

## التوجه نحو السوق بين العوامل المساعدة والمعوقات دراسة ميدانية لمدارك المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ط.د. منيرة سليمان - طالب دكتوراه بجامعة عنابة (\*)

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المساعدة لتبني التوجه نحو السوق واكتشاف واقعها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة على مستوى ولاية عنابة. وفي سبيل تحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير استمارة وزعت على عينة عشوائية من العاملين في المستويات الإدارية العليا حيث بلغ عددها 25 فردا، وكانت نسبة الاستجابة 100% حيث تم استعادة 25 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. كما عولجت البيانات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري. حيث تم التوصل من خلال الدراسة إلى نتائج مفادها أن المؤسسات محل الدراسة تسودها معوقات أكثر من المحفزات لتبني التوجه نحو السوق. **الكلمات المفتاحية:** التوجه نحو السوق، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية

**Abstract:** This study aims to identify the factors contributing to the adoption of market orientation and exploring its reality in the small and medium-sized enterprises located at Annaba Province. In order to achieve this objective a questionnaire was developed and distributed on a random sample of 25 employees in senior management levels. The data was analyzed based on a set of statistical methods such as the arithmetic mean and standard deviation. The main results of the current study demonstrate that the studied institutions suffer from many obstacles than incentives to be market-oriented  
**key words:** Market orientation, internal antecedent, external antecedent.

(\*) [mouniramounira31@yahoo.fr](mailto:mouniramounira31@yahoo.fr)

## مقدمة

لقد أصبح التوجه نحو السوق مركز اهتمام معظم الاقتصاديين والمهتمين بميدان إدارة الأعمال متصدرا بذلك جل المواضيع و الدراسات و النقاشات الحديثة، إذ يستخدم كتطبيق استراتيجي بغية الحصول على مزايا تنافسية تحقق من خلالها أداء متميزا. فالتوجه نحو السوق يعتبر مدخلا استراتيجيا و تكتيكيا يسمح للمؤسسة بالتميز ليس فقط من وجهة نظرها هي بل من وجهة نظر زبائنها، و هذا يعتبر مدخلا أساسيا لكسب رضا و ولاء الزبائن من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم بطرق متميزة و أفضل من المنافسين.

فقد تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بفلسفة التوجه السوقي حيث تعتبر أحد أبرز الفلسفات الإدارية التي تدعو إلى تبني ثقافة مؤسسية تشجع على ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة إلى زيادة القدرة التنافسية فيها، وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل في التبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة على المنافسين في السوق وهو الأمر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل.

نظرا للتغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال أخذت المؤسسات الجزائرية تدرك أهمية هذه التغيرات كتطور الأسواق وتراجع مبيعاتها واحتدام المنافسة، مما جعلها تطمح للانفتاح أكثر على بيئتها الخارجية، وهذا ما يؤكد حاجة هذه المؤسسات إلى تغيير ثقافتها السائدة وتبني ثقافة وفلسفة جديدة تدفع بها إلى تحقيق أهدافها من خلال إشباع احتياجات ورغبات الزبائن بطرق أفضل، وللوصول إلى هذا وجب على هذه المؤسسات انتهاج عدة استراتيجيات وسياسات من بينها سياسة التوجه نحو السوق.

وأهمية التوجه نحو السوق لا تبرز فقط من خلال التطورات الناتجة عن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسات، وإنما تتعدى ذلك لتظهر على مستوى هيكلها التنظيمي الذي يساعد على تنمية الأفراد والكفاءات عن طريق إحداث تكامل بينهم وتزويدهم بمعارف وثقافة تجعل منهم أفراد متعلمين.

ولكي تتبنى مؤسساتنا الجزائرية سياسة التوجه نحو السوق لا بد أن تتوفر فيها عوامل أو سوابق (محددات) داخلية وأخرى خارجية تدعم هذا التوجه وتشجع على هذا التحول للرفع من مستوى هذه السياسة، ومن نفس الزاوية على المؤسسات الجزائرية أن تبحث عن هذه العوامل التي تساعد في ترسيخ ثقافة سياسة التوجه نحو السوق و تسعى إلى التحكم فيها، لتتمكن من تقديم عروض ذات قيم كما يراها الزبون.

