of Marketing
University of Mosul
walaaalnuri@yahoo.com

Abstract

The aim of this research is to recognize the conformity relationship and the nominal discrepancy between the two dimensions of research. This is represented by market orientation as an explaining dimension which is the most important source in dealing with the application of the integrated program for managing marketing crisis as a responding dimension. The two researchers endeavored to include these two dimensions in their research. To attain the aims of this research, The State Company for Drug Industry and Medical Appliances in Ninevah – Iraq has been selected as the research community. In order to execute this research, a questionnaire form has been designed, which was composed of (13) measurements to measure the two dimensions of the research. The allotment was (7) for measuring the dimension for market orientation and (6) measurements for the dimension of integrated program for managing marketing crisis. A total of (83) questionnaire forms were distributed to staff under research represented as follows: (general manager, managers of departments and sections, experts, and marketing employees). The research has supposed two hypotheses and was tested with Chi - square and Runs tests taken from the data collected from the questionnaire and the research has reached to some conclusions upon which suggestions of the research were presented.

Keywords:
Market orientation, the Application of Integrated program in Managing Marketing Crises.

المقدمة

يعد التوجه نحو السوق من الموارد المهمة لأي منظمة أعمال تسعى للاستمرار والنجاح، وإن قمة النجاح لتلك المنظمات يتجسد في منع حدوث الأزمات التي تواجه أنشطتها وبلوغ أهدافها، وتمثل مهمة إدارة الأزمات عامة والتسويقية منها خاصة والتعامل معها من المهام ذات الصعوبات الكبيرة لمعالجتها بنجاح، مما يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات الرئيسة التي تمكن إدارة المنظمة من التصدي لها بدرجة عالية من الفاعلية، و التعامل ينبغي أن يكون معتمداً على منهج علمي وعملي متكامل قائم على الرشد والخبرة والمعرفة بحيث يؤدي إلى احتوائها ومعالجتها وعدم تفاقم هذه الأزمة وانتشارها وتغلغلها في مرافق المنظمة وإلحاق الضرر والأذى بها وبأصحاب المصالح كافة لاحقاً، ولاسيما أن منظمات الأعمال المعاصرة تعيش اليوم في عالم يتسم بالشك وتقلبات السوق والمنافسة

الشديدة، لذا يعد التوجه نحو السوق إحدى الركائز الرئيسة التي يستند إليها نجاح تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية للمنظمة المبحوثة وللتعامل مع بيئتها الخارجية على وفق قدراتها الداخلية، وستكون لدى المنظمة فرصة أكبر في استخدام قدراتها المتميزة لتشكيل وتدعيم تميزها في التعامل مع بيئتها.

عليه سيتناول بحثنا الحالي المحاور الاتية:

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: التوجه نحو السوق (إطار مفاهيمي).

المحور الثالث: تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية (إطار مفاهيمي).

المحور الرابع: وصف وتحليل بعدي البحث.

المحور الخامس: الإستنتاجات والمقترحات.

منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث

إن المنظمات الصناعية اليوم ومنها في البيئة العراقية مدعوة إلى الإسراع والإستفادة من المعرفة التسويقية والتي أحد أبعادها التوجه نحو السوق، إذ يتوقف مستقبلها على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها إستثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية، وذلك لمواجهة أزماتها التسويقية، بالتوجه نحو السوق، وتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية، لذا قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية أولية لآراء عدد من الخبراء والمدراء ومنهم (مدير عام ومدراء الأقسام والشُعب) وموظفي التسويق في المنظمة المبحوثة للمدة من ٢٠٠٩/١١/١٨ لغاية ٢٠١٠/٧/٢٨ وللوقوف على مديات الظاهرة التي نحاول بحثها، اتضح أن المشكلة الأساسية للمنظمة المبحوثة تتمحور حول وجود أزمة تسويقية للأدوية على وفق واقعها الحالي في الأسواق العراقية، واتساقاً مع ما تقدم فإن عرض التساؤلات الآتية يمكن أن يسهم في توضيح مشكلة الدراسة:

١. هل تدرك المنظمة المبحوثة أهمية التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية؟
٢. هل يوجد علاقات توافقية بين عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق منهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية؟
٣. هل هناك تفاوت معنوي لعوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.

ثانياً- أهمية البحث

بعد التغيير الحاصل في نهج السوق العراقية والانطلاقة الواضحة في العمل التجاري، أصبح من الممكن الاستخدام الواسع للتوجه نحو السوق المصاحب لتدفق عشوائي للسلع الاستهلاكية وبالأخص الأدوية والمستلزمات الطبية، والذي يعتقد أنه قد انعكس أيضاً على معدل الطلب على السلع هذه، والذي أدى في أحيان أخرى إلى حدوث أزمات تسويقية لدى المنظمات الصناعية في العراق لمنتوجاتها الدوائية، فإن الصورة هذه يمكن دراستها والتعرف على خصائصها ومستقبلها في السوق العراقية، ومن واقع ما تواجهه المنظمة

المبحوثة من أزمة تسويقية، وهذا يتطلب منها استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الأزمة التسويقية، من خلال التوجه نحو السوق، وقد لا يتحقق هذا إذ لم يكن هناك تطبيق للمنهج المتكامل لإدارة الأزمة، إذ قد يمثل الربط بحد ذاته إضافة علمية جديرة بالإهتمام، وتكمن أهمية البحث في جانبها الميداني في محاولة لتقديم الأسس العلمية التي يمكن أن يستند اليها مجتمع البحث في تحديد إسهامات التوجه نحو السوق في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية.

