مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. صلاح شيخ ديب، لبنى دغمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4483
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:25 +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 جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (8) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8) 2013

التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية

الدكتور علي ميا*
الدكتور صلاح شيخ ديب**
لبنى دغمان***

(تاريخ الإيداع 19 / 11 / 2013. قُبِل للنشر في 31 / 12 / 2013)

□ ملخّص □

تهدف هذه الدراسة إلى التّأكّد من مستوى تطبيق التوجه بالسوق بأبعاده الثلاثة (التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين, والتوجه بالتنسيق الوظيفيّ الداخليّ), والتعرّف إلى أثر هذا التطبيق في القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية في اللاذقية والحاصلة على الأيزو, بالإضافة على قياس مستوى ثقافة التوجه بالسوق في المنظمات المذكورة, وتكتسب هذه الدراسة أهميتها بشكلٍ أساسيّ من كون بيئة الدراسة, وعينة الدراسة جديدة بالنسبة لتطبيق التوجه بالسوق في المنظمات الصناعية, كما يعدّ التوجه بالسوق من الأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في الكثير من المنظمات الصناعية الناجحة في عالم الأعمال اليوم, الذي يتصف بالتغيرات المتسارعة, والمنافسة الشديدة في السوق, وقد توصلت الدراسة إلى أنّ المنظمات الصناعية التي تضمنها مجتمع البحث تطبق التوجه بالسوق بدرجة عالية, وأنّ هذا التطبيق يؤثر على قدرتها التنافسية, كما أنّ الثقافة التنظيمية اللازمة للتوجه بالسوق موجودة بنسبة مقبولة, وقد أوصت الدراسة بضرورة متابعة الشركات للدّراسات التي تتناول مفهوم التوجه بالسوق، وكيفية تطبيقه وفوائده، حتّى تكون قادرةً على المنافسة في السّوق المحلية والعالمية.

الكلمات المفتاحية: التوجه بالسوق– القدرة التنافسية– الثقافة التنظيمية–المنظمات الصناعية.

* أستاذ– قسم إدارة الاعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.
** أستاذ مساعد– قسم إدارة الاعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالبة دراسات عليا(دكتوراه)– قسم إدارة الاعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (35) العدد (8) 2013
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (35) No. (8) 2013

Market Orientation and Its Impact on Maximizing The Ability of Competitiveness - A Survey Study of Industrial Companies That have The ISO in Lattakia.

Dr. Ali Maya [*]
Dr. Salah Sheikh Deeb [**]
Loubna Daghman [***]

(Received 19 / 11 / 2013. Accepted 31 / 12 / 2013)

□ ABSTRACT □

This study aims to ascertain the level of application-oriented market dimensions of the three (customer orientation, competitors orientation, and Internal Functional Orientation), and identify the impact of this application on the competitiveness of organizations in Lattakia and developments on the ISO, in addition to measuring the level of a culture oriented to the market in mentioned organizations, and This study is important mainly from the fact that the study environment, and a sample study new to the application-oriented market in industrial organizations, as is the trend in the market of modern management techniques applied in many industry organizations successful in today's business world, which is characterized by changes rapidly, and intense competition in the market, The study found that industrial organizations included in the research community applied to go the market with a high degree, and that this application affect its competitiveness, and organizational culture necessary to go in the market place and by acceptable, The study recommended the need for follow-up to companies to studies dealing with the concept of market orientation and how to apply and benefits in order to be able to compete in domestic and global market.

Keywords: Market Orientation, Ability of Competitiveness, Organizational cultural, Industrial Organization.

[*]**Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[**]**Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
[***]**Postgraduate Student, Department of business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

إنّ دراسة المنافسة في السوق المحلية أو العالمية لا يمكن أن تستثني مفاهيم التسويق الحديث، خصوصاً إذا علمنا أنّ التوجه بالسوق هو مفهوم تسويقيّ شامل من خلال ثلاثة مكونات هي: (التوجه بالعملاء– التوجه بالمنافسين– التنسيق الوظيفي الداخلي بين الوظائف والإدارات المختلفة في المنظمة), وقد ازداد الاهتمام بالدراسات والأبحاث المتعلقة بفلسفة التوجه بالسوق وتطبيقه، بهدف تعميق ثقافة المنظمة حول أثر التوجه بالسوق على الأداء, حيث لوحظ أن المنظمات المتوجهة بالسوق تتميز بفهمها الجيد لكلٍّ من متطلبات العملاء ورغباتهم, مما يعني مستويات محسنة من الأداء, ويمكن القول إنّ المنظمات الصناعية في سورية بأمس الحاجة إلى تبنّي فلسفة التوجه بالسوق خصوصاً في ظلّ الانفتاح الاقتصادي الذي تعيشه سورية اليوم والدخول إلى نظام السوق (وما يرافق هذا الدخول من آليات لبورصة دمشق للأوراق المالية.. وآليات حماية المستهلك.. الخ), وما يتطلبه هذا الانفتاح من سعي منظمات الأعمال في سورية وخاصة الصناعية منها إلى أقلمة سلوكها التسويقي بناءً على التطورات المتلاحقة في علم التسويق, وبناءً على التغيرات الحديثة في تطوير وتحديث الإدارة بهدف رفع جودة منتجاتها والتعرف على الفرص المتاحة في الأسواق التي تتنافس عليها المنظمات المحلية والعالمية, واقتناص الفرص التسويقية المميزة التي تحقق لها مكانة و صورة ذهنية وسمعة جيدة, وتكون قدرتها أفضل في الاحتفاظ بالعملاء من خلال إنتاج ما يرغبونه ويفضلونه. وقد استهدفت الدراسة منظمات صناعية في اللاذقية بوصفها بيئة مناسبة لدراسة التوجه بالسوق بين العامين 2008 و2011 .

مشكلة البحث:

يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة البحثية الآتية:

هل يسهم التوجه بالسوق في التنسيق ما بين القرارات المالية والقرارات التسويقية، ومن ثم يساعد المنظمة في اتخاذ قرارات استثمار رشيدة بعيداً عن الهدر في الموارد المتاحة ؟

- هل يرى العاملون في الإدارتين العليا والوسطى في المنظمات محل الدراسة أن تطبيق التوجه بالسوق في شركاتهم< بأبعاده الثلاثة يسهم فعلاً في التفوق على المنافسين في إرضاء العملاء, وزيادة المبيعات والربحية, ثم زيادة القدرة التنافسية؟
- هل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات محل الدراسة تساعد في تطبيق التوجه بالسوق؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

ويمكن إظهار أهمية البحث من ناحيتين تطبيقية وعلمية, فمن الناحية التطبيقية:

–إن التوجه بالسوق، من خلال دوره في تعظيم القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية، يسهم في خلق بيئة تنافسية عامة على مستوى الصناعة أو حتى على مستوى البلدان الصناعية في العالم, وهذه البيئة التنافسية تمكن من تحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجع الإبداع والابتكار ومن ثم الارتقاء بالأداء المالي والتسويقي باعتبارهما من محددات القدرة التنافسية.

–تسهم هذه الدراسة، عند الاطلاع عليها من قبل المنظمات الصناعية في سورية في تشجيع تبني المفاهيم التسويقية الحديثة من خلال معرفة أثر التوجه بالسوق على القدرة التنافسية.

-تأتي أهمية هذه الدراسة من كون التوجه بالسوق يعدّ من الأساليب الإدارية الحديثة التي بدأ تطبيقها في المنظمات الصناعية العربية مؤخراً، وهذا يستدعي معالجته والبحث عن السبل المناسبة لتطبيقه حسب ظروف وواقع كل منظمة, وحسب البيئة المحيطة ومدى ملاءمته لها, ومن الناحية العلمية:

-تقدم الدراسة إضافة في مجال البحث العلمي وتسهم في إغناء النقاش حول التوجه بالسوق بوصفه مفهوماً جديداً لزيادة القدرة التنافسية, من خلال ما تقدمه الدراسة من معلومات حول مفهوم التوجه بالسوق وأهميته وفوائد تطبيقه على قطاع الصناعة وباقي القطاعات في سورية.

أهداف البحث:

تبعا لأهمية التوجه بالسوق في كسب ولاء العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع الصناعي ككل, فإن الدراسة تسعى لتحقيق عدد من الاهداف تتمثل بالآتي:

-دراسة الواقع الميداني ومدى تطبيق مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات الصناعية الحاصلة على الايزو في الساحل السوري.