ومع تنامي إدراك المؤسسات لأهمية التوجه نحو السوق في الوقت الذي أضحي فيه الزبون الحلقة المفقودة التي تستوجب على المؤسسات استرجاعها والمراعاة عليها، من هذا المنطلق نسعى من خلال هذه الدراسة الاستكشافية طرح الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى تتوفر العوامل التي تساعد على تبني التوجه نحو السوق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

على ضوء الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن صياغة بعض التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما طبيعة العوامل الداعمة للتوجه نحو السوق؟

2- هل هذه العوامل تساهم في دعم التوجه نحو السوق أو هي معيقة له؟

3- هل ثقافة التوجه نحو السوق سائدة في بيئة المؤسسات محل الدراسة؟

● أهداف الدراسة:

نتوق من خلال هذه الدراسة إلى :

- 1-محاولة تسليط الضوء على التوجه السوقي باعتباره يضع الزبون في بؤرة الاهتمام والذي يعد ولائه ثروة حقيقية يجب على المؤسسة كسبها والحفاظ عليها.
- 2-عرض أهم العوامل التي لا بد أن تسبق تبني التوجه السوقي والتي توفر الأرضية اللازمة لإنجاح مثل هذه الاستراتيجيات.
- 3-محاولة بناء أرضية علمية وسليمة في إرساء ثقافة جديدة في المؤسسات الجزائرية محورها التوجه نحو السوق والزبون.
- 4-تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة لتلافي العثرات التي يمكن أن تطيح بمجهود سنين طويلة في لحظات.

#### • أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة من أهمية التوجه السوقي الذي يؤكد على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات الزبون وحاجاته وتقديم منتجات متميزة عما يعرضه المنافسون. كما تكسب الدراسة أحد أهميتها من المحددات التي لا بد أن تتوفر أو التي يتطلبها تطبيق فلسفة التوجه السوقي فحتى تتمكن المنظمات من تبني سياسة التوجه نحو السوق وجب عليها البحث والتعرف على العوامل أو السوابق أو المحددات التي تشجع على ترسيخ هذه السياسة، لتتمكن من تقديم عروض ذات قيمة كما يراها الزبون.

#### أولاً : منهجية الدراسة

- **منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها إحصائياً، حيث تتمثل الأساليب الإحصائية في الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسط الحسابي الموزون، إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية لبناء الإطار النظري والبحث البيبليوغرافي بواسطة الحاسوب عن الدراسات السابقة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا المتمثلين في المدراء في المؤسسات محل الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية وتم توزيع الاستمارة على فئة مكونة من 25 فرد موزعة على الإطارات في المستويات العليا. تم استرجاع كامل العدد واعتبرت الاستثمارات صالحة للتحليل وذلك لحرص الباحثة على توزيع واستلام الاستثمارات بصفة شخصية والحرص على تعبئتها كاملة وشرح الاستفسارات المطروحة من قبل أفراد العينة، يعود العدد القليل للاستثمارات لضيق الوقت ورفض المدراء لاستلام عدد أكبر من الاستثمارات في المؤسسة، كذلك الاختلافات الواسعة في مكان توزيع الاستمارة .

**وسيلة جمع البيانات:** بعد الاطلاع على مجموعة جد قليلة من الدراسات السابقة وذلك نظراً لحداثة الموضوع والنتائج المتوصل إليها والمقاييس المستخدمة، انطلاقاً من ذلك قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبيان أو الاستمارة كوسيلة لكشف مستوى إدراك المدراء العاملين في المؤسسات محل الدراسة للعوامل المساعدة والمشجعة على تبني التوجه نحو السوق ومدى توفرها في المؤسسات محل الدراسة. قامت الباحثة بتحديد المحاور الأساسية لها حيث تتكون من محورين الأول حول العوامل الداخلية التي تدعم تبني ثقافة التوجه نحو السوق أما الثاني متعلق بالعوامل الخارجية الداعمة له، ثم صياغة التساؤلات المتعلقة بكل محور مع مراعاة عدم إثبات أو كتابة عناوين المحاور في الاستمارة حتى لا تثير انتباه المستجوب مما قد يدفع به إلى التردد في الإجابة عن باقي الأسئلة. كذلك

قمنا بمراجعة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة التي تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين مهما كان مستواهم العلمي والثقافي، وهذه المرحلة أخذت بعضا من الوقت لغياب دراسات حول المحددات أو العوامل المشجعة لتبني هذه السياسة وهو ما يميزها عن باقي الدراسات التي تندرج ضمن هذا الموضوع.