ثالثاً- أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته، فإن هدف البحث ينصب أساساً على تشخيص وتحديد العلاقة التوافقية والتفاوت بين التوجه نحو السوق وتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.

فضلاً عن تحديد الأهداف الآتية:

١. تقديم معالم نظرية وميدانية للمنظمة المبحوثة عن التوجه نحو السوق واسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية، تتسم بالشمولية والشرح الوافي في ظل كتابات قليلة وعلى حد إطلاع الباحثتين عن الموضوع ولا سيما في المصادر العربية.
٢. التعرف على طبيعة التوافق والتفاوت المعتمدة بين متغيرات بعدي البحث.
٣. التعرف على كيفية تبني التوجه نحو السوق في المنظمة المبحوثة وتقييم فوائده في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية.خاصة في مواجهة المد التنافسي للمنظمات الأجنبية.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات إعتماداً على الإستنتاجات التي توصل اليها البحث.

رابعاً- فرضيات البحث

اعتمد البحث على فرضيتين رئيستين هما:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة توافقية معنوية لعوامل التوجه نحو السوق ولعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا تتفاوت معنوياً كل من عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق لمنهج المتكامل لادارة الأزمة التسويقية.

خامساً- أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثتان في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات، سواء المتوفرة منها داخل جامعة الموصل أو خارجها ومن خلال شبكة الأنترنت، وفي الجانب الميداني استخدمت الباحثتان الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث.

١. المقابلات الشخصية: وتمت مع عدد من الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة بهدف تقديم شرح وتوضيح لبعض الفقرات المبهمة لديهم حول البيانات المطلوبة من أجل الحصول على المعلومات الصحيحة التي تدعم هذا البحث، الجدول ١.

الجدول ١
المقابلات واللقاءات مع الأفراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة للمدة من ٢٠٠٩/١١/١٨ لغاية ٢٠١٠/٧/٢٨

ت	الأفراد اللذين تمت مقابلتهم	عدد مرات المقابلة	تاريخ المقابلة
١	مدير عام الشركة	مرة واحدة	٢٠٠٩/١١/١٨
٢	مدير إدارة الشركة	ثلاث مرات	٢٠٠٩/١١/١٨ – ٢٠١٠/٥/١١ – ٢٠١٠/٦/١
٣	مدير التسويق	اربع مرات	٢٠٠٩/١١/١٨ – ٢٠١٠/٥/١١ – ٢٠١٠/٦/١ – ٢٠١٠/٧/١٣
٤	مدير البحث والتطوير	اربع مرات	٢٠٠٩/١١/١٨ – ٢٠١٠/٥/١١ – ٢٠١٠/٦/١ – ٢٠١٠/٧/١٣
٥	مدير البحوث والدراسات العلمية	اربع مرات	٢٠٠٩/١١/١٨ – ٢٠١٠/٥/١١ – ٢٠١٠/٦/١ – ٢٠١٠/٧/١٣
٦	مدير القسم المالي	مرة واحدة	٢٠١٠/٧/١٣
٧	مدير الرقابة المالية	مرة واحدة	٢٠١٠/٧/١٣
٨	مدير التخطيط	مرة واحدة	٢٠١٠/٧/١٣
٩	مدير إدارة الجودة	مرة واحدة	٢٠١٠/٧/٢٨
١٠	مدير الإيفادات	مرة واحدة	٢٠١٠/٧/٢٨

المصدر: من إعداد الباحثتين.

٢. المشاهدات الميدانية: بعد الزيارات المتكررة إلى المنظمة المبحوثة لغرض جمع المعلومات التعريفية الخاصة بها وبناء تصور متكامل عن أنشطتها وعملياتها والتعرف على واقع العمل فيها، إذ غدت هذه المشاهدات معيناً للباحثتين في تحديد بعدي البحث.
٣. الاستبانة: بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها مدى قدرتها على تشخيص وقياس بعد التوجه نحو السوق وإسهامه في تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.

ونظراً لعدم توافر مقياس جاهز لقياس متغيرات البحث، من هنا تم بناء مقاييس البحث في ضوء الدراسات النظرية، الجدول ٢.

الجدول ٢
المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في الاستبانة

ت	المتغير المبحوث	مصادر المفاهيم والمؤشرات
١	التوجه نحو السوق	المفاهيم (Darroch *et al*., 2004, 5) (Day, 1994, 4) (Kohli and Jaworski, 1990, 8) (Slater and Narver, 1995, 69) (Hooley *et al*., 1998, 8) (Littler, 2005, 10) (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٤٥٧) (البكري، ٢٠٠٢، ٢١) (الضمور، ٢٠٠٨، ٢٩٩)
٢	تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية	المفاهيم (الهدمي ومحمد، ٢٠٠٨، ١٥٢) (أبو فارة، ٢٠٠٩، ١٣٤-١٣٥) المؤشرات (المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٦، ٧٣-٧٤)

المصدر: من إعداد الباحثتين.

واشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء، خصص الأول لجمع البيانات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين واشتملت على (الجنس، والعمر، والمؤهل الأكاديمي، والتخصص الأكاديمي، ومدة الخدمة الكلية، والتخصص الوظيفي)، وركز الجزء الثاني من الاستبانة على المقاييس الخاصة ببعد التوجه نحو السوق (x1-x7)، وبموجب ذلك تم وضع سبعة مقاييس له. وركز الجزء الثالث والأخير على المقاييس الخاصة ببعد تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية ووضع له ستة مقاييس x8≥x13، وقد استخدم مقياس (likert) الخماسي في استمارة الاستبانة والمرتب بالتدريج من عبارة أتفق تماماً التي أخذت الوزن (٥ صحيح) وصولاً إلى عبارة لا أتفق تماماً التي أخذت الوزن (١ صحيح)، وبمدى استجابة (١-٥) وبوسط حسابي فرضي قدرة (٣)، الجدول ٣.

الجدول ٣
متغيرات البحث في الاستبانة

الأبعاد	المتغيرات الرئيسة	أرقام الفقرات في استمارة الاستبانة	الرموز في متن الدراسة
المعرفة التسويقية	التوجه نحو السوق	7_1	X1- X7
	تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية	13_8	X8-X13

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

سابعاً- أساليب التحليل الاحصائي

استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية للتوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكونها أدوات وصف بعدي البحث.
٢. اختبار مربع كاي Chi square يستخدم للتعرف على العلاقة التوافقية بين العوامل المفسرة والمستجيبة.
٣. اختبارRuns هو اختبار غير معلمي يتعامل مع عوامل تمتاز بالإستقلالية والعشوائية في اختبارها من جهة والتأثيرات المتداخلة فيما بينها من جهة أخرى.

ثامناً- حدود الدراسة

١. الحدود الزمانية: أعد الإطار النظري للدراسة خلال عام ٢٠٠٩ في حين شرعت الباحثتان بالدراسة الميدانية في ٢٠٠٩/١١/١٨، ووزعت استمارة الاستبانة في ٢٠١٠/٦/١، وجمعت في ٢٠١٠/٧/٢٩.
٢. الحدود المكانية: تم البحث في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.
٣. الحدود البشرية: تتركز الحدود البشرية للبحث على الأفراد المبحوثين من مدير عام ومدراء الأقسام والشعب والخبراء وموظفي التسويق.

التوجه نحو السوق (إطار مفاهيمي)

تباينت آراء الباحثين في تعريف مصطلح التوجه نحو السوق، إذ إن التوجه نحو السوق يوجه الاهتمام بعيداً عن قضايا المنظمة الداخلية، ويعطي تأكيداً كبيراً على النشاطات الخارجية، حيث حاجة المنظمات إلى أن تبقى على اتصال دائم مع أسواقها وزبائنها ومنافسيها، لكن التركيز الكبير على القضايا الخارجية يكون على حساب تحقيق العوائد المطلوبة للبقاء طويل الأمد، كما يكون للعوامل الداخلية تأثيرٌ كبيرٌ على ربحية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهداف أخرى، وهذا يعني تأثير ذلك لاحقاً على أنشطتها التسويقية، مما يتطلب من مدراء التسويق أن يكونوا قادرين على الموازنة بين الجوانب الداخلية والخارجية، ومن غير ذلك يكون من الصعب على المنظمة اقتناص الفرص التسويقية، فالتوجه نحو السوق يعرف بأنه "نمط من أنماط توليد معرفة السوق" ويتكون من ثلاثة عناصر، وبالتحديد، توليد المعلومات الإستخبارية، وتوزيعها والإستجابة لمعلومات السوق الإستخبارية (Kohli and Jaworski, 1990, 8). ويتمثل العنصر الأول للتوجه نحو السوق بتوليد معلومات السوق الإستخبارية حول حاجات الزبون وتفضيلاته الحالية والمستقبلية ولعوامل السوق الخارجية التي تؤثر عليها، والعنصر الثاني للتوجه نحو السوق هو توزيع المعلومات الإستخبارية، إذ ينبغي إرسال المعلومات الإستخبارية إلى الأقسام والأفراد ذات العلاقة في المنظمة من أجل أن تتكيف المنظمة وفقاً لاحتياجات السوق، ولاحظ الباحثان أيضاً أنه على الرغم من أن معلومات السوق الإستخبارية تكون قد وزعها قسم التسويق إلى الأقسام الأخرى إلا أنها ربما تتدفق في الاتجاه المعاكس، وذلك بالاعتماد على أين تولدت ضمن المنظمة، أما العنصر الثالث فيتمثل بالإستجابة لمعلومات السوق الإستخبارية التي هي الإجراء المتخذ استجابة للمعلومات الإستخبارية التي تكون متولدة وموزعة من قبل المنظمة المتوجهة للسوق، وأوضح (Jaworski and Kohli, 1993, 53) أن هناك ثلاثة عوامل منظمية تعزز أو تعرقل تنفيذ بناء التوجه نحو السوق في منظمات الأعمال، وهي العوامل الفردية، وعوامل المجموعة، وعوامل عموم المنظمة.