-التعرف على أثر التوجه بالسوق بأبعاده الثلاثة (التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين, التنسيق الوظيفي الداخلي بين كافة الغدارات والوظائف والاقسام) على الحصة السوقية ومعدل العائد على الاستثمار وعلى الربحية على اعتبارها من مؤشرات القدرة التنافسية مضافاً إليها مقياس رضا العملاء لكونه أهمّ ميزة تنافسية تسعى لتحقيقها المنظمات الصناعية حالياً.

-التعرف على نوع الثقافة التنظيمية التي يتطلبها نجاح تطبيق التوجه بالسوق في المنظمات الصناعية في الساحل السوري، ودور الإدارة العليا في إيجادها ونشرها.

-تقديم بعض التوصيات والمقترحات المتعلقة بتطبيق التوجه بالسوق اعتماداً على الدراسة المسحية بهدف تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات محل الدراسة.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين تعزيز القدرة التنافسية في المنظمات محلّ الدراسة, ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد التوجه بالسوق, وبين معدل نمو المبيعات في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين معدل العائد على الاستثمار في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد التوجه بالسوق, وبين ربحية المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين تحقيق رضا العملاء في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات محل الدراسة.

متغيرات البحث:

المتغيرات المستقلة: وتتضمن التوجه بالسوق, والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق التوجه بالسوق.

المتغيرات التابعة: وتتضمن متغير القدرة التنافسية ومؤشراتها هي (معدل نمو المبيعات, معدل العائد على الاستثمار, الربحية, رضا العميل). ومتغير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات محلّ الدراسة.

الجدول رقم(1) المتغيرات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة.

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع
الفرضية الرئيسية الأولى	أبعاد التوجه بالسوق	تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات
الفرضية الفرعية الأولى	أبعاد التوجه بالسوق	معدل نمو المبيعات في المنظمات محل الدراسة
الفرضية الفرعية الثانية	أبعاد التوجه بالسوق	معدل العائد على الاستثمار في المنظمات محل الدراسة
الفرضية الفرعية الثالثة	أبعاد التوجه بالسوق	تحقيق رضا العميل
الفرضية الرئيسية الثانية	الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق أبعاد التوجه بالسوق	الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

منهجية البحث:

يتضمن منهج الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي, وذلك من خلال الاعتماد على أسلوبين هما:

1- الأسلوب النظري: الذي يعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المصادر الثانوية.

2- الأسلوب الميداني: الذي يعتمد على دراسة مسحية من واقع مجتمع الدراسة وعينتها الذي يضم العاملين في الشركات الصناعية الحاصلة على الأيزو في الساحل السوري, إذ سيتم اختيار عينة تمثّل مجتمع الدراسة, وذلك من الإدارتين العليا والوسطى في الشركات محلّ الدراسة.

مجتمع الدراسة وعيّنتها:

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا – الوسطى) في الشركات الصناعيّة الحاصلة على الأيزو في اللاذقية في القطاعين العام والخاص علماً أنَ المنظمات الصناعية، محلّ الدراسة، متوسطة وكبيرة الحجم وذلك وفقاً للمقياس المستخدم من قبل معظم البلدان في تصنيف المنظمات العاملة فيها. وقد اعتمدت الباحثة على أنّ المنظمة التي يكون عدد العاملين فيها أقلّ من عشرين عاملاً تعدّ منظمةً صغيرة الحجم (الشّميمريّ, 2006, ص28), حجم مجتمع البحث هو (400) مفردة في الإدارتين العليا والوسطى, وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية (الإدارة العليا – الوسطى), بتطبيق العلاقة*:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{\alpha^2}{z^2}} = \frac{0.5(0.5)}{\frac{0.5(0.5)}{400} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = 196$$

* قانون العينة الإحصائية.

حيث إن P: نسبة الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع, ويعدّها الباحثون غالبا 50 %, α: نسبة الخطأ المسموح به, ويعدّ غالباً 0.05 %, z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 0.95%, وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة لها تساوي (1.96), N: حجم مجتمع البحث= 400 عامل, وبتطبيق قانون حجم العينة الإحصائي نجد : N = 196 وهو حجم العينة.

وقد توخت الباحثة أخذ الإدارة الوسطى بالاعتبار ضمن العينة دون فصلها عن الإدارة العليا), وذلك لصغر حجم الإدارتين العليا والوسطى في كل شركة, وقلة عدد الشركات التي شملتها الدراسة.

الجدول رقم (2) عدد العاملين في الإدارتين العليا والوسطي في كلّ شركة.

م	اسم المنظمة	عدد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى	النسبة المئوية لعدد العاملين إلى العدد الإجمالي ضمن المجتمع المدروس= عدد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى / العدد الإجمالي للعاملين	عدد العاملين الذين ظهروا في السحب= النسبة المئوية لعدد العاملين إلى العدد الإجمالي ضمن المجتمع المدروس مضروبةً بحجم العينة
1	مندرين للمياه الغازية	68	68	33
2	شركة جود للصناعات المنزلية	74	74	35
3	الشركة العامة للخيوط القطنية	100	100	49
4	شركة المستقبل للصناعات الغذائية	40	40	20
5	شركة شمسي للتجارة والصناعة	30	30	16
6	الشركة العربية للتكنولوجيا والري بالتنقيط	30	30	16
7	جود للمعادن	58	58	27
المجموع		400	200	196

المصدر: من إعداد الباحثة من واقع معلومات هذه المنظمات.

التوجه بالسوق والمفهوم التسويقي:

إنّ المفهوم التسويقي الحديث يعدّ أساس التوجه بالسوق، الذي يعني الاستخدام الضمني للمفهوم التسويقي, وقد تبين للباحثة من خلال العديد من الدراسات أنّ المفهوم التسويقي هو نشاط مركزي للمنظمات الحديثة أي المنظمات الموجهة بالسوق.

تعريف التوجه بالسوق ومكوناته:

يعتبر نارفر واسلاتر في دراستهما (Narver, and slater, 1990, p21) أنّ أفضل شكلٍ للتعبير عن التوجه بالسوق يتمّ من خلال: " الثقافة التنظيمية، والتي إذا تمّت بشكل فعال وكفء, تخلق السلوكيات الضرورية لتحقيق أعلى قيمة للعملاء من ثم الحصول على أفضل أداء للمنظمة. ويتضمّن التوجه بالسوق مجموعةً محدّدةً من التصرفات وأنماط السلوك التي تتمثّل في ثلاثة عناصر هي: التوجه بالعميل, والتوجه بالمنافسين, والتوجه بالتنسيق الوظيفي المتداخل", وترى دراسة (Kohli, and Jaworski, 1990) انّ التوجه بالسوق هو: " إنشاء نظامٍ معلوماتيٍ تسويقيّ عن احتياجات العميل الحالية والمستقبلية, تسهم فيه جميع أجزاء المنظمة, وتتبادل وتتيح هذه المعلومات فيما بينها, ومن ثم تستجيب لها".

تعرف دراسة (الحيوان, 2002, ص3) المنظمة الموجهة بالسوق بأنّها: "المنظمة التي تتفق وتتسق أنشطتها واستراتيجياتها وقراراتها مع فلسفة المفهوم التسويقي إذ يكون التوجه بالسوق جزءاً من الفكر الاستراتيجي للمنظمة". وترى الباحثة بالاستفادة من الدراسات السابقة وفي ضوء أهداف ومعالم الدراسة الحالية أنّ التوجه بالسوق هو: "جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة, يبنى عليه الأسلوب الإداريّ الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح, وتحقيق المبيعات على المدى الطويل". ويتضمن هذا المدخل السلوكي ثلاثة أنشطة متكاملة ومنسقة فيما بينها وهي:

- التوجه بالعميل: أي التزام المنظمة الصناعية بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم سواء كانوا عملاء حاليين أم مرتقبين. والاستفادة من التغذية العكسية, أي تطوير منتجات تتماشى مع تغيرات أذواق العملاء بما يحقّق أعلى قيمة لهم.
- التوجه بالمنافسين: فهم العملاء لا بدّ أن يترافق مع بناء علاقة مربحة مع العميل وكسب ميزةٍ تنافسية من خلال توصيل قيمة أعلى للعملاء المستهدفين أعلى مما يقدمه المنافسون, وهذا يتطلب من المنظمة الصناعية القيام بتحليل منافسيها ومعرفة نقاط القوة والضعف لديهم والحصول على معلومات وافية عنهم وبشكل دائم من كافة المصادر

المتاحة والممكنة, وتتضمن المعلومات مثلاً : أسعار المنافسين, برامجهم الترويجية, أداء المنتجات المنافسة, تفضيلات العملاء والمنتجات الأقل قبولاً, الحصص السوقية للمنافسين, واستراتيجياتهم التنافسية.

