

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

د. محمد الأمين بن قسمية

أستاذ محاضر ب

جامعة الجلفة (الجزائر)

ملخص :

الغرض من هذه الورقة هو دراسة مفهوم التسويق من خلال التوجه نحو السوق على المزيج التسويقي، النهج المستخدم في هذه الدراسة هو منهجية الأبعاد من خلال استعراض أبعاد المتغيرات الواردة في التوجه السوقي على المزيج التسويقي مع استخدام برنامج الاحصائي spss، الآثار الأكاديمية لهذه الورقة تمثلت في استكشاف مفهوم التوجه السوقي واثارها على المزيج التسويقي أما الآثار العملية تعطينا بعض الأفكار والاقتراحات في قرار لتنفيذ التوجه السوقي على المزيج التسويقي في عينة من المؤسسات الجزائرية.

كلمات المفتاحية: التوجه السوقي، التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، التنسيق بين الوظائف، المزيج التسويقي.

Abstract:

The purpose of this paper is to study the concept of marketing through market orientation on marketing mix, the approach used in this study is the dimensional methodology by reviewing the dimensions of the variables contained in the market orientation on marketing mix with the use of statistical program spss, the academic implications of this paper are represented in the exploration concept orientation the effects of the process give us some ideas and suggestions in a decision to implement the market orientation on the marketing mix in a sample of Algerian institutions.

Keywords: Market orientation, customer orientation, orientation to competitors, Coordination of functions, marketing mix.

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

مقدمة:

منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي لقي التوجه السوقي اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، كما حظي باهتمام من قبل مختلف المؤسسات وذلك لدوره الكبير والفاعل وأهميته الإستراتيجية في نجاح وتطور المؤسسات. أما الجانب الميدان، الذي اختبرت فيه العلاقة بين هذين المتغيرين، فكانت من نصيب المؤسسات معينة، وقد تم اختيارها في ضوء دراسة استطلاعية أكدت ملاءمتها لإنجاز هذا البحث فيها، والذي جاء على النحو الآتي:

الأول: اهتم بمنهجية البحث.

الثاني: احتوي على الإطار النظري، الذي أسس لتغريي البحث: التوجه السوقي والمزيج التسويقي نظرياً، بالاعتماد على الأطر النظرية في مجالها، وما تمخض عن رؤية الباحث بخصوصهما.

الثالث: اختص بالإطار الميداني للبحث.

الرابع: ضم استنتاجات البحث ومقترحاته.

أولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة في قلة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع، لذلك ظهرت الحاجة لتناول هكذا موضوع ودراسته من وجهة النظر الإدارية عموماً والتسويقية بوجه خاص، ويمكن تحديد معالم مشكلة الدراسة بتساؤل أساسي مفاده:

هل يؤثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي؟ والذي يتجزأ إلى التساؤلات الآتية:

- هل يؤثر توجه العملاء في المزيج التسويقي؟

- هل يؤثر توجه المنافسين في المزيج التسويقي؟

- هل يؤثر التنسيق بين الوظائف في المزيج التسويقي؟

2- أهمية البحث وأهدافه

يكتسب البحث أهميته من أهمية أهدافه، بوصفها التي يهدف الباحث نحو بلوغها، بما يمكن من توفير الإجابات المناسبة للتساؤلات المثارة في المشكلة.

حيث أن هذه الأسئلة تراوحت بين التساؤلات النظرية، والتساؤلات الميدانية، لذا يمكن القول أن أهميته ستحدد كذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تتجلى بما ستفصح عنه إجابات التساؤلات النظرية، بوصفها ستوفر إطاراً نظرياً يؤسس لمفاهيم التوجه السوقي، والمزيج التسويقي، على نحو قد يسد بعض أو كل حاجة المهتمين.

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

الأهمية الميدانية: وتتجسد باختبار علاقتي الارتباط والأثر، القائمتين بين التوجه السوقي، وبين المزيج التسويقي، للوقوف على مدى معنوياتهما وقوتهما، وذلك بما قد يلفت الانتباه لأهمية هذا التوجه السوقي في تحديد عناصر المزيج التسويقي.

3- فرضيات البحث

من اجل الإجابة على تساؤلات البحث، يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة معنوية بين التوجه السوقي بوصفه متغيرا مستقلا، وبين عناصر المزيج التسويقي بوصفها متغيرا تابعا.

وتتفرع من هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ توجد علاقة معنوية بين التوجه السوقي وبين المنتج.
- ✓ توجد علاقة معنوية بين التوجه السوقي وبين التسعير.
- ✓ توجد علاقة معنوية بين التوجه السوقي وبين التوزيع.
- ✓ توجد علاقة معنوية بين التوجه السوقي وبين الترويج.

- لفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات التسويقي في الاستراتيجيات التسويقية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في المنتج.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في التسعير.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في التوزيع.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في الترويج.

ثانيا: الإطار النظري

1 - مفهوم التوجه السوقي :

ظهر مفهوم التوجه السوقي الذي يعرف بالتوجه نحو المستهلك في ظل المؤسسة التي تعتمد على المنافسة، وتسعى عن طريقه إلى تقديم المنتجات أو الخدمات بجوده وكفاءة تتناسب وحاجات الزبائن وتحقيق رضاهم¹، عرف التوجه السوقي بأنه " قدرة ورغبة المؤسسة، على الأخذ بنظر الاعتبار العوامل الخارجية التي سوف تؤثر في احتمالية قيامها بتعاملات مربحة في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وقدرة ورغبة المؤسسة على اتخاذ إجراءات نتيجة لتلك العوامل من أجل إقامة علاقات مربحة"² ووصف بأنه "التعلم حول تطورات السوق ومشاركة هذه المعلومات مع الأفراد الملائمين، وإضافة عروض إلى تغيير السوق"³. وعرف

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

على انه " الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من اجل الوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للزبون من قبل قطاع الأعمال"⁴ ويشار إليه " بأنه قابلية المؤسسة على توليد ونشر واستخدام المعلومات الهامة حول كلا من الزبائن والمنافسين"⁵ ويعرف بأنه " الفهم الشامل لحاجات الزبون وطلباته، البيئة التنافسية، وطبيعة السوق ويستخدم لصياغة كل خطط المؤسسة وأفعالها لتحقيق زبائن راضين"⁶، ويشار إليه على انه " وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد"⁷ ويوصف بأنه "توليد المؤسسة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات أفقيا وعموديا داخل المؤسسة واستجابة المؤسسة إليه"⁸ ويعرف بأنه "ثقافة تنظيمية يحفز أفضل السلوكيات اللازمة لخلق القيمة العالية للزبائن"⁹.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن¹⁰:

- التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة: تعكس النظرة الإستراتيجية الدرجة التي تنشئ من خلالها المؤسسة في الحصول على المعلومات عن الزبائن واستخداماتها وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات الزبائن وتحفز تلك الاستراتيجيات بما يخص مراعاة الاستجابة لرغبات الزبائن.
- التركيز الأساس للتوجه السوقي ينصب على المستهلك ورغباته: إن الوظيفة الأساسية للمؤسسة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك، لان ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للمؤسسة ومن تلك الفرص يأتي النجاح، إن زيادة اهتمام المؤسسة بالتوجه السوقي سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاهاتهم نحو العمل بصفة عامة، ينطوي التوجه التسويقي على ثلاث استراتيجيات:
 - ✓ تفهم والالتزام للمستهلكين: من خلال البحث عن منهجية احتياجات الحالية والمستقبلية المتصورة للمستهلكين، إذا تم إنشاء قيمة متفوقة للمستهلك سيحقق الغرض من الحفاظ على قيمة المؤسسة
 - ✓ خلق قيمة متفوقة لمستهلكين: وهذا يعني أنه عند تقديم منتج، ينبغي أن تكون المؤسسة متأكدة من أن سعر المنتج يتوافق مع الفوائد المتصورة للمنتج وهو ما ينعكس على سلوك العملاء إيجابيا تجاه المؤسسة
 - ✓ تشجيع شكاوي واقتراحات المستهلكين: أن عملية التقييم الذاتي هو أمر حاسم لنجاح مستمر، لأنها تساعد على التقييم الذاتي ولتحديث لأنشطة المتصلة بالسوق.
- التوجه السوقي يعطي اهتماما خاصا بالجمهور الداخلي للمؤسسة ومن هذا المنطلق فان نجاح المؤسسة في تطبيق التوجه السوقي يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية ومن المتوقع وجود ارتباط يدمج بين التوجه السوقي وكل من الإدارة المؤسسة وانتماء العاملين والروح المعنوية لهم

اثر التوجه السوقي في الميزج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

- التوجه السوقي هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات كما تهدف تلك النظم إلى تحديد احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وتبادل تلك المعلومات داخل المؤسسة على المستويين الرأسي والأفقي ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن والتركيز على التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، يجب إن تسعى المؤسسة إلى خلق المناخ التنظيمي الداخلي الذي يدعم استراتيجيات التوجه السوقي بين الإدارات الداخلية كافة.

- ✓ التوجه السوقي هو عملية السلوكية، هناك ثلاثة أبعاد فرعية رئيسية للتوجه السوقي وهي:¹¹
- ✓ توليد للاستخبارات السوق ذات الصلة لاحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية على نطاق المؤسسة: خلال عملية الرصد المستمر وجمع المعلومات على كل من الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وتحليل العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تلك الاحتياجات (تأثير التنظيم الحكومي، والمنافسة والتكنولوجيا والقوى البيئية الأخرى)
- ✓ تعميم المعلومات الاستخباراتية على جميع الأقسام : وهو تجمع وتدفق الرأسي والأفقي وتبادل المعلومات في المراحل الأولى للمؤسسة
- ✓ الاستجابة للتوجهات نطاق المؤسسة: وتشمل الإجراءات التي تنطوي على تصميم واختيار المنتجات والخدمات، وإنتاج والتوزيع والترويج للمنتوج.

ومنه يمكن القول إن التوجه السوقي هو "عبارة عن ثقافة المؤسسة التي تعكس المعتقدات الفلسفية والتي من خلالها يتم خلق السلوكيات الضرورية التي تتعلق بتحديد حاجات الزبون الحالية والمستقبلية، وتوجهات المنافسين الحالية والمحتملة، فضلا عن العوامل البيئية المؤثرة، وتنسيق الجهود من اجل تطوير الأنشطة التي تلبى تلك الحاجات وتقديم كل ما هو جديد ومبدع لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي استمرار التفوق"¹²

تحدد العناصر الأساسية لفلسفة التوجه السوقي ب:¹³

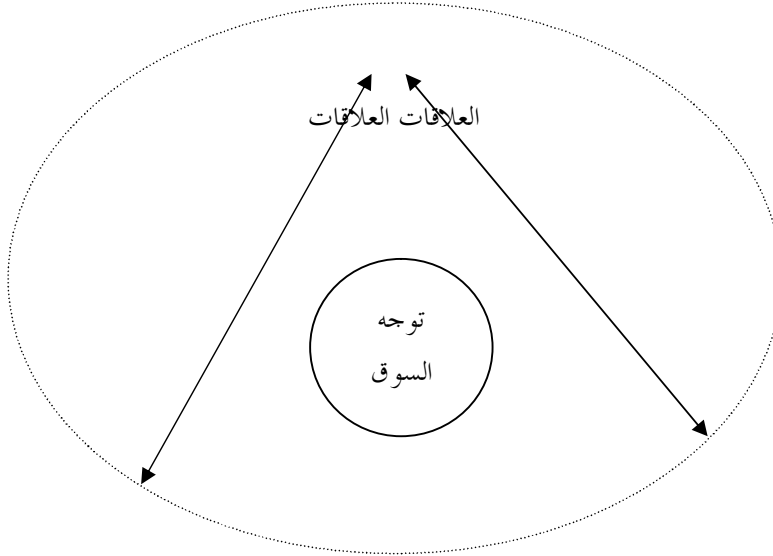
- جعل الزبائن يفكرون بالمؤسسة المنتجة وجعل المؤسسة تفكر بالزبائن، ولا يتم هذا إلا من خلال معلومات لدى الطرفين ومشاركة جميع الإدارات بالعملية التسويقية.
- تحقيق أركان هذه الفلسفة من خلال الاتصالات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات، وأخيرا الالتزام بالقرارات، لكي تنجح المؤسسة في الهيمنة على السوق هناك ثلاثة مرتكزات أساسية لذلك هي :
- ✓ القيمة التي يحصل عليها الزبون من خلال الشراء، وتتمثل في السعر والجودة وحرية الاختيار مع تحقيق عناصر الراحة والسرعة والسهولة وصولاً إلى التميز الذي هو السر الأول للهيمنة
- ✓ الريادة في تطوير المنتجات والسبق إلى السوق بابتكارات عملية تنشأ أسواقا جديدة وهو السر الثاني للهيمنة

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

✓ العناية بالزبائن ومساعدتهم للحصول على أعلى منفعة من اقتنائهم منتجاتهم، بمعنى أن هناك شراكة بين الزبائن والمنتجين وهو السر الثالث للهيمنة.

وهنا لابد الإشارة أن المؤسسة التي تحرص على البقاء في القمة يتطلب منها العناية بكل المرتكزات وتحسينها باستمرار، وذلك لان المنافسين يحاولون أن يقلدوا عناصر نجاح المؤسسة والتفوق عليها، فعلى المؤسسة أن تواصل التطور المستمر في جميع هذه المرتكزات، وتشير الأبحاث إلى أن المؤسسات الموجهة نحو السوق تمتلك الخصائص الثقافية التي تمكنهم من تشخيص قدراتها الحالية، تتوقع القدرات المستقبلية وعمليات إعادة تصميم لدعم مجالات جديدة.¹⁴

الشكل رقم (1) أبعاد التوجه السوقي كالتالي



المصدر: درمان سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي -دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد الحادي والعشرون المجلد 4، الإصدار 21، 2008، ص 91.