وحدد آخرون التوجه نحو السوق بتعريف أكثر معيارية ووصفوه بأنه "الثقافة التي تقدم أنماط السلوك الذي يقود إلى خلق قيمة أعلى للمشترين" (Slater and Narver,1995,63)، وكان هدفهم هو توضيح عناصر التوجه نحو السوق ذات الأهمية البالغة للتعلم المنظمي، وبالنسبة لهم يكون التوجه نحو السوق هو الأساس لمنظمة التعليم، وفي الأسواق التنافسية يكون التعلم هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية، وافترض الباحثان أيضاً أن التوجه نحو السوق يكتمل بالعمل الاستثماري والمناخ المنظمي الملائم .

ونتيجة لما تقدم وصف (Slater and Narver, 1995, 69) تطور التوجه نحو السوق بأنه عملية بثلاث مراحل تتألف من حيازة المعلومات، وتوزيع المعلومات، والتفسير المشترك، وتشمل مرحلة حيازة المعلومات على حيازة المعلومات من التجربة المباشرة وتجارب الآخرين أو من الذاكرة المنظمية، وتوزيع المعلومات من منظور التعلم المنظمي تشمل مشاركة المعلومات لكي يكون بالإمكان رؤية كل معلومة من المعلومات بسياقها الأوسع من قبل كل الأفراد المنظميين واللذين يستخدمونها أو يتأثرون بها، ويكونون قادرين على استرجاع الأسئلة أو تضمينها أو تعديلها بحيث تقدم آراء جديدة للمرسل.

أما المرحلة الأخيرة للتعلم المنظمي فتشتمل تفسيراً مشتركاً للمعلومات من المراحل الثلاث لتطوير المعرفة التسويقية وتكون موازية لتحديد وتعريف (Kohli and Jaworski) للتوجه نحو السوق، وبالتالي فالعملية لها تركيز خارجي.

وظهر مفهوم التوجه نحو السوق الذي يعرف أيضاً بالتوجه نحو الزبون، في ظل الأنظمة التي تعتمد على المنافسة، وتسعى منظمات الأعمال من خلاله إلى تقديم المنتجات بجودة وكفاءة تتناسب وحاجات الزبائن وتحقيق رضاهم (الديوه جي، ٢٠٠٠، ٤٥٧) ويمثل الزبون وفقاً لهذا التوجه الأساس الذي تخطط في ضوء احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية أنشطة المنظمة وتحقق أرباح المنظمات وبقائها واستمرارها (Hooley *et al*., 1998, 8). وعرفه (البكري، ٢٠٠٢، ٢١) بأنه "المفتاح الذي تعتمده المنظمة لتحقيق أهدافها عبر فاعلية أكثر قياساً بالمنافسين في تكامل أنشطتها التسويقية باتجاه تحديد إشباع الحاجات والرغبات للأسواق المستهدفة". وأوضح (Darroch *et al*., 2004, 10) أن فلسفة التوجه نحو السوق تعني بصورة عامة التعلم حول تطورات السوق ومشاركة هذه المعلومات مع الأفراد الملائمين، وإضافة عروض إلى تغيير السوق.

وأكد (Littler, 2005, 10) أن التوجه نحو السوق من شأنه أن يقترح أن المنظمات ذات نظرة نحو الخارج، فتجمع المعلومات الإستخبارية عن المنافسين والزبائن وتوزع هذه المعلومات في أرجاء المنظمة.

وعرفه (الضمور و الشمايلة، ٢٠٠٧، ٢٩٩) بأنه "فلسفة إدارية ينبغي على المنظمة إتباعها لإشباع حاجات زبائنها من خلال مجموعة من الأنشطة المنسقة التي تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها".