- التوجه بالتنسيق الداخلي بين الوظائف والإدارات والممارسات والأنشطة التي ينخرط فيها جميع العاملين في المنظمة وفي كافة المستويات الإدارية, بحيث تصبح المنظمة الصناعية أكثر استعداداً ومرونةً لمعالجة المعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين.

وقد وجدنا أنّ التوجه بالسوق من خلال مكوّناته يمثّل مفهوماً ثلاثيّ الأبعاد, ويوفّر نظام معلومات تسويقي شامل يدعم القدرة التنافسية للمنظمة الصناعية.

ثقافة التوجه بالسوق:

تعتبر ثقافة المنظمة من الموارد المهمة التي لا بدّ من استثمارها لتحقيق مركز تنافسيّ متقدّم. ونرى أنالتوجه بالسوق هو بمثابة معرفة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية تقوم على الابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المتسارعة، والأزمات في عالم الأعمال, وبالتالي فإن نوع الثقافة التنظيمية السائدة وشكلها في المنظمة الصناعية سيحكم على تطبيق التوجه بالسوق لديها إما بالنجاح أو بالفشل, كما نرى أن من ملامح الثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق التوجه بالسوق على سبيل المثال: دعم الإدارتين العليا والوسطى, وايجاد مناخ عمل جاد.

التوجه بالسوق والقدرة التنافسية:

تعرف القدرة التنافسية في ضوء الدراسة الحالية بأنها: " القدرة على بناء المزايا التنافسية المستدامة, والمتنوعة وتطويرها, والحصول على الأرباح على المدى الطويل, من خلال أداءٍ عالٍ للمنظمة, يركز على تلبية احتياجات العملاء بشكلٍ أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين, بالإضافة إلى التعاون بين أجزاء التنظيم والوظائف المختلفة لضمان التوجه الكامل للمنظمة نحو تحقيق أعلى قيمة للعميل".

ونرى أن التوجه بالسوق, بوصفه ثقافة تنظيمية تؤسس لجهود إبداعية في المنظمة, يسهم بشكل كبير في بناء وتطوير المزايا التنافسية المستدامة. من هنا تأتي أهمية التوجه بالسوق بوصفه مصدراً لدعم القدرة التنافسية, بالإضافة إلى أن معظم الدراسات الأجنبية على كثرتها, والدراسات العربية على قلتها قد أوضحت، بما لايدع مجالاً للشك أن للتوجه بالسوق أثرا ايجابياً على تحقيق المبيعات والأرباح ومعدل العائد على الاستثمار (Narver, and Slater, 1990) على المدى الطويل, بل إنّ بعض الدراسات ذهبت إلى أبعد من ذلك إذ بينت دراسة (Naidoo, 2010, p7) أنّ التوجه بالسوق يدعم بقاء المنظمة في ظل الأزمات.

الدراسات السابقة:

توخينا الوصول إلى أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، سواء كانت تلك الدراسات منشورة في دوريات عربية أو أجنبية، وسنذكر بعض تلك الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (الحيوان, 2002):

استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى اتجاهات المديرين في الشركة القابضة للصناعات الهندسية، نحو تطبيق فلسفة التوجه بالسوق بأبعاده الثلاثة التالية: التوجه بالمستهلكين, التوجه بالمنافسين, التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي,

وتحديد أبعاد التوجه بالسوق المؤثرة في كلٍّ من الأداء المالي والتسويقي للشركات محلّ الدراسة, وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين الشركات المتعثرة والمستقرة, وأنّ مؤشرات الأداء المالي والتسويقي تزداد إيجاباً بزيادة التوجه بالمنافسين, إلا أن التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي يؤثر سلباً في معدل نمو المبيعات، ويتأثر معدل العائد على الاستثمار ببعد التوجه بالمستهلكين, كما يتأثر معدل نمو المبيعات بالتنسيق الوظيفي الداخلي .

2- دراسة (عامر, 2002): استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة العليا بالتوجه السوقي في قطاعات الصناعات الغذائية في مصر, وأثر زيادة درجة تبني المنظمة لمفهوم التوجه بالسوق في ارتفاع أدائها, وتوصلت الدراسة إلى وجود ضعف في تبني المنظمات محل الدراسة لمفاهيم التوجه بالعملاء, والتوجه بالمنافسين, ووجود علاقة طردية ما بين درجة توجه المنظمة بالمنافسين وكل من: حجم مبيعاتها السنوية, وصافي أرباحها السنوية, ومعدل العائد على الأموال المستثمرة وهناك انخفاض في درجة تبني مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات محل الدراسة.

3- دراسة (البري, 2005):

استهدفت هذه الدراسة وضع نموذج متكامل لتوضيح تأثير دور التوجه الإبتكاري، بوصفه متغيّراً وسيطاً في العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق ومستوى أدائها في شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية, وتحديد مدى تبني تلك الشركات لفلسفة التوجه بالسوق وطبيعة العلاقة ما بين تبنيها لفلسفة التوجه بالسوق ومستوى أدائها. وتوصلت إلى: وجود انخفاض في نسبة تبني الشركات المتوجهة بالسوق, وانخفاض درجة التوجه الإبتكاري لدى المنظمات, كما توصلت الدراسة إلى أنّ طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة ونوعه (قطاع عام – قطاع خاص), وعدد العاملين وحجم المنظمة هي عوامل تؤثر في توجه المنظمة بالسوق.

ثانياً: الدراسات الاجنبية:

1- دراسة (Tsai, and Wang, 2007):

اعتبرت الدراسة التي شملت 112 شركة تايوانية صناعية (بيوتكنولوجية) . أن التوجه بالسوق مكوّن من (التوجه بالعميل- التوجه بالمنافسين . التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي), واهتمت بدراسة الأثر الوسيط (دور الوساطة لمتغيرين اثنين هما: التوجه بالسوق وكفاءة تقديم المنتج الجديد وذلك في علاقة (منفعة المنتج . الأداء), وأخذ الباحثان بعين الاعتبار أنواعاً مختلفةً من أداء المنتج الجديد خلافاً للدراسات السابقة التي ركزت على أداء المنتج الجديد بشكل عام من خلال نوعٍ واحدٍ من الأداء, وتناول الباحثان دراسة الوساطة التي يلعبها التوجه بالسوق وكفاءة تقديم المنتج على أداء السوق والأداء الماليّ, و توصّلت الدراسة إلى نتيجتين مهمتين هما:

أولاً: منفعة المنتج مرتبطةٌ جوهرياً وإيجابياً بأداء السوق, ولكن لا يوجد تأثير جوهري على الأداء المالي.

ثانياً: التوجه بالسوق وكفاءة تقديم المنتج تتوسطان العلاقة بين منفعة المنتج وأداء المنتج الجديد (سواء بشكل عام بالنسبة لنوع معين من أداء المنتج أو مع الأخذ بعين الاعتبار لأنواع مختلفة) فتكون الدراسة، بناء على ما توصلت إليه من نتائج مهمة دليلاً عملياً مهماً على الوساطة النظرية الموجودة بين منفعة المنتج وأداء المنتج الجديد.

2- دراسة (Augusto, and Coilho, 2009):

استهدفت هذه الدراسة استكشاف الأثر الوسيط لكل من الإبداع, وقوة التنافس, والعوامل البيئية على العلاقة بين التوجه بالسوق وبين نجاح طرح المنتجات الجديدة في السوق, و شملت منظمات صناعية اسبانية. وقد وجد الباحثان أنّ العوامل البيئية الداخلية والخارجية تؤثر بشكل كبير على علاقة التوجه بالسوق والمنتجات الجديدة, وكلما اشتدت

المنافسة بين المنظمات في السوق كان للتوجه بالسوق أثر إيجابي على تسويق المنتج الجديد, كما أنّ توجه المنظمة بالسوق يسهم في تحسين الإبداع التسويقي لديها ومن ثم تحسين إمكانية تسويق المنتج الجديد.