- التوجه السوقي فلسفة طويلة الأجل: تتحقق منافع التوجه السوقي في الأجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة، حيث يتم استخدام التوجه السوقي لوصف طريقة محددة الأسلوب الذي يتم به استيعاب فعاليات المشروع إن يوفر مجموعة من المبادئ لإدارة الأعمال، إن تلك المبادئ تتطلب من العمليات أن يتم أداؤها في مجال حاجات السوق وكما هو معروف فان غرض المؤسسة يصبح امتلاك الزبائن والحفاظ عليهم والقيمة التي تم خلقها للزبائن تصبح مقياسا لأداء الأعمال.

- التوجه السوقي كثقافة: إن إحدى الطرق لربط التوجه السوقي كفلسفة مع القضايا أكثر عملية هي إن ينظر إليه كموضوع خاص بالثقافة التنظيمية، إن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من القيم والمواقف والعادات والمعتقدات التي

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

تسود في مشروع ما إن قيمتها تكمن في قدرتها على توفير الإرشاد والسلوك الذي تسلكه على أنواع معينة من الإجراءات بدلا من غيرها.

- التوجه السوقي كعملية: إن العنصر الرئيسي هو جمع النظامي وترتيب ذكاء السوق وبما أن التسويق يتعلق بإحراز تعاملات مربحة فان عوامل السوق التي تؤثر في قدرة ورغبة الزبائن على الدخول في مثل هذه التعاملات يشكل احد المدخلات المهمة في العمليات المنظمة، إن المجموعة المنظمة وتحليل ونشر معلومات السوق تقدم أساسا فاعلا لقياس وتقصي الفعاليات التي تشجع التوجه السوقي، ومن منظور العمليات فان توجه السوقي يقوم بتوليد ونشر معلومات السوق والاستجابة لها على مستوى كافة أرجاء المؤسسة.

تتبع أهمية التوجه السوقي من خلال :

- يشكل أحد أهم المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على إدامة وتطوير رؤية بعيدة الأمد تستطيع من خلالها المؤسسات الوصول إلى أهدافها عن طريق تحديد حاجات السوق ورغبات الزبائن وحجم المنافسة الحالية والمستقبلية
- يشكل أداة لمواجهة عوامل التغيير السريع في حاجات ورغبات الزبائن وظاهرة العولمة، وزيادة حدة المنافسة وزيادة مستوى تعقيد وحجم التجارة الدولية، وتشابك قنوات التوزيع، وسرعة انتقال المعلومات
- يمكن للمؤسسة أن تحصل على ميزتها التنافسية المستدامة
- يسهم في تراكم المعرفة والتعلم باستمرار من خلال جمع المعلومات بشكل مستمر حول الزبائن والمنافسين واستخدام هذه المعلومات لخلق قيمة عالية للزبون وميزة تنافسية للمؤسسة
- يُشرك جميع الإدارات داخل المؤسسة بهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها والاستجابة لها
- يسهم في تحسين خدمة الزبون، وزيادة فاعلية الاتصالات وتفعيل عمليات البيع والتسويق وتحسن عملية التعرف على حاجات الزبائن الحالية والمحتملة واستهدافهم بشكل أفضل
- يسهم في التنسيق المتبادل بين وظائف التسويق والانسجام مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة
- يسهل ويوضح التوجه السوقي لتركيز ورؤية إستراتيجية المؤسسة
- يركز التوجه السوقي على جهود الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى أداء عالٍ
- يؤدي التوجه السوقي إلى تحقيق نواتج ايجابية مثل العائد على الاستثمار، والأرباح، وحجم المبيعات، والحصة السوقية، ونمو المبيعات

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

- يحقق التوجه السوقي فوائد فسيولوجية واجتماعية للعاملين كإحساس بالفخر للانتماء للمؤسسة التي يعمل جميع أقسامها وأفرادها نحو أهداف مشتركة كخدمة الزبون، وكذلك مستويات أعلى من الرضا والالتزام الوظيفي في المؤسسة
- إن التوجه السوقي يعد حجر الأساس في حقل التسويق من خلال التنسيق المتبادل بين وظائف التسويق والانسجام مع الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة
- كما أنه يشرك جميع الإدارات داخل المؤسسة بهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها والاستجابة لها والتركيز على الأسواق من خلال الزبائن والعوامل البيئية المختلفة المؤثرة في العملية التسويقية¹⁵
- يستند التفوق التنافسي إلى طاقات البحث والتطوير التقني المتميز، ويعتمد على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم عملاء المؤسسة والمتعاملون معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة، كذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارة ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية.
- يتم تصميم المنتجات، واختيار وسائل التوزيع، وتصميم النظم التسويقية والإنتاجية والإدارية في ضوء مواصفات ورغبات العملاء، الأمر الذي يرتب ضرورة التعرف المستمر على آرائهم والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاواهم واتخاذها أساسا لتطوير الطرح التسويقي، كما يضع المتعاملين معهم مباشرة من أفراد المؤسسة في موقع الصدارة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية والإنتاجية والإدارية جميعا.¹⁶
- أما أهداف التوجه السوقي فيمكن حصرها ب¹⁷:
- زيادة رضا الزبون وولائهم للمؤسسة
- زيادة ولاء العاملين وتخفيض الصراع الخاص بأدوارهم
- زيادة القدرة الإبتكارية المتاحة بالمؤسسة
- خلق الفرص التنافسية للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق
- زيادة معدل نمو المبيعات والحصة السوقية وكذلك الربحية المحققة
- المحافظة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة مما يساعد على نمو وبقاء المؤسسة واستمرارها
- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتعرف على عملائها الحاليين والمرتقبين مما يساعد على حسن التخطيط للمستقبل
- الوصول إلى انسب الأساليب والوسائل التسويقية التي تصلح للتعامل مع العملاء مما يساعد على زيادة فرص نجاح الجهود التسويقية في المؤسسة
- زيادة مشاركة العملاء في تحسين المنتج والأداء والوصول إلى مستويات أعلى لرضا العملاء.

اثر التوجه السوقي في الميزج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

أما أهم العناصر التي تعتمد عليها فلسفة التوجه السوقي فهي¹⁸:

- الزبون : من أولويات المؤسسات تحديد حاجات ورغبات الزبون الحالية والمستقبلية، والاستجابة لهذه الحاجات، وتحقيق قيمة للزبون، وهذا يتطلب منها تحديد الأسواق المستهدف والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق والعمل على المحافظة على عملائها
 - المنافسون : يشير هذا العنصر إلى إدراك استراتيجيات تسويق المؤسسة لنقاط الضعف على المدى القصير والقدرات على المدى البعيد والاستراتيجيات للمنافسين الرئيسيين المحتملين والحاليين من أجل تحديد حجم المنافسة التي سوف تواجهها المؤسسة وتحديد موقف المؤسسة منها
 - إنتاج وتوزيع المعلومات : هي القدرة على الفهم الكامل وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المرتبطة بالمستهلكين والمنافسين والأسواق الصناعية واستعمال المعرفة المكتسبة لصانعي القرار لتحسين قراراتهم
 - الفرص : يتضمن التوجه السوقي الاستفادة من الفرص المتاحة والمحتملة في السوق وتحين الفرص التي تُتاح باستمرار من أجل زيادة الأرباح أو زيادة حصتها السوقية أو تحسين الأداء بشكل عام
 - العلاقات : تتأثر فاعلية التسويق بطبيعة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الأطراف الخارجية لها
 - التنسيق : يتطلب التنسيق بين الوظائف والأقسام داخل المؤسسة جمع المعلومات عن الزبائن أو الأسواق أو البيئة المحيطة بالمؤسسة والاستجابة لها
 - الإبداع : من الأهداف الرئيسية للتوجه السوقي تقديم الأشياء الجديدة والمختلفة التي تتميز عن غيرها من حيث الاستجابة لظروف السوق.
- يعتمد التوجه السوقي على أربع ركائز أساسية هي:
- السوق المستهدف: تحدد المؤسسات سوقها المستهدف بدقة وتصميم برنامجها السوقي الخاص بتلك السوق والبحث عن أسواق غير مشبعة والسعي إلى إشباعها
 - حاجات الزبون: تحدد المؤسسة حاجات ورغبات زبائنها لتتمكن من جذبهم والاحتفاظ بهم سواء كانت هذه الحاجات والرغبات معلنة أم لا، فالمهم هو تحقيق حاله الرضا وإشباع الحاجات وتلبية الرغبات
 - الربحية: تختلف أهداف المؤسسات من حيث الربحية فبعضها تسعى إلى تحقيق الربح المالي ويسعى البعض الآخر إلى الربح المتمثل بالبقاء أو الربح الاجتماعي، وجذب ما يكفي من أموال لانجاز أعمالهم فالأرباح تتحقق في إشباع حاجات المستهلكين على نحو أفضل من المنافسين

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

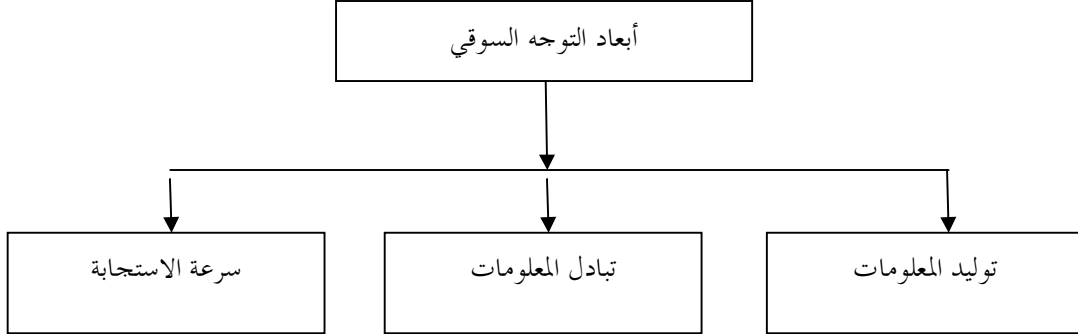
- التسويق المتكامل: التكامل بين عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتوج، السعر، الترويج، التوزيع) مع وظائف المؤسسة المختلفة املآ في تحقيق رضا الزبون، وكذلك تبني التسويق الداخلي المتمثل بتوجيه الأفراد العاملين في المؤسسة وتدريبهم وتحفيزهم على خدمة المستهلك الخارجي.
- وتنحصر صعوبات تطبيق مفهوم التوجه السوقي في ثلاث أسباب رئيسية:
- ندرة الأدوات العلمية المستخدمة في قياس درجة التوجه السوقي في المؤسسات فبرغم تعدد المحاولات التي قدمها الباحثون لقياس اتجاهات المؤسسات للتوجه السوقي، إلا أن تلك المحاولات اتسمت بأنها صيغت لأغراض محددة ولم تبين على أساس علمي لبناء نموذج لقياس التوجه السوقي. فبرغم إدراك كل الممارسين والأكاديميين للتأثر الواضح للتوجه السوقي على ربحية المؤسسة، إلا أن محاولات تطوير أداة صحيحة لقياس التوجه السوقي لم تتم بعد
- صعوبة تنفيذ التوجه السوقي بالنسبة لعدد من المؤسسات، إن تلك الصعوبات يمكن أن تنتج عن ضرورة أحداث بعض التغييرات الجذرية في الفكر الإداري للمديرين قبل البدء في موضع فلسفة التوجه السوقي موضع التنفيذ
- ضرورة التكامل بين إدارة التسويق وبين بقية الإدارات الداخلية للمؤسسة، حيث أنه يمكن أن يؤدي إلى الإيمان والافتناع بأهمية التوجه السوقي ومن ثم ضرورة وضعه موضع التنفيذ.¹⁹

2- قياس التوجه السوقي

هناك العديد من نماذج القياس التي تهدف من خلالها المؤسسات إلى معرفة مستوى توجهها الحالي نحو السوق ومدى تطوره بعد النشاطات التي بذلتها قصد تحسينه، وسنعمد على نموذج Kohli - Jaworski، ومن أهم مميزات هذا المقياس أنه متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد مما يتيح فرصة قياس التوجه السوقي في عدة مجالات تنظيمية، كما يتيح قياس أهم المجالات والأنشطة الإدارية التي يمكن أن يحدث فيها التطوير التنظيمي لتحقيق التوجه السوقي.

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزئية

الشكل رقم (2): الأبعاد الأساسية لمفهوم التوجه السوقي



المصدر: حسن جبر علوان، دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد الثامن والعشرون العراق 2011 ص 14.

و يتضمن هذا المقياس تحديدا للأبعاد الرئيسية للتوجه السوقي كما يلي²⁰:

- توليد المعلومات: ويقصد به تجميع وتقييم المعلومات التي تعكس احتياجات وتفضيلات العملاء والقوى المؤثرة على تلك التفاصيل، إن تعظيم الاستفادة من تلك المعلومات يتوقف إلى حد كبير على الفهم الصحيح لعملية تكوين واستخدام وتطوير وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية، ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية:

- ✓ مقابلة الزبائن لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات
- ✓ الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية
- ✓ التعرف على تفضيلات الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة
- ✓ التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات
- ✓ تقييم التغيرات البيئية وتحليل أثرها على نشاط المؤسسة
- ✓ مقابلة زبائن المؤسسة بصفة دورية، مرة واحدة على الأقل سنويا حيث يمكن من خلال تلك اللقاءات مناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية.