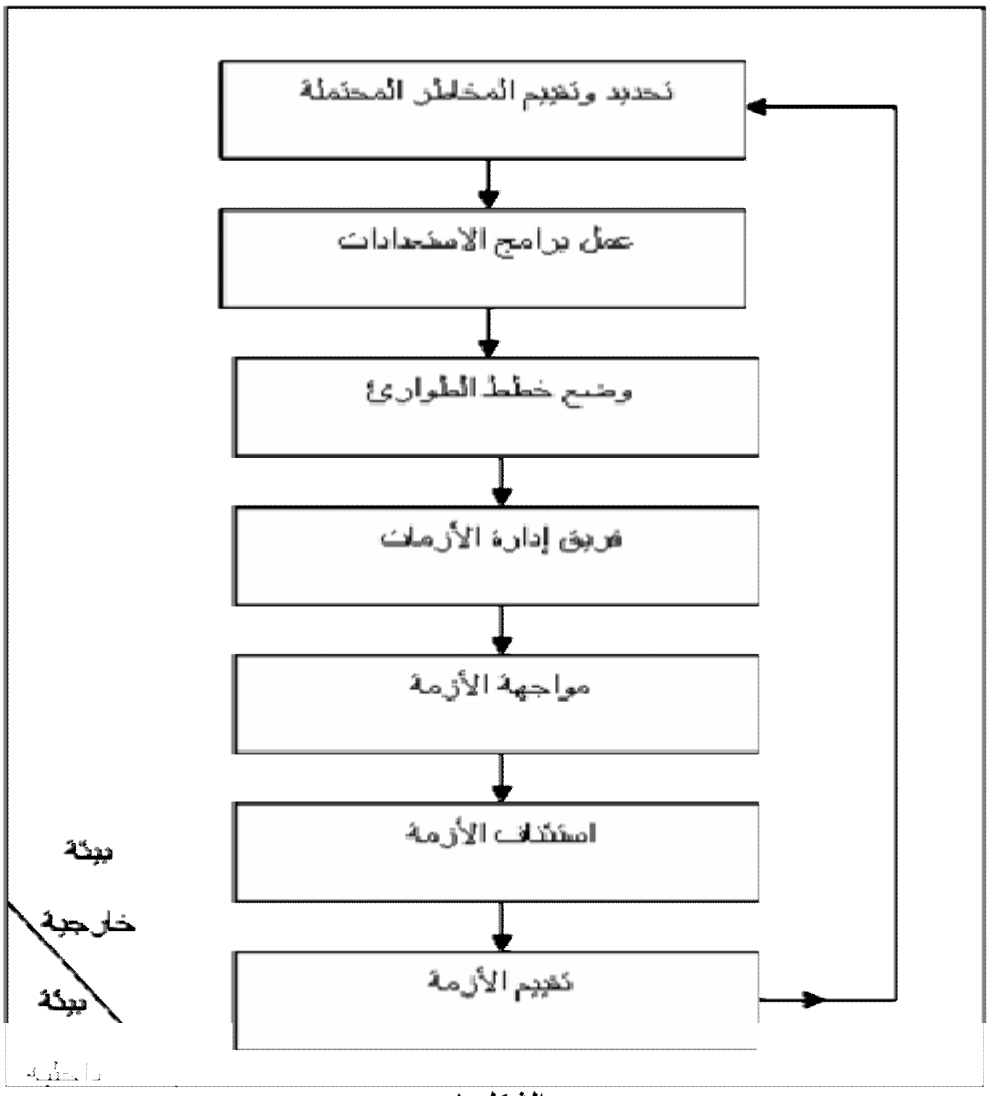
وتبين هذه العروض أن النظرة الخارجية لبناء التوجه نحو السوق لابد من أن تأخذ في المقدمة ما هو "مفهوم التسويق" الذي يعد بأداء متفوق من خلال التركيز الخارجي على رضا الزبون والتركيز الداخلي على التفوق العملياتي، وبتناول النظرة الخارجية للتوجه نحو السوق إزاء ملاحظة Day، فإن السؤال الذي يعرض نفسه هو ما الدور الذي تؤديه العمليات الداخلية في المنظمة في توليد معرفة التسويق؟ ونتيجة لذلك فقد تم تأكيد أن طريقة القدرات المنظمية للإدارة الاستراتيجية من شأنها أن تقدم الوسائل اللازمة لدراسة هذه العمليات الداخلية (Day, 1994, 4).

وبناءً على ما تقدم نرى أن المنظمة التي تتوجه نحو السوق ينبغي أن توازن بين الجوانب الداخلية والخارجية، أي التركيز على العمليات التي بموجبها يخلق التوجه نحو السوق قيمة للزبون، ومن ثم يحقق قفزة مهمة في افتراض علاقة بين قيمة الزبون وإيجاد قيمة لمالكي المنظمة (أي من خلال الربحية والعوائد المتزايدة)، إذ تستند فلسفة توجه الزبون الى أربعة ركائز أساسية وهي السوق المستهدف، وحاجات الزبون، والتسويق المتكامل، والربحية.

تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية (إطار مفاهيمي)

يتسم هذا المنهج بأنه الأكثر فاعلية في إدارة الأزمات التسويقية كإدارة رشيدة تخرج عن النطاق العادي، وتتجه إتجاهاً كاملاً إلى الإدارة العلمية التي تقوم على التخطيط الواعي والتوجيه الفعال الذي يقوم على سرعة الإتصال بمواقع الأحداث. ويقضي المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة

الداخليـة والخارجيـة، ثـم تقـوم بعمـل بـرامج الاسـتعدادات اللازمـة لمنـع أو مواجهـة تلـك المخاطر بكفاءة وفاعلية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة وتشكيل فريق لإدارة الأزمات، ومواجهة الأزمة واستئناف النشاط ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل. ويوضح الشكل ١ العناصر الأساسية التي تشكل المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية.



الشكل ١

العناصر الأساسية للمنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (٢٠٠٦)، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٧٣-٧٤.

إن استخدام المنهج المتكامل يحقق مزايا متعددة للمنظمة منها: (أبو فارة، ٢٠٠٩، ١٣٤-١٣٥)

١. الشمولية في دراسة الأزمة التسويقية وتحليلها

إذ يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتحليلها وتشخيصها، ويوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة، ويحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي، مما يوفر القدرة على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء الأزمة التسويقية، ومعرفة العوامل التي تقود إلى نموها وتصاعدها.

٢. التوازن والإتساق في تشخيص الأزمة التسويقية

يتيح هذا المنهج لإدارة المنظمة الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن الأزمة وموضوعها وشدتها وعمقها، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي، والقياس، والرياضي من خلال دراسة وفهم وتحليل الأزمة في الإطار العام والخاص.

٣. العمق في دراسة الأزمة التسويقية

يحقق هذا المنهج للمنظمة عمقاً في دراسة الأزمة، فهو يتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي، ويتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام والخاص، وبالسياق ذاته فإن (الهدمي، ومحمد، ٢٠٠٨، ٧١) يتفقان مع ما ورد أعلاه حينما أشارا إلى أن دراسة الأزمة التسويقية تكون من خلال ثلاثة مستويات أساسية هي:

أ. مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة): وهو المستوى الأكثر عنفاً وشدة وتوتراً وتأثراً بوقوع الأزمة، ويتطلب الجهد الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها ومعالجتها.