3- دراسة(Naidoo, 2010):

شملت هذه الدراسة منظمات صناعية صينية صغيرة ومتوسطة الحجم, استهدف الباحث دراسة دور التوجه بالسوق في إنقاذ المنظمات الصناعية أوقات الأزمات, وتحديد إذا ما كان تبني المنظمات الصناعية لفلسفة التوجه بالسوق، على المدى الطويل، يساعدها في تخطي الأزمات المالية على مستوى الاقتصاد الوطني والعالمي. وتوصلت إلى أنّ توجه المنظمات بالسوق يعزز المزايا التنافسية لمنتجاتها، ويمكّنها من تطوير ميزاتٍ تنافسية معينة تبعاً لاستراتيجية المنافسة التي تتبعها مما يساعدها على تخطّي الأزمات الاقتصادية والمالية.

وأهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هي:

- إنّ الربحية – معدل نموّ المبيعات – رضا العميل – ومعدل العائد على الاستثمار يمكن أن تعدّ من مؤشرات القدرة التنافسية ومقاييسها, لكن معظم الدراسات السابقة الأجنبية والعربية لم تدرس علاقة التوجه بالسوق بالقدرة التنافسية سواء على مستوى الشركة نفسها أم على مستوى الصناعة أم على مستوى البلد والسوق العالمية, وإنّما ركزت على دراسة علاقة التوجه بالسوق ببعض مؤشرات الأداء المالي أو التسويقي. أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دراسة أثر التوجه بالسوق في القدرة التنافسية للشركات الصناعية في اللاذقية, معتبرة أنّ الأداء المالي والتسويقي الفعّال يدعم القدرة التنافسية للمنظمة.
- تناولت بعض الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، على أنّها متغير وسيط بالنسبة للتوجه بالسوق (وهي دراسات قليلة), أما الدراسة الحالية اعتبرت الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً جداً يحدّد نجاح تطبيق مدخل التوجه بالسوق أو إخفاقه.
- الدراسات السابقة في معظمها درست مدى تطبيق مدخل التوجه بالسوق في المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص معاً بشكل عام, وعلى اختلاف أنواع المنتجات التي تقدّمها, بينما الدراسة الحاليّة ركزت على الشركات الصناعية الحاصلة على الأيزو في القطاعين العام والخاص في اللاذقية, وهذه لاشكّ بيئة جديدة (إذ إنّ الشركات محل الدراسة حاصلة على الأيزو 9001 وهي مواصفة تتعلق بتلبية متطلبات العملاء, علماً أنّه لا توجد دراسات اهتمت بتطبيق دراساتٍ ميدانيةٍ على الشركات الصناعية في اللاذقية بالنسبة لتطبيق مفهوم التسويق الحديث.

النتائج والمناقشة:

أ- تصميم قائمة الاستقصاء:

تم تصميم وتوزيع قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث والبالغ عددها (196) مفردة, وقد تبين بعد استرداد (180) استبيان عدم صلاحية أربعة منها للتحليل الإحصائي، لأسباب تتعلق بنقص في الإجابات على بعض البنود, وتم استبعاد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل الإحصائي, وبهذا أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (176) استبيان تم تفريغها وتحليل بياناتها, وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على البنود لجميع متغيرات الدراسة, وكانت الإجابات متدرجة على المقياس كما يأتي:

الشكل رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي لإجابات المستقصى منهم.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

تمَّ إجراء اختبار ألفا كرونباخ لكامل أسئلة قائمة الاستقصاء للتحقق من الاتساق الداخلي الكلي للقائمة, وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.8769) وهذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة , وأجرت الباحثة هذا الاختبار للبنود المعبرة عن كل فرض من فروض الدراسة, وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول رقم(4): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقائمة الاستقصاء

	N of Items أرقام العبارات في قائمة الاستقصاء	Alphaمعامل ألفا
التوجه بالسوق	14-1	0.8771
القدرة التنافسية	28-15	0.8321
الثقافة التنظيمية المطلوبة	33-29	0.9042
الثقافة التنظيمية السائدة	42-34	0.8942
مجموع أسئلة القائمة	42 -1	0.8769

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

نلاحظ أن قيمة ألفا قد تراوحت بين (0.8321 و0.9042), وهي أكبر من (0.70) وتشير قيمة ألفا إلى أنّ جميع البنود تتصف بالاتساق مع المتغيرات.

ب- اختبار فرضيات البحث:

قياس مستوى التوجه بالسوق السائد في المنظمات محلّ الدراسة:

قبل التحدث عن اختبار الفرضيات التي يقوم عليها البحث, رأينا ضرورة التعرف على مدى تطبيق المنظمات محلّ الدراسة للتوجه بالسوق, وذلك بحساب المتوسطات الحسابية لإجابات المستقصى منهم لكلّ بعد من أبعاد التوجه بالسوق (من خلال برنامج spss), ومعاملات الارتباط بينها.

الجدول رقم(5) يبين المتوسطات الحسابية لإجابات المستقصى منهم لكلّ بعد من أبعاد التوجه بالسوق.

One-Sample Test							
Test Value = 3							
	N حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الخطأ المعياري	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
التوجه بالعميل	176	3.9080	.69738	17.272	175	.000	.9080
التوجه بالمنافسين	176	3.6832	.74317	12.197	175	.000	.6832
التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي	176	3.9080	.71646	16.812	175	.000	.9080
متوسط التوجه بالسوق		3.83					

يوضح الجدول أنّ الفروق معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي(0.05)> 0.000 sig بين متوسط إجابات مفردات العينة لكل بعد من أبعاد التوجه بالسوق وبين متوسط المقياس, وقيمة t إيجابية أي في صالح العينة, هذا يعني أن المنظمات محلّ الدراسة متوجهة بالسوق بشكل عام, كما أنها متوجهة بكلّ من العميل والمنافسين والتنسيق الوظيفي الداخلي, ويمكن دعم هذه النتيجة أكثر من خلال متوسطات إجابات المستقصى منهم على كل بند من بنود كل بعد من أبعاد التوجه بالسوق من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح المتوسطات الحسابية لبنود الاستبيان الخاصة بأبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعملاء, التوجه بالمنافسين, التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي).

الجدول رقم(6) المتوسطات الحسابية لبنود الاستبيان الخاصة بأبعاد التوجه بالسوق

One-Sample Statistics - Test Value = 3

البند أو السؤال	N حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الخطأ المعياري	Mean Difference	Df	Sig.(2-tailed)	T
q1	176	4.05	0.792	17.523	175	0.000	1.05
q2	176	3.91	0.906	13.391	175	0.000	0.91
q3	176	3.98	1.053	12.317	175	0.000	0.98
q4	176	3.85	1.069	10.572	175	0.000	0.85
q5	176	3.85	1.093	9.105	175	0.000	0.75
q6	176	3.60	1.065	7.434	175	0.000	0.60
q7	176	3.97	1.061	12.135	175	0.000	0.97
q8	176	3.85	0.901	12.545	175	0.000	0.85
q9	176	3.31	0.919	4.511	175	0.000	0.31
q10	176	3.64	1.083	8.129	175	0.000	0.64
q11	176	3.91	1.036	11.717	175	0.000	0.91
q12	176	4.07	1.114	12.721	175	0.000	1.07
q13	176	3.93	1.321	9.361	175	0.000	0.93
q14	176	3.99	0.956	13.718	175	0.000	0.99

يلاحظ من الجدول(6) أن جميع بنود الاستبيان معنوية إذ إن قيمة.Sig لكل بند (0.000) و هي أصغر من قيمة مستوى المعنوية المستخدم (0.05), أي أن الفروق بين متوسط كل بند ومتوسط المقياس معنوية, وذات دلالة إحصائية, وقيمة t إيجابية أي في صالح العينة. وللحصول على معلومات أكثر دقة يمكن قياس مدى توجه الشركات محل الدراسة بالتوجه بالسوق من خلال معاملات الارتباط بيرسون بين التوجه بالسوق وكل بعد من أبعاده, وبين كل بعد والآخر.