- تبادل المعلومات: من الطبيعي أن تشترك أكثر من إدارة داخل المؤسسة الواحدة في توليد المعلومات السابقة نظرا لتعدد وتنوع احتياجات وتفضيلات الزبائن، لأن هذا التعدد والتنوع في الحاجات والتفضيلات يؤدي إلى زيادة الحاجة خبرات تنظيمية متعددة، وبصفة عامة فإن عملية تبادل المعلومات تعكس مدى فعالية المؤسسة في إحداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، يمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية²¹:

- ✓ تقابل الإدارات المختلفة داخل المؤسسة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق

اثر التوجه السوقي في الميزج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

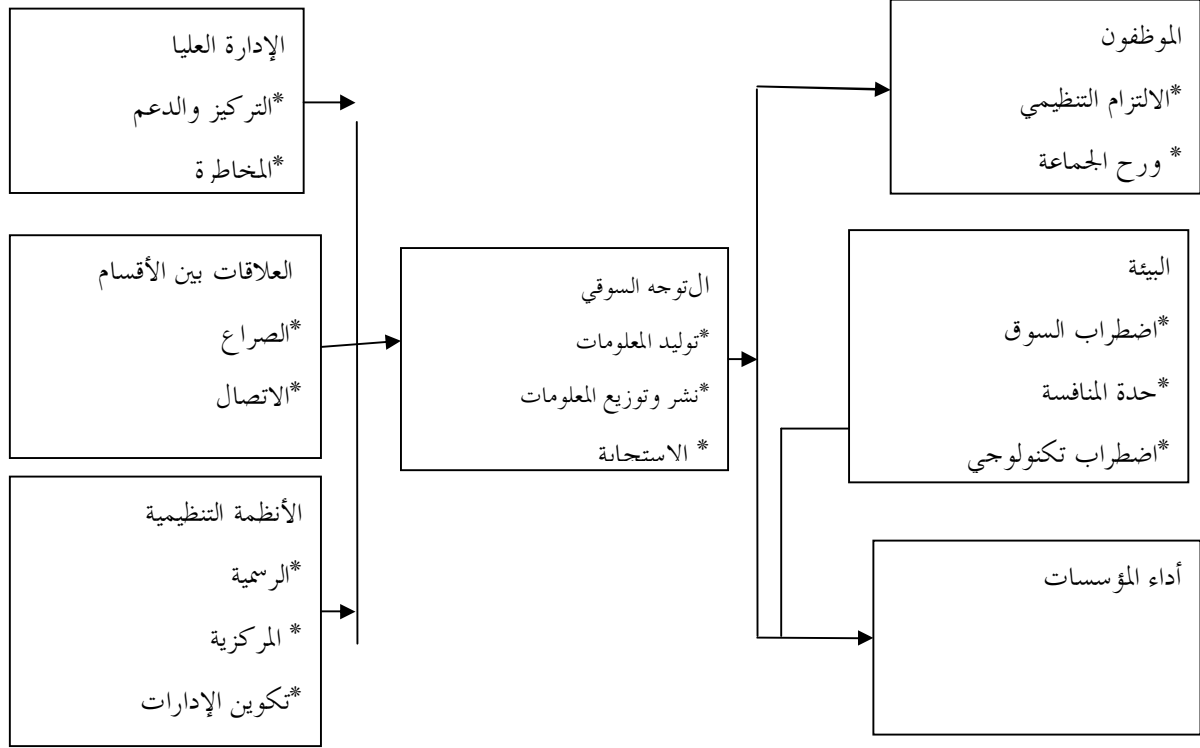
- ✓ مناقشة العاملين داخل المؤسسة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى
 - ✓ علم الإدارات المختلفة بأي تغيرات تحدث لكبار العملاء، خلال فترة صغيرة
 - ✓ نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المؤسسة لكل الإدارات
 - ✓ سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن الشركات المنافسة بين الإدارات.
- سرعة الاستجابة: يعكس هذا البعد مدى قدرة المؤسسة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، والتي تم تحديدها من خلال عملية توليد المعلومات، ومن وجهة نظر التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية:

- ✓ الاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة
- ✓ تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات العملاء من خدمات المؤسسة
- ✓ المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء
- ✓ عقد الاجتماعات الدورية لوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في مجال الصناعة
- ✓ الرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها الشركات المنافسة
- ✓ التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى المؤسسة
- ✓ الاهتمام والإنصات لشكاوي العملاء
- ✓ متابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذها في الوقت المحدد
- ✓ استجابة الإدارات المختلفة لرغبة العملاء بتعديل أو تطوير سلع أو خدمات المؤسسة.

3- مكونات التوجه السوقي

إن فاعلية التوجه السوقي ترتبط ارتباطا وثيقا بمعرفة العوامل والمتغيرات التي قد تؤدي إلى تحسين أو عرقلة تطبيق التوجه السوقي في المؤسسة والتي تتكون من ثلاثة أصناف من العوامل التنظيمية يلخصها الشكل رقم 3.

الشكل رقم (3): مسببات ونواتج التوجه السوقي



Source : B. Jaworski ,A. Kohli ,Market Orientation : Antecedents and Consequences ,Journal of Marketing ،1993 ،P.55.

- الإدارة العليا : وتعني المدى الذي تكون فيه الإدارة العليا مقتنعة ذاتياً ومدركة لقيمة التوجه السوقي، ومدى تأكيدها على تشجيع العاملين على متابعة المتغيرات التي تطرأ على الأسواق والمنتجات ونشر وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين بين الإدارات المختلفة والاستجابة لها بما يؤدي إلى رشادة القرارات المتخذة سواء كانت مالية أو تسويقية أو إنتاجية وكذلك أن تكون مستعدة لتبني المخاطرة لقيادة المؤسسة نحو التوجه السوقي حيث أن لها انعكاسات وتأثيرات مشتركة ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض.

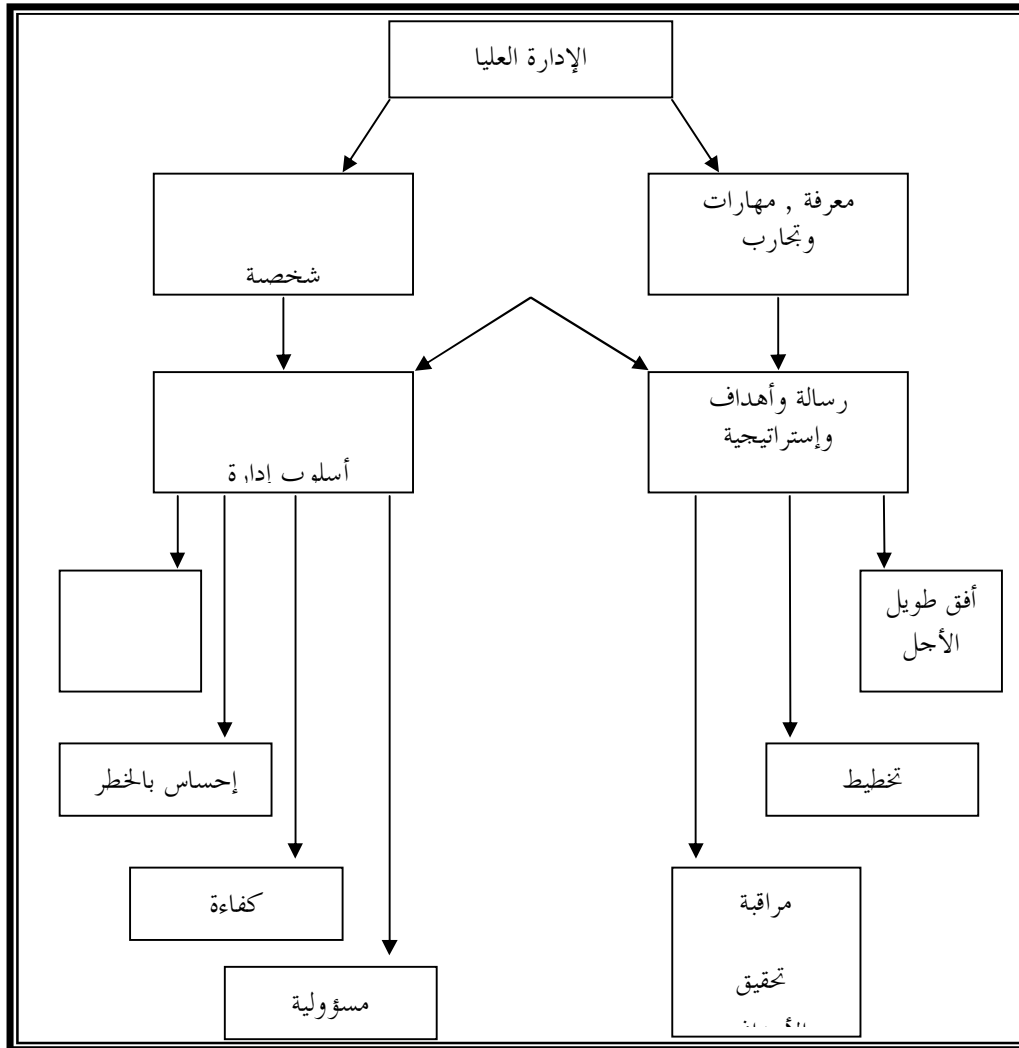
يمكن أن تكون المكونات الآتية معوقات لتنفيذ التوجه السوقي والتي ترتبط بأسلوب الإدارة وهي :²²