ب. مستوى جسد الأزمة: وهو المستوى القريب من جوهر الأزمة، والذي تمتد إليه تأثيرات جوهر الأزمة، ويتطلب إدارة فاعلة وناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة ويصبح قلباً جديداً للأزمة.

ت. مستوى محيط الأزمة: وهو المستوى القريب من جسد الأزمة، والذي تنتقل إليه نتائج الأزمة وآثارها من هذا الجسد، ويتطلب اهتماماً من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المنظمة.

ث. وبناء على ما تقدم نرى أن هذا المنهج يقوم على توصيف شامل وكامل وعام للأزمة التسويقية بكل عواملها ومتغيراتها، ومن ثم يقدم البيانات والمعلومات والمعرفة إلى متخذ القرارات التسويقية لتمكينه من تشخيص الأزمة تشخيصاً صحيحاً ودقيقاً ومن ثم الوصول إلى القرار الإداري الرشيد.

وصف وتحليل بعدي البحث

أولاً: وصف بعدي البحث

١. وصف بعد التوجه نحو السوق

تشير معطيات الجدول ٤ إلى الآتي:

تبين من تحليل العوامل (X1-X7) التي تقيس بعد التوجه نحو السوق أن المعدل العام لمتغير التوجه نحو السوق كان في الإتجاه الإيجابي بحسب إجابات الأفراد المبحوثين، إذ تبين أن (70,73%) من الإجابات جاءت بدرجة أتفق تماماً وأتفق، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق وبمعدل (8.06%)، وللمحايد (21.18%)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3,89)، وبانحراف معياري (0,84). وهناك عوامل عدة أسهمت في إيجابية هذا البعد، أولها أن الزبون يمثل محور اهتمام المنظمة المبحوثة عند تخطيط أنشطتها التسويقية

والمتمثلة (X1) وباتفاق (88%)، والثاني هو أن المنظمة المبحوثة تعد ثقافتها مدخلاً لتعزيز قيمة زبائنها، والمتمثلة (X2) وباتفاق (80,7%)، والثالث هو أن المنظمة المبحوثة تعد فلسفة التوجه نحو السوق جزءاً من التوجه الإستراتيجي لها والمتمثلة (X3) وباتفاق (77,2%) وبوسط حسابي (4,30)، (4,27)، (3,8916) على التوالي، وبانحراف معياري (0,83)، (0,91)، (0,62) على التوالي.

الجدول ٤
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للتوجه نحو السوق

		مقياس الإجابة										
المتغيرات	أتفق تماماً		أتفق		أتفق لحد ما		لا أتفق		لا أتفق تماماً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التوجه نحو السوق	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X1	40	48.2	33	39.8	5	6.0	5	6.0	-	-	4.3012	0.8317
X2	44	53.0	23	27.7	11	13.3	5	6.0	-	-	4.2771	0.91483
X3	11	13.3	53	63.9	18	21.7	1	1.2	-	-	3.8916	0.62493
X4	13	15.7	51	61.4	9	10.8	9	10.8	1	1.2	3.7952	0.88012
X5	8	9.6	12	14.5	55	66.3	6	7.2	2	2.4	3.2169	0.81223
X6	31	37.3	28	33.7	11	13.3	13	15.7	-	-	3.9277	1.06820
X7	14	16.9	50	60.2	14	16.9	4	4.8	1	1	3.8675	0.79282
المعدل العام		27.71		43.02		21.18		7.38		0.68	3.89	0.84718
المعدل الكلي		70.73			21.18			8.06				

N= 83

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على نتائج برنامج Minitab for windows and spss

٢. وصف بعد المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية

تظهر معطيات الجدول ٥ تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية للعوامل (X8-X13) إذ تبين أن معدل الإتفاق الإيجابي للإجابات أتفق تماماً وأتفق بمعدل (59,62%)، وبالمقابل الإجابات بعدم الاتفاق (18,25%) والمحايد (22,8%) وعزز ذلك الوسط الحسابي (3,528) والانحراف المعياري (1,036) مما يؤكد أن المنظمة المبحوثة يوجد لديها فريق عمل لإدارة الأزمة التسويقية التي تعترضها والتي يمثلها العامل (X9) باتفاق (79,3%) يدعمه وسط حسابي (4) وانحراف (1,379)، أما العامل الآخر فهو استخدام المنظمة المبحوثة المنهجية العلمية في تحليل الأزمة التسويقية لتخفيف آثارها وإمكانية احتوائها والمتمثل (X13) وباتفاق (71.1%) يدعمه وسط حسابي (3,614) وانحراف معياري (1,228).

واتساقاً مع ما تقدم يمكن تأشير حقيقتين في ضوء نتائج الوصف والتشخيص وعلى النحو الآتي:

١. جاء ترتيب التوجه نحو السوق في المرتبة الأولى وباتفاق (73.70%) ، ويعود ذلك إلى فلسفة التوجه نحو السوق هي جزء من التوجه الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، فضلا عن أن الزبون يمثل محور اهتمام المنظمة المبحوثة عند تخطيط أنشطتها التسويقية.
٢. جاء ترتيب متغير تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية في المرتبة الثانية وباتفاق (59,62%)، بسبب أن المنظمة المبحوثة تستخدم المنهجية العلمية في تحليل الأزمة التسويقية لتخفيف آثارها وإمكانية احتوائها.