الجدول (7) معاملات الارتباط بين متغير التوجه بالسوق وأبعاده الثلاثة.

	معامل الارتباط بيرسون	التو جه بالسوق	التوجه بالعميل	التوجه بالمنافسين	التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي
التو جه بالسوق	Pearson Correlation	1	0.88 6(**)	0.81 2(**)	0.921(**)
	Sig. (2-tailed)	.	0.00 0	0.00 0	0.000
	N	17 6	176	176	176

يتضح من الجدول (7) أن المنظمات محل الدراسة متوجهة بالسوق بدرجة عالية إذ إن معامل الارتباط بين التوجه بالسوق والتوجه بالعميل(0.886) وهي درجة ارتباط قوية ومعنوية عند مستوى دلالة0.01, و معامل الارتباط بين التوجه بالسوق وبعدي التوجه بالمنافسين والتنسيق الداخلي قيمه(0.812), (0.921) على التوالي وهي درجات ارتباط قوية عند مستوى الدلالة 0.01, ويبدو أن تلك المنظمات متوجهة بالتنسيق الداخلي أكثر من توجهها بالعميل والمنافسين. وللحصول على معلومات أكثر دقة عن التوجه بكل بعد على حدة وتأثيره على التوجه بالسوق لابدّ من دراسة الانحدار المتعدد بين متغير التوجه بالسوق وبين أبعاده الثلاثة.

جدول (8) معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين التوجه بالسوق وأبعاده.

Variables Entered/Removed(b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	
1	التوجه بالعميل,التوجه بالمنافس ,التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي(a)	..	Enter
a All requested variables entered.			
b Dependent Variable: التوجه بالسوق			

Model Summary				
Model	R قيمة معامل الارتباط	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate تعيين خطأ التقدير
1	0.943(a)	0.890	0.888	0.285
a Predictors: (Constant), التوجه بالعميل ,التوجه بالمنافس ,التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي				

تدل قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد التوجه بالسوق كمتغيرات مستقلة وبين التوجه بالسوق بوصفه متغيراً تابعاً تساوي 0.943 وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين أبعاد مدخل التوجه بالسوق وبين التوجه بالسوق كإجمالي, وتعني العلاقة الطردية القوية أنه كلما ازداد توجه الشركة بكل من العميل والمنافس والتنسيق الوظيفي الداخلي فإن توجه الشركة بالسوق يزداد. ولاختبار معنوية الفروق لابد من دراسة تحليل تباين خط الانحدار.

الجدول (9) تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112.503	3	37.501	462.527	0.000(a)
	Residual	13.946	172	0.081		
	Total	126.449	175			
a Predictors: (Constant), التوجه بالعميل ,التوجه بالمنافسين ,التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي						
b Dependent Variable: التوجه بالسوق						

من الجدول(9) نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار, أن قيمة sig=0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05, وهذا يعني أن الانحدار معنوي, مما يعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ولتحديد درجة توجه الشركات محل الدراسة بكل بعد من أبعاد التوجه بالسوق على حدة ومدى تأثير ذلك على التوجه بالسوق, لا بد من دراسة معادلة خط الانحدار المتعدد في الجدول التالي:

الجدول(10) نتائج تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients(a)						
Model	المتغيرات المستقلة	Unstandarized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	−0.498	0.132		−3.766	0.000
	التوجه بالعميل	0.317	0.049	0.260	6.484	0.000
	التوجه بالمنافسين	0.403	0.042	0.352	9.551	0.000
	التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي	0.522	0.058	0.440	9.017	0.000
a Dependent Variable: التوجه بالسوق						

ومن الجدول السابق (10) يلاحظ أنه في حالة جميع المتغيرات قيمة sig أصغر من 0.05, أي أن الشركات محل الدراسة متوجهة بكل من العميل والمنافس والتنسيق الوظيفي الداخلي وجميعها إلى التأثير إيجابياً على متغير التوجه بالسوق إذ إن قيمة الميل موجبة لكل **متغير**.

<u>الأهمية النسبية للبنود:</u>

الترتيب	رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي لإجابات المستقصى منهم لكل سؤال
1	q12	• تتبادل الأقسام والإدارات في الشركة المعلومات فيما بينها.	4.07
2	q1	• إن تحقيق رضا العميل من أهم أهداف الشركة.	4.05
3	q14	• تستجيب الشركة بسرعة لشكاوى العملاء واستفساراتهم.	3.99
4	q3	• تسعى الشركة لتحقيق رضا العميل من خلال البيع بأسعار منافسة.	3.98
5	q7	• تستجيب الشركة لتصرفات وردود أفعال المنافسين بسرعة.	3.97
6	q11 – q2	• يوجد تنسيق بين جميع الإدارات والأقسام لتحقيق رضا العميل. • تسعى الشركة لتحقيق رضا العميل من خلال تحسين جودة المنتج.	3.91

7	q4 – q8	• يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء. • تقوم الشركة بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين باستمرار.	3.85
8	q5	• تسعى الشركة لتحقيق رضا العملاء من خلال زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.	3.75
9	q10	• هنالك دور كبير للعاملين في الشركة في السعي إلى تحقيق رضا العميل.	3.64
10	q6	• تعتبر الشركة أن السرعة في تقديم المنتجات الجديدة أساس التفوق على المنافسين.	3.60
11	q9	• توجد معلومات كافية عن المنافسين من حيث المركز المالي والإستراتيجيات التسويقية.	3.31

الجدول رقم(11) الأهمية النسبية لبنود الاستبيان.

يمكن قياس الأهمية النسبية لكل بند من خلال مقارنة متوسطه الحسابي مع المتوسطات لباقي البنود لكل بعد, ومقارنة متوسط البند مع متوسط البعد. ومن الجدول رقم(11) المتعلق بالأهمية النسبية للبنود, نجد أن السؤال q12 الذي ينص على: (تتبادل الأقسام والإدارات في الشركة المعلومات فيما بينها), حظي بأعلى متوسط إجابات وهو(4.07), وبمقارنته مع المتوسط الإجمالي (3.9080) للبعد المتعلق به, أي التنسيق الوظيفي الداخلي المأخوذ من الجدول رقم(8) المتعلق بمعاملات الارتباط بين متغيرات التوجه بالسوق, وبالمقارنة مع المتوسط الكلي للتوجه بالسوق(3.83), نجد أنه أعلى من كل من المتوسطين, أي أنه السؤال ذو الأهمية النسبية الأعلى ضمن أسئلة متغير التوجه بالسوق, يليه السؤالq1 الذي ينص على:(إن تحقيق رضا العميل من أهم أهداف الشركة), ومتوسطه (4.05), وهو أيضاً أعلى من متوسط البعد الأول المتعلق به أي بعد التوجه بالعميل و البالغة قيمته (3.9080) والمأخوذ من الجدول رقم(5) المتعلق بالمتوسطات الحسابية لإجابات المستقصى منهم عن بنود الاستبيان, وأعلى من متوسط الإجابات للتوجه بالسوق (3.83).

-الفرضية الفرعية الأولى:

(لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين معدل نمو المبيعات في الشركات محل الدراسة). وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم(12): معامل الارتباط للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والمبيعات.

Model Summary				
Model	R قيمة معامل الارتباط	R Squareمعامل التحديد	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate تعيين خطأ التقدير
1	.918(a)	.844	.797	.06334
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين				

الجدول رقم (13): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والمبيعات.

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Dfدرجة الحرية	مربع المتوسطات	اختبار F	Sig مستوى الدلالة
1	Regression	2.415	3	0.805	4.274	0.006(a)
	Residual	32.388	172	0.188		
	Total	34.802	175			
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين						
b Dependent Variable: Y1المبيعات						

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والمبيعات.