- نقص الإبداع: الذي يعد ميزة تنافسية، وينبغي أن يكون واحداً من المهارات الأساسية للمدراء
- تجنب الخطر: إذ على المؤسسة أن لا تكون مستجيبة للخطر، وإنما تفاعلية معه وان يكون رد الفعل ضرورياً للعمل ومحاولة تجنب الخطر

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

- نقص الجودة والكفاءة : إذ من الصعب أن يكون لدى المؤسسة الجودة نفسها على الإطلاق
- مدى تطبيق إستراتيجية : يمكن إن يكون للمؤسسة لها أفق قصير الأجل في حين يحتاج التوجه السوقي إلى الأفق طويل الأجل
- التخطيط : حيث نظام تخطيط السيئ له إمكانية تثبيط وعرقلة التوجه السوقي.

الشكل (4): مكونات الإدارة العليا



Source: Eva Tomaskova ,Internal Barriers Of Market Orientation Application ,Economics , Management ,v142009 ,537.

- العلاقات بين الأقسام : تتأثر درجة التوجه السوقي بشكل مباشر عن :

✓ ثقافة المؤسسة :

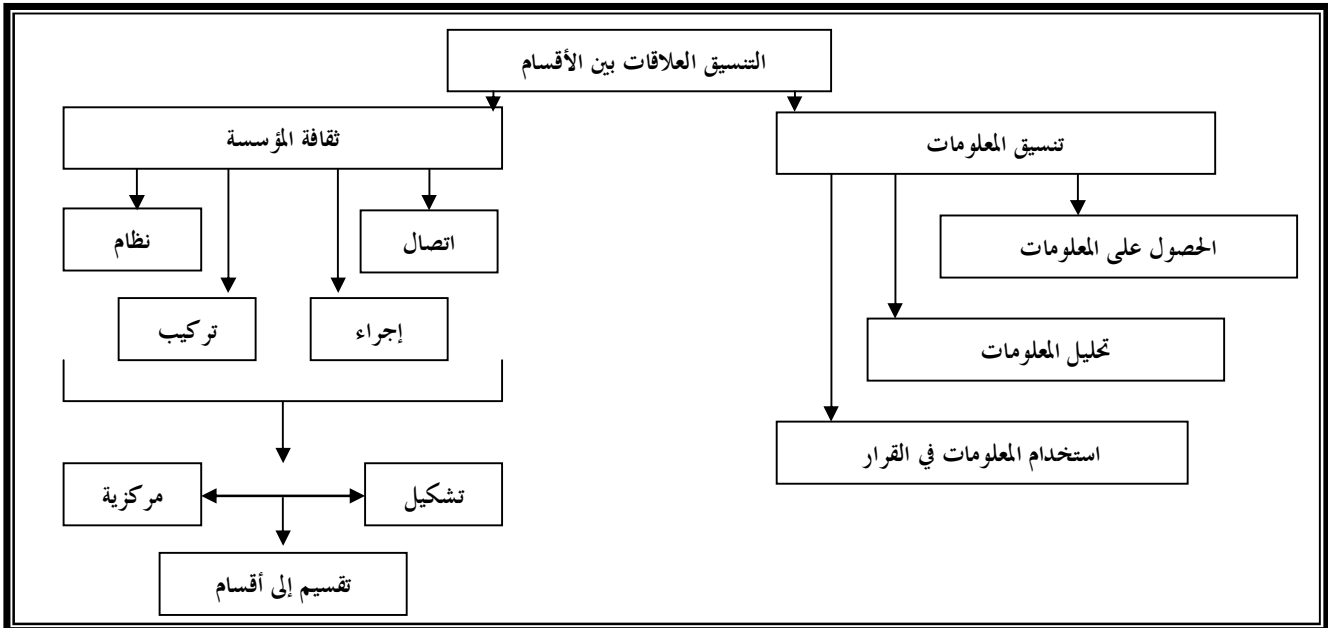
اثر التوجه السوقي في المزيح التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

والتي ترتبط بمكونات النظام والمكونات الهيكلية والإجرائية، وإزالة العوائق يكون بالرد المرن والسريع في السوق إذ أن من الضروري الاهتمام بالثقافة، والتي تكون أداة مهمة للتنفيذ الملائم للتوجه السوقي

✓ الاتصال، إذ ينبغي على كل العاملين أن يكون لديهم كل المعلومات الضرورية لطلبات ورغبات الزبائن، ويكون الاتصال ضرورياً لإبلاغ تجارب العاملين، وكذلك يكون الاتصال أداة مهمة جدا لتطوير علاقات جيدة بين العاملين، تشمل الاتصال المباشر سواء الرسمي أو غير الرسمي بين الإدارات والعاملين والذي من شأنه تسهيل تدفق المعلومات عبر الأقسام

✓ المركزية: حيث المركزية العالية والمرتبطة بالمستوى العالي من التشكيل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الابتكار والسرعة، وكذلك مرونة اتخاذ القرار في إدارة المؤسسات، وينتج عن المركزية ارتفاع درجة الصراع وانخفاض التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام داخل المؤسسة والذي بدوره يعيق من عملية تطبيق التوجه السوقي، ويمكن لعملية التقسيم أن تقود إلى تشكيل منافسة في المؤسسة، والنتيجة في هذه الحالة انخفاض كمية الإنتاج وكذلك الجودة، ومغادرة الخبراء المؤسسة.