الجدول ٥
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية

		مقياس الإجابة										
الانحراف	الوسط	لا أتفق تماماً		لا أتفق		أتفق لحد ما		أتفق		أتفق تماماً		المتغيرات
المعياري	الحسابي	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	التوجه نحو السوق
0.90058	3.4458	4.8	4	12.0	10	18.1	15	63.9	53	1.2	1	X8
1.37929	4.0000	8.4	7	12.0	10	7.2	6	15.7	13	56.6	47	X9
1.00411	3.5301	4.8	4	13.3	11	15.7	13	56.6	47	9.6	8	X10
1.04694	3.6024	3.6	3	16.9	14	9.6	8	55.4	46	14.5	12	X11
0.66215	2.9759	2.4	2	13.3	11	71.1	59	10.8	9	2.4	2	X12
1.22804	3.6145	12.0	10	6.0	5	10.8	9	50.6	42	20.5	17	X13
1.0368	3.528	6		12.25		22.08		42.16		17.46		المعدل العام
		18.25				22.08		59.62				المجموع الكلي

N= 83

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على نتائج برنامج Minitab for windows and spss

ثانياً- تحليل بعدي البحث

١. اختبار مربع كاي (Chi square)

يسعى هذا الاختبار لمعرفة العلاقة التوافقية لكل من عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية.

أ. توفر معطيات الجدول ٦ نتائج العلاقة التوافقية المعنوية لعوامل التوجه نحو السوق.

الجدول ٦
العلاقة التوافقية لعوامل التوجه نحو السوق

الاختبار	التوجه نحو السوق	
	المحسوبة	الجدولية
Chi-square	106,446	11,3449
Asymp. Sig.	0.000	

المعنوية عند مستوى (0.01) N=83

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي spss

من معطيات الجدول ٦ يتضح:

- أن قيمة اختبار كاي المحسوبة لبعد التوجه نحو السوق بلغت (106,446) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (11,344) عند مستوى معنوية (0,01)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لعوامل التوجه نحو السوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Darroch *et al*., 2004,5) مما يدل على اعتماد المبحوثين في إدارة أزمتهم التسويقية على التوجه نحو السوق، لأنه يقدم معرفة خارجية مطلوبة لبناء قدرات تسويقية من خلال جمع معلومات السوق وتوزيعها على كل الوظائف ضمن المنظمة وإجراء الإستجابة القائمة على أساس هذه الاستخبارات أو المعلومات.

وبناء على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (أ) والتي تنص على أنه لاتوجد علاقة توافقية معنوية لعوامل التوجه نحو السوق، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة توافقية.

الجدول ٧
العلاقة التوافقية لعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمات التسويقية

الاختبار	تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية	
	المحسوبة	الجدولية
Chi-square	112,120	13,2767
Asymp. Sig.	0,00	

المعنوية عند مستوى (0,01) N=83

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي spss

ب. من معطيات الجدول ٧ يتضح:

- أن قيمة اختبار كاي المحسوبة لبعد تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية بلغت (112,120) وهي أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (13,2767) عند مستوى معنوية (0,01)، مما يشير إلى وجود علاقة توافقية عالية المعنوية لعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابوفارة،٢٠٠٩، ١٣٤-١٣٥) التي ركزت على أهمية استخدام المنهج المتكامل لإدارة الازمة عامة والتسويقية خاصة، واخضاع إدارة الأزمات للمنهجية العلمية بوصفها خياراً استراتيجياً لتخفيف الأزمة وإمكان احتوائها.

وبناء على ما تقدم ترفض الفرضية العدمية (ب) والتي تنص على أنه لا توجد علاقات توافقية معنوية لعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقات توافقية.

٢. اختبار Runs

يعد هذا الاختبار من الاختبارات ذات الأهمية في استخدامه في تحديد العشوائية التامة في كيفية اختيار متغيرات البحث لإعطاء استنتاجات قريبة من واقع الحال حول الظاهرة المبحوثة، إذ يستخدم عندما تكون تلك البيانات تعود لأبعاد تمتاز بالاستقلالية عن بعضها البعض كي لا تؤثر إحداها على الأخرى، ولكي تفحص المتغيرات بشكل مستقل لكل بعد عن الآخر ومعرفة مدى الفروقات في التأثير ضمن الفرضيات البحثية المنتخبة (Siegel,1988,58).

وعليه فإن هذه الفقرة تنصرف إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه لا تتفاوت معنوياً كل من عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات التسويقية. ونوضح تفاصيل هذا الاختبار بالجدول ٨.