Coefficients(a)						
Model	المتغيرات المستقلة	معاملات B قيمة المعامل		Standardized Coefficients	اختبار t	Sig. مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري	Beta		B
1	(Constant)	0.118	1.217		0.097	0.925
	التوجه العميل	0.769	0.176	0.726	4.379	0.001
	التوجه بالمنافسين	−0.499	0.084	−1.070	−5.968	0.000
	التوجه بالتنسيق	0.641	0.164	0.856	3.901	0.003
a Dependent Variable: معدل نمو المبيعات						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

يتضح من نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة, وبين المتغير التابع والتي تساوي 0.918، تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية, كما أنّ مستوى المعنوية Sig.=0.000, وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05, الأمر الذي يشير إلى أن مستوى الثقة مرتفع , وأنّ الانحدار معنوي, وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي أنّه توجد علاقة بين أبعاد التوجه بالسوق, وبين معدل نمو المبيعات, ومن الجدول Coefficients وجدت الباحثة انه في حالة جميع المتغيرات المستقلة قيمة sig أصغر من0.05 لذا فإن جميع المتغيرات هي سبب معنوية تحليل التباين للانحدار أي أن تأثيرها في المتغير التابع معنوي.

-الفرضية الفرعية الثانية:

(لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين معدل العائد على الاستثمار في الشركات محل الدراسة**)**. وقد كانت نتيجة اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط المتعدّد للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق ومعدل العائد على الاستثمار.

Model Summary				
Model	R قيمة معامل الارتباط	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate تعيين خطأ التقدير
1	0.814(a)	0.662	0.616	0.60397
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين				

الجدول رقم (16): تحليل تباين خط الانحدار للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق ومعدل الاستثمار.

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	مربع المتوسطات	اختبار F	Sig. مستوى الدلالة
1	Regression	53.887	3	17.962	78.151	0.000(a)
	Residual	39.533	172	0.230		
	Total	93.420	175			
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين						
b Dependent Variable: معدل العائد على الاستثمار						

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق ومعدل العائد على الاستثمار.

Coefficients(a)						
Model	المتغيرات المستقلة	معاملات B قيمة المعامل		Standardized Coefficients	اختبار t	Sig. مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري	Beta		B
1	(Constant)	3.010	1.312		2.294	0.032
	التوجه بالعميل	0.257	0.483	0.179	0.532	0.600
	التوجه بالمنافسين	− 4.542	1.167	− 1.844	−3.893	0.001
	التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي	3.923	1.127	2.221	3.482	0.002
a Dependent Variable: معدل العائد على الاستثمار						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SpSS.

تدل قيمة معامل الارتباط المتعدد بين (أبعاد التوجه بالسوق: التنسيق والمنافسين والعميل, بوصفها متغيّرات مستقلة) و بين المعدل العائد على الاستثمار بوصفه متغيّراً تابعاً, والتي تساوي (0.814)، على وجود علاقة ارتباط طردية قوية. ومن جدول نتائج تحليل التباين ANOVA، نجد أن قيمة مؤشر اختبار F المحسوبة والبالغة (78.151), وبين قيمة **F** الجدولية(3.88) عند مستوى معنوية Sig=0.000 بدرجات حرية 3 للانحدار, و172 درجة حرية للبواقي نجد أنّ**F الجدولية أصغر من F المحسوبة**, مما يعني رفض فرض العدم, وقبول الفرض البديل, أي أن مستوى الثقة مرتفع, ومن ثم توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة, وبين المتغير التابع, ومن الجدول السابق Coefficients يلاحظ أنّه في حالة جميع المتغيرات قيمة sig أصغر من 0.05 ماعدا متغير التوجه بالعميل حيث sig=0.600 أعلى من مستوى المعنوية 0.05. أي أن قيمة الميل غير معنوية بالنسبة لمتغير التوجه بالعميل. , وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن متغير التوجه بالعميل لا يؤثر مطلقاً في معدل العائد على الاستثمار في الشركات محل الدراسة, وهذا يتفق مع بعض الدراسات السابقة, وقد يعود ذلك إلى أن الشركات محل الدراسة لا توجه استثماراتها بناءً على دراسات متطلبات العملاء, ومن ثم لا يتم تقسيم الأسواق المستهدفة وتوجيه الاستثمارات فيها بناءً على ظروف العملاء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المختلفة إنما وفقاً لأسس أخرى مرتبطة بالوضع المالي للشركة أو الوضع الاقتصادي العام المحلي والعالمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد التوجه بالسوق, وبين ربحية الشركات محل الدراسة).

الجدول رقم (18): معامل الارتباط للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والربحية.

Model Summary(b)				
Model	R قيمة معامل الارتباط	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate تعيين خطأ التقدير
1	0.830(a)	0.689	0.683	0.43835
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين				
b Dependent Variable: الربحية				

الجدول رقم (19): تحليل تباين خط الانحدار للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والربحية.

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	مربع المتوسطات	اختبار F	Sig. مستوى الدلالة
1	Regression	73.082	3	24.361	126.780	0.000(a)
	Residual	33.050	172	0.192		
	Total	106.131	175			
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين						
b Dependent Variable: الربحية						

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق والربحية.

Coefficients (a)						
Model	المتغيرات المستقلة	معاملات B قيمة المعامل		Standardized Coefficient	اختبار t	Sig. مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	0.111	0.204		0.543	0.588
	التوجه بالعميل	0.073	0.075	0.065	0.967	0.335
	التوجه بالمنافسين	0.428	0.065	0.408	6.586	0.000
	التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي	0.471	0.089	0.433	5.279	0.000
a Dependent Variable:الربحية						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج التحليل الفرضية الفرعية الثالثة: إن قيمة معامل الارتباط المتعدد تساوي 0.830 , بين الربحية بوصفها متغيّراً تابعاً ومؤشراً ماليّاً للقدرة التنافسية, وبين (التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين) بوصفها متغيّرات مستقلة، تدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية. وبمقارنة قيمة **F** المحسوبة والبالغة (126.780) مع القيمة الجدولية (3.88) بدرجات حرية 3 للانحدار , و172 درجة حرية للبواقي, نجد أن قيمة **F** المحسوبة أكبر من قيمة **F** الجدولية, ومن ثم نؤكد رفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق وربحية المنظمات محل الدراسة, ومن الجدول Coefficients يلاحظ أنه في حالة جميع المتغيرات قيمة sig أصغر من 0.05 ماعدا متغير التوجه بالعميل حيث sig=0.335 أعلى من 0.05, والميل غير معنوي, بينما الميل معنوي في حالة متغيري التوجه بالمنافسين والتنسيق الوظيفي الداخلي, ومن ثم فإن الفروق المعنوية الدالة هي لصالح هذين المتغيرين فكلما زاد توجه الشركات محل الدراسة بالمنافسين والتنسيق الوظيفي الداخلي, تحقق معدل ربحية أعلى, بينما لا يؤثر متغير التوجه بالعميل في معدل الربحية , ويعود السبب إلى أن التوجه بالعميل لا يؤثر في متغير معدل العائد على الاستثمار وذلك وفق نتائج تحليل الفرض الفرعي الثاني, وتعتبر الباحثة أن هذه النتيجة منطقية, إذ إنّ التوجه بالعميل ليس له تأثير غير مباشر في الربحية من خلال عدم تأثيره في معدل العائد على الاستثمار, إذ تؤكد العديد من الدراسات أن معدل العائد على الاستثمار يؤثر في الربحية, وأحد محدداتها, وهذا ما لم تستطع الباحثة إهماله أو تجاهله عند تحليل الفروض.

-الفرضية الفرعية الرابعة:

(لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين رضا العميل في الشركات محل الدراسة).

جدول رقم (21): معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق ورضا العميل.

Model Summary				
Model	R قيمة معامل الارتباط	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate تعيين خطأ التقدير
1	0.938(a)	0.880	0.844	0.05064
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل التوجه بالمنافسين				

جدول رقم (22): تحليل تباين خط الانحدار للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق ورضا العميل.

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	مربع المتوسطات	اختبار F	Sig. مستوى الدلالة
1	Regression	22.471	3	7.490	43.379	0.000(a)
	Residual	29.700	172	0.173		
	Total	52.170	175			
a Predictors: (Constant), التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي, التوجه بالعميل التوجه بالمنافسين						
b Dependent Variable: رضا العميل						

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق ورضا العميل.