الشكل (5): المكونات المرتبطة بالعلاقات بين الأقسام

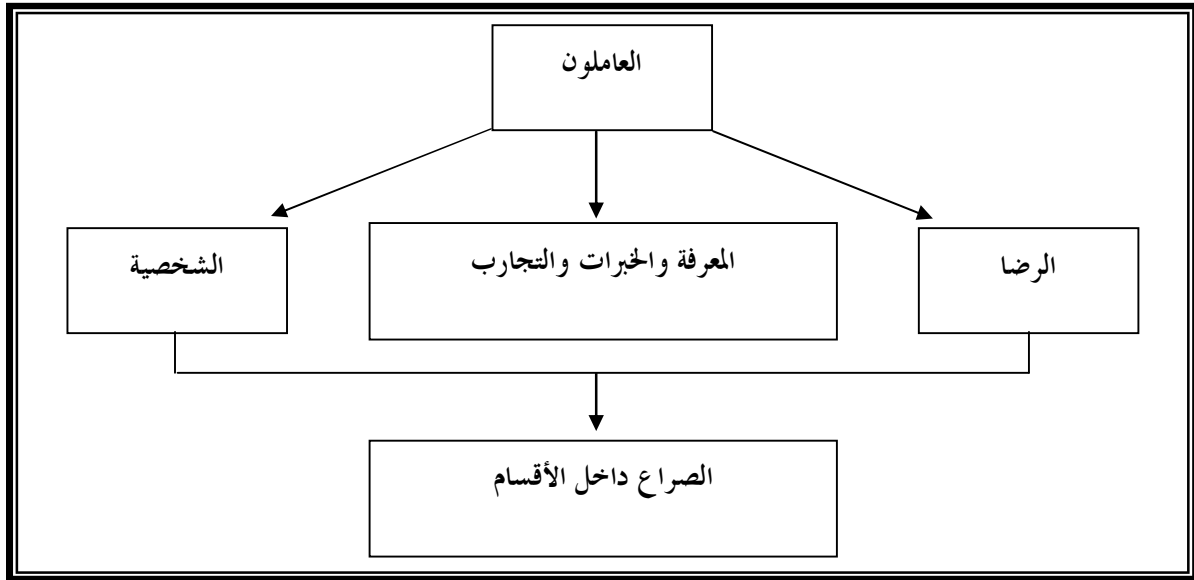


Source: Eva Tomaskova, op cit P 538.

اثر التوجه السوقي في الميزج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

- الأنظمة التنظيمية : وتعلق بالقدرة على صنع القرار ونظم المكافآت لغرض تنمية عملية توليد ونشر المعلومات، والتي تتعلق بدرجة الرسمية والمركزية وتكوين الإدارات وأنظمة الثواب والمكافأة يعتبر مؤثرا في مدى وصول الفكر الموجه باحتياجات السوق داخل المؤسسة والتي تؤثر بالطبع على المدى الذي يتم فيه جمع ونشر واستخدام المعلومات داخل المؤسسة
- الموظفون : يمكن أن ينتج الصراع داخل الأقسام من النقص في التزام التنظيمي وروح التضامن بين العاملين، فمن الواضح أن المستويات العالية لمعنويات والتزام الموظف ورضا الموظف هي عوامل جوهرية لحل الصراعات، والانفتاح في الاتصال، والاستعداد للتغيير وتحقيق رضا الزبون الخارجي.

الشكل (6): المكونات المرتبطة بالموظفين



Source : Eva Tomaskova ،op cit P539.

- البيئة : إن العلاقة بين التوجه السوقي والاختلاف في مستوى أداء الأعمال يعتمد على قوة الخصائص البيئية للمؤسسة، وقد وجد أنه في حالة الاضطراب السوقي، (أي حالة التغير الشديد في تفضيلات الزبائن) توجد علاقة قوية بين التوجه السوقي وأداء الأعمال
- أداء المؤسسات : تعد المستويات العالية من توليد المعلومات الاستخباراتية ونشرها والأنشطة التي تؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات تلي حاجات ورغبات الزبائن والتي تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء.

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

ثالثاً: عرض نتائج الدراسة واختبارات الفرضيات

اولاً- مواقف أفراد عينة آراؤهم من مؤشرات متغيري البحث

- تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لتوجه السوقي

تعكس معطيات الجدول (1) مواقف أفراد عينة آرائهم تجاه مؤشرات التوجه السوقي ويمكن من خلال تفحصها القول: إن الوسط الحسابي المرجح العام للأبعاد (التوجه بالعملاء، التوجه بالمنافسين، التنسيق بين الوظائف) قد بلغ (3.52، 3.02، 3.75) وبانحراف معياري (1.20، 1.56، 0.95) على التوالي، مما يدل أن هذا المتغير بأبعاده يعد واضحاً بشكل كبير من قبل أفراد العينة.

الجدول (1) مواقف أفراد عينة تجاه مؤشرات التوجه السوقي

الأبعاد	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب النسبي
التوجه بالعملاء	3.52	1.20	2
التوجه بالمنافسين	3.02	1.56	3
التنسيق بين الوظائف	3.75	0.95	1

- تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة للمزيج التسويقي

ويعكس الجدول (2) مواقف أفراد عينة تجاه المزيج التسويقي تشير النتائج في الجدول ان الوسط الحسابي المرجح العام لمؤشرات المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) قد بلغ (3.85، 3.52، 3.65، 3.25) وبانحراف معياري (0.81، 1.02، 1.53، 1.23) على التوالي، مما يدل أن هذا المتغير بمؤشراته يعد واضحاً بشكل كبير من قبل أفراد العينة، وبذلك يمكن القول أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية، وهم متفقون تماماً حول فقرات مؤشرات هذا المتغير.

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول (2) مواقف أفراد عينة تجاه مؤشرات المزيج التسويقي

الترتيب النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	الاستراتيجيات
1	0.81	3.85	المنتج
2	1.02	3.65	التسعير
3	1.23	3.52	التوزيع
4	1.53	3.25	الترويج

ثانيا- اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

تفصح معطيات الجدول (3) عن وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين التوجه السوقي بوصفها متغيرا مستقلا، وبين المزيج التسويقي بوصفها متغيرا معتمدا، وذلك بدلالة قيمة معامل ارتباط بيرسون البالغة (0.69)، عند مستوى المعنوية (0.05)، مما يتطلب قبول الفرضية الرئيسة الأولى للبحث.

الجدول (3) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية

معامل ارتباط بيرسون	الفرضية الرئيسة الأولى وتفرعاتها	
0, 69	توجد علاقة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي، والمزيج التسويقي	
0.92	توجد علاقة ارتباط موجبة، و ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي، و المنتج	ا
0.86	توجد علاقة ارتباط موجبة، و ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي، و التسعير	ب
0.72	توجد علاقة ارتباط موجبة، و ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي، و التوزيع	ج
0.51	توجد علاقة ارتباط موجبة، و ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي، و الترويج	د

P<0.05

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية

فضلا عن ذلك تظهر قيم معامل الارتباط الأخرى في الجدول المذكور، عن وجود هذه العلاقة بين التوجه السوقي بوصفه متغيرا مستقلا، وبين المزيج التسويقي: المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج كل على حدى.