الجدول ٨
نتائج اختبار Runs للفرضية الرئيسة الثانية

المتغيرات	قيمة (K)	الاحتمالية (P)	عدد المشاهدات	عدد المقدر من البيانات
التوجه نحو السوق	3,8967	0,3105	33	39,3133
تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية	3,5281	0,3130	36	40,3253

المعنوية عند مستوى (0,05) N=83

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على نتائج برنامج spss

ومن معطيات الجدول ٨ يتبين ما يأتي:

أ. أن قيمة اختبار Runs (K) لبعد التوجه نحو السوق المحسوبة بلغت (3,8967)، وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0,05)، إذ بلغ العدد المشاهد من البيانات (33) والعدد المقدر (39,3133) وبهذا تكون عوامل بعد التوجه نحو السوق لا تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن عوامل بعد تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى المنظمة المبحوثة أي إدراك نحو التوجه للسوق بشكل منعزل عن تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية.

- قيمة اختبار Runs (K) لبعد تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية المحسوبة بلغت (3,5281) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (0,05)، إذ بلغ عدد المشاهد من البيانات (36) والعدد المقدر (40,3253)، وبهذا تكون عوامل هذا البعد لا تمتاز بالعشوائية التامة في الانتخاب والاستقلالية التامة عن عوامل بعد التوجه نحو السوق، وهذا يدل على أنه لا يوجد لدى المنظمة المبحوثة أي إدراك نحو عوامل هذا البعد بشكل منعزل عن عوامل التوجه نحو السوق. أي وجوب وجودها كي تؤثر وتتأثر بباقي العوامل.

وتعكس جميع هذه النتائج أنه لا يوجد تفاوت معنوي لكل من عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية. لهذا تقبل الفرضية العدمية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه لا تتفاوت معنوياً كل من عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.

الاستنتاجات والمقترحات

الاستنتاجات

١. كشفت نتائج التحليل الوصفي لبعدي البحث عن تركز إجابات الأفراد المبحوثين في الاتجاه الإيجابي وبدرجة موافق وموافق تماماً وبنسب متفاوتة بالنسبة لبعدي البحث، وإن مساهمة التوجه نحو السوق يأتي من خلال مساهمة تعزيز تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.
٢. أوضحت نتائج اختبار مربع كاي، وجود علاقة توافقية معنوية لكل التوجه نحو السوق، وتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية.
٣. أوضحت نتائج اختبار Runs أنه لا يوجد تفاوت معنوي لكل من عوامل التوجه نحو السوق وعوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الازمة التسويقية. والسبب يعود إلى أنه لا يوجد لدى المنظمة المبحوثة أي إدراك نحو عوامل التوجه نحو السوق بشكل منفرد عن عوامل تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية، أي وجوب وجودها كي تؤثر وتتأثر بها.

المقترحات

١. ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تهتم بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمة التسويقية بشكل تستطيع من خلاله أن تحافظ أو تحسن الأداء في وقت الأزمة التسويقية.
٢. ينبغي على المنظمة المبحوثة التي تتوجه نحو السوق أن توازن بين الجوانب الداخلية والخارجية، أي تركز على العمليات التي بموجبها يولد توجه نحو السوق قيمة للزبون، ومن ثم يحقق قفزة مهمة في افتراض علاقة بين قيمة الزبون وبين إيجاد قيمة لمالكي المنظمة أي من خلال الربحية والعوائد المتزايدة.
٣. أن تبادر المنظمات العراقية ومنها المنظمة المبحوثة إلى الإستفادة من التوجه نحو السوق ومحاولة السعي للإنفتاح على الأسواق المحلية والعالمية، ومن ثم خدمة زبائنها لما لها من مساهمة في إدارة أزمتها التسويقية التي تواجهها.
٤. ينبغي على مديري التسويق والأكاديميين في المنظمة المبحوثة الإستفادة من نتائج هذا البحث في رسم إستراتيجيات تسويقية واقعية تسهم في تطوير المنظمة المستقبلية.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. أبو فارة، يوسف أحمد، ٢٠٠٩، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، الطبعة الأولى، الإثراء للنشر والتوزيع – الأردن.
٢. البكري، ثامر ياسر ،٢٠٠٢، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة/ فرع الموصل.
٣. الديوه جي، أُبي سعيد، ٢٠٠٠، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. الضمور، هاني حامد، والشمايلة، حمزة نبيه، ٢٠٠٧، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن، دراسة تحليلية ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٣، العدد٣ .

٥. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، القاهرة – جمهورية مصر العربية.
٦. الهدمي، ماجد سلام ومحمد، جاسم، ٢٠٠٨، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. Darroch, S., Miles M.P., Jardine, A., and Cooke, E.F., 2004, The Definition of Marketing and its Relationship to Market Orientation: An Extension of Cooke, Rayburn and Abercrombie, 1992, Journal of Marketing Theory and Practice, (Fall).
2. Day, G.S., 1994, The Capabilities of Market Driven Organizations, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4.
3. Hooley, Graham J., Saunders, John, A., and Piercy, Nigel F., 1998, Marketing Strategy and Competitive Positioning, Prentice-Hall, Europe.
4. Jaworski, Bernard J. and Kohli, Ajay K., 1993, Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, Vol., 57, No. 3.
5. Kohli, Ajay K. and Joworksi, Bernard, J., 1990, Market Orientation: Te Construct, Research Propositions and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol., 54, No.2.
6. Littler, Dale, 2005, Market Orientation, Blackwell Encyclopaedic Dictionary of Marketing.
7. siegel, Sidney, 1988, Nonparametric statistics second Edition McGRAW-Hill ,International editions.
8. Slater, Stanley, F., and Narver, John, C., 1995, Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, Vol. 53, No. 3.