Coefficients(a)						
Model	المتغيرات المستقلة	قيمة المعامل B	معاملات B	Standardized Coefficients	اختبار t	Sig. مستوى الدلالة
		B	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	1.981	0.973		2.035	0.069
	التوجه بالعميل	0.337	0.140	0.348	2.396	0.038
	التوجه بالمنافسين	0.487	0.067	1.143	7.286	0.000
	التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي	- 0.240	0.131	- 0.351	- 1.830	0.097
a Dependent Variable: رضا العميل						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيّرات مستقلة (التوجه بالتنسيق والتوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين) وبين المتغير التابع (رضا العميل), (علماً أنّ أسئلة رضا العميل وجهت للإدارة العليا لكون التوجه بالسوق جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة) والتي تساوي 0.938، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية قوية, كما أنّ مستوى المعنوية 000 = Sig وهى أقل من مستوى المعنوية 0.05 ويكون بذلك مستوى الثقة مرتفعاً وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة أي انّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق, وبين رضا العميل, ومن الجدول Coefficients, يلاحظ أنه في حالة جميع المتغيرات قيمة sig أصغر من 0.05, ماعدا متغير التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي حيث sig=0.097 أعلى من 0.05, كما أن قيمة الميل موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة 0.05 في حالة متغير التوجه بالعميل, وكذلك بالنسبة لمتغير التوجه بالمنافسين, وهذا يعني أن الفروق المعنوية الدالة في هذه العلاقة هي لصالح التوجه بالمنافسين والتوجه بالعميل.

- **الفرضية الرئيسية الأولى:**

(لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين القدرة التنافسية في الشركات محل الدراسة). والمتغير المستقل هو (التوجه بالسوق), والمتغير التابع هو (القدرة التنافسية).

جدول رقم(24): معامل الارتباط البسيط للعلاقة بين التوجه بالسوق والقدرة التنافسية.

Correlations			
	معامل الارتباط بيرسون	القدرة التنافسية	التوجه بالسوق
القدرة التنافسية	قيمة معامل الارتباطPearson Correlation	1	.747(**)
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	176	176
التوجه بالسوق	Pearson Correlation	.747(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	176	176
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

الجدول رقم(25): معامل الارتباط المتعدد للعلاقة بين التوجه بالسوق والقدرة التنافسية.

Variables Entered / Variables Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
(a)	1 التوجه بالسوق	..	Enter.
a All requested variables entered.			
b Dependent Variable: القدرة التنافسية (b)			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747(a)	.557	.555	.33542
a Predictors: (Constant), التوجه بالسوق				

الجدول رقم(26) تحليل تباين خط الانحدار للعلاقة بين التوجه بالسوق والقدرة التنافسية.

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.660	1	24.660	219.196	.000(a)
	Residual	19.576	174	.113		
	Total	44.236	175			

a Predictors: (Constant), التوجه بالسوق
b Dependent Variable: القدرة التنافسية

الجدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين التوجه بالسوق والقدرة التنافسية.

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	1.599	.154		10.368	.000
	التوجه بالسوق	.588	.040	.747	14.805	.000
a Dependent Variable: التوجه بالسوق						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

لإنَّ قيمة معامل الارتباط البسيط بيرسون بين إجمالي المتغير المستقل (التوجه بالسوق), وإجمالي المتغير التابع (القدرة التنافسية) بلغت (0.747). والعلاقة بين المتغيرين قوية وطردية, وبالتالي يؤثر التوجه بالسوق في القدرة التنافسية بشكل كبير, كما أنّ مستوى المعنوية Sig.=0.000, أقل من مستوى المعنوية 0.05, الأمر الذي يشير إلى أن مستوى الثقة مرتفع, وأنّ الانحدار معنوي, وهذا يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة؛ أي انّه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد التوجه بالسوق, وبين مؤشرات القدرة التنافسية, ومن الجدول السابق (Coefficients) نجد أنّ قيمة Sig.=.000 أصغر من مستوى الدلالة 0.05, أي أنّ تأثير التوجه بالسوق في القدرة التنافسية معنوي في المنظمات محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات محلّ الدراسة). ونتيجة اختبار هذه الفرضية كما يلي:

جدول رقم (28): معامل الارتباط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية المطلوبة, وبين الثقافة التنظيمية السائدة.

Model Summary(b)				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.610(a)	0.372	0.369	0.32031
a Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية المطلوبة				
b Dependent Variable: الثقافة التنظيمية السائدة				

جدول رقم (29): تحليل تباين خط الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية المطلوبة, وبين الثقافة التنظيمية السائدة.

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.590	1	10.590	103.220	0.000(a)
	Residual	17.852	174	0.103		
	Total	28.442	175			
a Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية المطلوبة						
b Dependent Variable: الثقافة التنظيمية السائدة						

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS.

تدل قيمة معامل الارتباط (0.61) بين الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين الثقافة التنظيمية السائدة, على وجود علاقة طردية,Hk, ودرجة الارتباط بين المتغيرين مقبولة ويمكن القول أنها علاقة بدرجة متوسطة. ومن جدول نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار, نجد أنّ مستوى المعنوية Sig=0.00وهي أقلّ من مستوى المعنوية 0.05, وبالتالي مستوى الثقة مرتفع, ولذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أنّه توجد فروق جوهرية ذات دلالة معنوية ما بين الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين الثقافة التنظيمية السائدة.

الاستنتاجات والتوصيات:

من نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات, تحدد نتائج البحث كما يأتي:

1- يتبين من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الأولى أنّه كلّما توجهت المنظمات محلّ الدراسة بالسوق, زادت قدرتها التنافسية.

2- يتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعيّة الأولى أنّ توجه المنظمات محلّ الدراسة بكلٍّ من العميل والتنسيق الوظيفيّ الداخليّ يؤثّر بقوة على نمو مبيعات الشركة بشكل إيجابي.

3- يتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعيّة الثانية أنّ التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي يؤثر، وبشكل إيجابيٍّ في معدل العائد على الاستثمار في الشركات محل الدراسة.

4- كما يتضح من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه كلما ازداد توجه المنظمات محل الدراسة بكل من المنافسين والتنسيق الوظيفي الداخلي تزداد ربحيتها.

5- يتضح من نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنّ توجه المنظمات محل الدراسة بكل من المنافسين والعملاء يزيد من رضا عملائها.

6- يتبين من نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية، أنّه كلّما توجهت المنظمات محلّ الدراسة بالسوق, زادت قدرتها التنافسية, لكن بتأثير متفاوت لكلّ بعدٍ من أبعاد التوجه بالسوق في مؤشرات القدرة التنافسية للمنظمات محل الدراسة.

7- يتضح من خلال نتائج الفرضية الرئيسية الثانية أنّ هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية التي يتطلّبها تطبيق أبعاد مدخل التوجه بالسوق, وبين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات محلّ الدراسة, أي أنّ ثقافة التوجه بالسوق موجودةٌ بنسبة مقبولة جدّاً في تلك الشركات. وبناء على النتائج تكون التوصيات كما يأتي:

1- ضرورة تحقيق التوازن بين المكونات الثلاث: (التوجه بالعميل, التوجه بالمنافسين, التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي), ودراسة الثقافة التنظيمية اللازمة لدعم تطبيق مفهوم التوجه بالسوق على المدى الطويل.

2- ضرورة مساعدة الصناعات الوطنية لتكون قادرةً على المنافسة خارج الأسواق المحلية من خلال رضا العميل الذي يعدّ الميزة التنافسية الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة الصناعية.

3- ضرورة حثّ القطاعات المعنية بالتجارة والصناعة والخدمات والوزارات والغرف التجارية على تخصيص إدارات خاصة لخدمة الشركات, أو توفير مراكز إعداد دراسات وتقديم استشارات حول احتياجات السوق.

4- ضرورة الاهتمام من قبل المنظمات الصناعية في اللاذقية بشكل أكبر بالمفهوم التسويقي, وتعميق مفهوم التوجه بالسوق من خلال تدريب الكادر التسويقي على إعداد الاستجابة والخطط والاستراتيجيات المناسبة لمجاراة التغيرات المتعلقة بالعملاء.

المراجع :

1- الشميمري, أحمد بن عبد الرحمن." *العوامل المؤثّرة في التوجه التسويقيّ في المنشآت الصغيرة*, معهد الإدارة العامة, الرياض- المملكة العربية السعودية", المجلّد السادس والأربعون, العدد الأوّل, 2006, ص ص 47-3.

2-NARVER, J. C.; & SLATER, S. F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing USA, No.4, Vol 54, 1990, pp.20–35.