كما تفصح عن قوة هاته العلاقة والتي أشرت لصالح العلاقة القائمة بين التوجه السوقي، وبين المنتج ب (0.92)، وقيمة قوة العلاقة التوجه السوقي وبين التسعير ب (0.86)، اما مقدار علاقة التوجه السوقي وبين التوزيع ب (0.72)، وعلاقة التوجه السوقي ب الترويج فكانت (0.51) مما يساعد على القول بقبول الفرضيات الفرعية أيضا.

ثالثا- اختبار علاقة الأثر بين متغيري الدراسة

تعكس معطيات الجدول (4) مستوى ما ذهب إليه فرضية البحث الرئيسة الثانية عن توافر علاقة أثر معنوية وموجبة أيضا، بين المتغيرين المبحوثين: التوجه السوقي بوصفه متغير مستقلا، المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) بوصفها متغيرا تابعا.

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية

r ²	f		t		B	الاختبارات الفرضية
	sig	محسوبة	sig	محسوبة		
0.82	00	8.5	00	7.2	0.81	يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في المزيج التسويقي
0.89	0.00	9.2	0.00	7.5	0.84	يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في المنتج
0.76	0.00	8.7	0.00	6.9	0.79	يوجد أثر معنوي ذو دلالة التوجه السوقي في التسعير
0.67	0.00	7.1	0.00	6.0	0.63	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في التوزيع
0.51	0.00	6.1	0.00	5.2	0.55	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية التوجه السوقي في الترويج

يتضح من معامل التحديد (R^2) أن (0.82) من التباين في المزيج التسويقي يفسرها التوجه السوقي، أما الباقي من التباين البالغة نسبته (0.18) فتفسره متغيرات أخرى غير مبحوثة، وتدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.5)، كما تدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (β) التي تعد (0.81) من التغير في المزيج التسويقي نتيجة تغير وحدة واحدة من مؤشرات التوجه السوقي، وتدعمها أيضا قيمة معنوية (t) المحسوبة البالغة (7.2)، وبنفس الطريقة بالنسبة للفرضيات الفرعية، مع ملاحظة ان المنتج كان على نحو أكثر تأثرا بالتوجه السوقي مقارنة بباقي عناصر المزيج التسويقي، وذلك بدلالة القيم الموضحة بالجدول رقم(4).

رابعا: النتائج والتوصيات

يمكن تلخيص اهم نتائج البحث في :

- التوجه السوقي له تأثير من خلال تقديم إطار موحد ومرجعي يركز على أهداف العملاء، من خلال تسهيل العمليات في نطاق المؤسسة التي تخلق تدفقات المعلومات عن الأسواق، والتي تخدم كسوق ديناميكي لديه القدرة على دمج أكثر من إستراتيجية تسويقية داخل المؤسسة
- زيادة الاهتمام بالتوجه السوقي نتيجة زيادة القلق لدي المستهلكين من تدهور البيئ والمواقف الأخلاقية التي تهملها بعض المؤسسات، مما يفرض على إدارة التسويقية استخدام مجموعة من الأدوات التي توفرت لها نتيجة التطورات التكنولوجية الأخيرة
- تظهر أهمية التوجه السوقي في تعريف المؤسسة على مصادر التفوق التنافسي وتحديد حاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة المنافسين الرئيسيين للمؤسسة وقدراتهم التنافسية لتحقيق فوائد مالية للمؤسسة من خلال زيادة مبيعات المؤسسة التي تنعكس على إيراداتها المالية.

المراجع :

- ¹ ابي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد، عمان، 2000 ص 547.
- ² Meldrum Mike ، **Marketing management** ،First Published.Macmillan Press LTD.New York 2000 P6.
- ³- هاني حامد الضمور، حمزة نبيه الشمالية، التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن، دراسة تحليلية ميدانية، المجلة الأردنية المجلد 3 العدد3، 2007 ص 299.
- ⁴ عبد الإله سيف الدين غازي ساعات، شاكر تركي أمين، اثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات لقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث عدد10، الجزائر 2012 ص 343.
- ⁵-Heiens ،Richard ،**Market orientation: Toward an Integrated framework** ،Academy of Marketing Science Review ،Vo No.1.2000 P2.

اثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزئية

6- Sheth, Jagdish N, Banwari Mittal and Bruce I. Newman, **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond, Fort Worth, TX, The Dryden Press, U.S.A. 1999 P17.**

7- بشير العلق، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيق، دار اليازوري، 2008، عمان ص 65.

8- همام سمير ملكي، هاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالاداء التسويقي لمكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، الاردن 2009 ص 76.

9- Mostaque Ahmed Zebal. David R. Goodwin, **Market orientation and performance in private universities**, Marketing Intelligence and Planning Vol. 30 No. 3, 2012P340.

10 - عادل زايد، الاداء التنظيمي المتميز، الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003 ص ص 70، 71.

11 Mostaque Ahmed Zebal. David R. Goodwin. op cit 34.-

12 Ana Paula Rodrigues. Jose Carlos Pinho. **The impact of internal and external market orientation on- performance in local public**. Marketing Intelligence and Planning Vol. 30 No. 3, USA, 2012P288.

13- عبد السلام لفته سعيد، عماد على محمود الديلمي، أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال -دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية، المجلة كلية الإدارة والأعمال المجلد 16: الإصدار 60، جامعة بغداد. 2010 ص 62.

14 - عبد المعطي الخفاف، هندسة التسويق: تقنية العمل، منشورات دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ص 17.

15- Trainor, Kevin J., Adam Rapp, Lauren Skinner Beitelspacher, and Niels Schillewaert, **Integrating Information Technology and Marketing: An Examination of the Drivers and Outcomes of E-Marketing Capability**, Industrial Marketing Management, 40(1), 2011P155.

16- فايز الزعبي، هاني الضمور، التوجه السوقي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان 2001 ص 5.

17- درمان سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي -دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مرجع سابق ص 89.

18- امان السيد البري، تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2005 ص 152.

19- عبد الإله سيف الدين غازي ساعات، شاكر تركي أمين، مرجع سابق ص 344 بتصريف.

20- درمان سليمان صادق، قياس أبعاد التوجه السوقي -دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مرجع سابق ص 94.

21- شريف حمزاوي، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - يومي 12 و 12 ماي 2010 جامعة سعد دحلب- البلدة ص ص 5، 6.

22- شريف حمزاوي، بلكبير بومدين، التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع والابتكار في المؤسسات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - يومي 12 و 12 ماي 2010 جامعة سعد دحلب- البلدة ص ص 5، 6.

23- طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال كيف تواجه تحديات القرن 21، دار النهضة العربية، القاهرة 2000 ص 47.

24- Eva Tomaskova, **Internal Barriers Of Market Orientation Application**, Economics, Management, v14 2009P537.