3– KOHLI, AJAY K.; and Bernard J. JAWORSKI. *Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Vol.54, 1990, pp.1-8.

4– الحيوان, حسن عبد المنعم." *انعكاسات فلسفة التوجه بالسوق على الأداء في منشآت الأعمال _ دراسة تطبيقية*", المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, كلية التجارة– جامعة عين شمس, مصر, المجلد الثالث, العدد الثالث, 2002, ص ص 553–603.

5- NAIDOO, V. *Firm Survival through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing, Innovation and Business strategy*. Industrial Marketing Management, No.35, 2010, pp.2-10.

6– عامر, أميمه. " *قياس أثر التوجه بالسوق على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية*", رسالة ماجستير غير منشورة, كلية التجارة, جامعة القاهرة, 2002.

7– البري, أماني. " *تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة*", رسالة دكتوراه غير منشورة, كلية التجارة – جامعة عين شمس, مصر ,2005.

8– ميّا, علي, *"دراسة ميدانية وتحليلية للمشاكل والمعوّقات التي تحدّ من كفاءة وفعّالية المشروعات الصناعية العامة في القطر العربي السوري, وآفاق تطويرها مستقبلاً"*, مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية– سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية, جامعة تشرين– اللاذقية, سورية, المجلد الثامن والعشرون, العدد الثاني, 2006, ص ص 43–27.

9– منصور, يُمن. *"دراسة اتجاهات المستهلكين في محافظة اللاذقية لشراء المنتجات الوطنية. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية– سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية"*, جامعة تشرين– اللاذقية, سورية, المجلد الثلاثون, العدد الثاني,2008, ص ص 94–77.

10- HSIEH, TSAI, & WANG. *The Moderating Effects of Market Orientation and Launch Proficiency on Product Advantage- Performance Relationship.* International Journal of Research in Marketing, No. 2, 2007, pp.125-145.

11- AUGUSTO, M.; & COELHO, F. *Market Orientation and New- to- the World Products: exploring The Moderating Effects of Innovativeness, Competitive Strength, and Environmental Forces.* Industrial Marketing Management Spain, No. 38, 2009, pp.94-108.

12 - ELLIS, P.D. *Market Orientation and Marketing Practice in A Developing Economy.* European Journal of Marketing, No.5-6, 2005, pp. 629-645.

13– الغرباوي, علاء; وآخرون. *التسويق المعاصر*. الدار الجامعية, مصر – الإسكندرية, 2007.

14– النسور, إياد عبد الفتاح. *الأصول العلمية للتسويق الحديث. الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال*, الطبعة الأولى. دار صفاء الأردن– عمّان. 2010.

15- SANTOS-VIJANDE, MARIA LETICIA, and et.al. *Organizational Learning and Market Orientation: Interface and Effects on Performance*, Industrial Marketing Management, No.34, 2005, pp.187-202.

16- SHOHAM, AVIV, and et.al. *Market Orientation and Performance: A meta Analysis*, Intelligence and Planning Journal. No.4-5, 2005, pp.435-454.

17- ZHAO, YUSHAN, S. TAMER CAVUSGIL. *The Effect of Supplier's Market Orientation on Manufacturer's Trust*. Industrial Marketing Management, No.35, 2006, pp.405-414.

18- LAI, CHI SHIUN, and et.al. *The Effect of Market Orientation on Relationship Learning*, and Relationship Performance In Industrial Marketing: The dyadic Perspectives. Industrial Marketing Management, No.38, 2009, pp166-172.

19- JIME'NEZ-JIME'NEZ, DANIEL, JUAN G. CEGARRA-NAVARRO. *The Performance Effect of Organizational Learning and Market Orientation*. Industrial Marketing Management, No.36, 2007, pp 694-708.

الملحق

البنود المتعلقة بقياس المتغير المستقل: (أبعاد التوجه بالسوق).

م	البند
1	إن تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة
2	تسعى الشركة لتحقيق رضا العميل من خلال تحسين جودة المنتج
3	تسعى الشركة لتحقيق رضا العميل من خلال البيع بأسعار منافسة
4	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء
5	تسعى الشركة لتحقيق رضا العملاء من خلال زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع
6	تعتبر الشركة أنّ السرعة في تقديم المنتجات الجديدة أساس التفوق على المنافسين
7	تستجيب الشركة لتصرفات وردود أفعال المنافسين بسرعة.
8	توجد معلومات كافية عن المنافسين من حيث المركز المالي والاستراتيجيات التسويقية
9	توجد معلومات كافية عن المنافسين من حيث المركز المالي والاستراتيجيات التسويقية
10	هنالك دور كبير للعاملين في الشركة في السعي إلى تحقيق رضا العميل
11	يوجد تنسيق بين جميع الإدارات والأقسام لتحقيق رضا العميل
12	تتبادل الأقسام والإدارات في الشركة المعلومات فيما بينها لزيادة كفاءة الأداء

البنود المتعلقة بقياس المتغير التابع (معدل نمو المبيعات):

	البند
	تسعى الشركة لزيادة معدل نمو مبيعاتها من خلال الدخول في أسواق جديدة وفتح منافذ توزيع جديدة.
	تسعى الشركة لزيادة مبيعاتها من خلال القيام بدراسة السوق بانتظام.

البنود المتعلقة بقياس المتغير التابع: (معدل العائد على الاستثمار)

	البند
	تستخدم الشركة الأموال المتاحة لها بفعالية أكبر مقارنة بالمنافسين.
	تسعى الشركة لزيادة معدل العائد على الاستثمار من خلال حسن توجيه استثماراتها
	تسعى الشركة لتحقيق أعلى معدل للعائد على الاستثمار من خلال التوازن بين السيولة والربحية.
	تسعى الشركة لزيادة معدل العائد على الاستثمار من خلال تجنب الاستثمارات ذات المخاطر المرتفعة

البنود المتعلقة بقياس المتغير التابع (رضا العميل)

	البند
	تسعى الشركة لتحقيق أعلى معدل للعائد على الاستثمار عن طريق تحقيق أعلى قيمة للعميل.
	تسعى الشركة لكسب رضا العميل من خلال تقديم منتجات جديدة يفضّلها العميل باستمرار وبأسرع من المنافسين.
	تسعى الشركة لتحقيق رضا العميل من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية.
	تسعى الشركة لتحقيق رضا العميل من خلال التوجه بالعميل وتحقيق رغباته وطموحاته.

البنود المتعلقة بقياس المتغير التابع (الثقافة التنظيمية السائدة)

	البند
	تثقف الشركة العاملين فيما يتعلق بالأساليب الحديثة للتسويق والتعامل مع العملاء.
	تحفز الشركة رجال المبيعات على التعامل الجيد مع العملاء.
	تحفز الشركة رجال المبيعات على تزويدها بالمعلومات عن درجة تقبل العملاء للمنتج وملاحظاتهم حوله.
	تحفز الشركة رجال المبيعات على تزويدها بالمعلومات عن المنتجات المنافسة.
	يسود لدى العاملين في الشركة ثقافة التحسين المستمر لجودة المنتج.
	يسود لدى العاملين بالشركة ثقافة التعامل الودي وبناء علاقات طيبة مع الموردين.
	تعطي الشركة مرونة للعاملين لتنفيذ مهامهم.

	يسود الشركة روح التعاون والعمل بروح الفريق.
	العاملون شركاء في تطوير أداء الشركة.

البنود التي تقيس المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية المطلوبة)

	البند
	يحتاج تطبيق التوجه بالسوق إلى اقتناع الإدارة العليا أن العميل هو سيد السوق, ومن الضروري مشاركة العاملين ورجال البيع والموردين في تلبية احتياجات العميل وملاحقة التطور فيها.
	يحتاج تطبيق التوجه بالسوق إلى الاقتناع بارضاء العميل أكثر من المنافسين.
	يحتاج تطبيق التوجه بالسوق إلى الاقتناع بأهمية التعاون بين الإدارة العليا وبقية المستويات الإدارية بغية تحقيق رضا العميل.
	يتطلب تطبيق التوجه بالسوق ضرورة متابعة التطور والتغير في رغبات العميل والعمل على تلبيتها.
	ضرورة الاقتناع وبناء فلسفة داخل المنظمة ترى تحقيق رضا العميل أساس عملها.