حيث صممت إجابات العبارات على أساس مقياس ليكرت likert الخماسي الذي يتضمن خمسة درجات كما يلي : تنطبق تماما 5، تنطبق 4، تنطبق أحيانا 3، لا تنطبق 2، لا تنطبق تماما 1.

تتألف الاستمارة من 28 سؤال موزعة على النحو التالي:

العبارات من 1-9 وتتعلق العوامل الداخلية الخاصة بالإدارة العليا

العبارات من 10-13 وتتعلق العوامل الداخلية الخاصة بالديناميكية بين الأقسام

العبارات من 14-18 وتتعلق العوامل الداخلية الخاصة بالأساليب التنظيمية

العبارات من 18-21 وتتعلق العوامل الخارجية الخاصة بالتشريعات والقوانين الحكومية

العبارات من 22-25 وتتعلق العوامل الخارجية الخاصة بتوفر الموارد

وللحكم على مستوى الموافقة للإجابات تم حساب المدى حيث يساوي هذا الأخير الحد الأعلى للمقياس-الحد الأدنى للمقياس، وعليه المدى=5-1=4. طول الخلية-المدى/الحد الأعلى للمقياس، وعليه طول الخلية=5/4=0.80، بعدها نقوم بإضافة النتيجة إلى الدرجة الأدنى في المقياس وهي 1، لتصبح الحدود الدنيا والعليا لمجالات الوسط الحسابي كما هي موضحة في الجدول رقم 02:

الجدول رقم 02: مجالات المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
[0.80-1]	ضعيفة جدا من الموافقة
[2.60-1.81]	ضعيفة من الموافقة
[3.40-2.61]	متوسطة من الموافقة
[4.20-3.41]	مرتفعة من الموافقة
[5-4.21]	مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر من إعداد الباحثة

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم التوجه نحو السوق

يمكن تعريف مفهوم التوجه نحو السوق على أنه الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول إلى أفضل قيمة مقدمة للعملاء من قبل قطاع العمل ويمكن تعريف هذا المفهوم على أنه مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق(عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين، 2012، ص 343)

يرى كل من Webster 1988, Mc Gee et Shapiro 1988, lambin 1986 أن التوجه السوقي قائم على ثلاثة أبعاد: التوجه السوقي هو فلسفة تسيير (ثقافة)، وأداة من أدوات التفكير الاستراتيجي (التحليل)، وهو الذراع التجاري للمؤسسة (الفعل) (أ.د/ الشريف بقة و /سمراء دومي، 2013، ص 48)

أشار deshpande et al 1993 أن التوجه السوقي شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة المتوجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولوياتها تعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها. ويتفق معه langerak 2003 الذي أكد أن التوجه السوقي ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لانجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخبارية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة (وائل إدريس ورائد المومني، 2013، ص 113).

حسب kohli & jaworski 1990 عرفا التوجه نحو السوق فلسفة المنظمة الواسعة التي تقوم على أساس مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتوليد وجمع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية ثم نشرها عبر مختلف الأقسام ثم استجابة المنظمة لتلك المعلومات (Bret Golanm, 2006, p 371).

وفي موضع آخر قدم كل من Narver & Slater 1990 تعريفا مختلفا عن سابقيهما على أساس أن التوجه نحو السوق هو سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه نحو السوق هو الثقافة التنظيمية التي تحفز بفعالية سلوكيات تعد أساسية لخلق قيمة عليا وتقديمها للعملاء، ومن ثم خلق الأداء المتميز للمنظمة\* ، وذلك من خلال التركيز على التوجه نحو المستهلكين، التوجه نحو المنافسين، إضافة للتنسيق بين الوظائف والأقسام في المنظمة. (cadogan & diamartipoulos, Narver & Slater, kohli & jaworski ,1990, p35).

كذلك قدم كل من Narver & Slater 1990 تعريفا آخر للتوجه نحو السوق بأنه الثقافة التنظيمية التي تحث بعض السلوكيات الأساسية لتتفرغ قيمة عليا كما يراها المستهلكون ( John c.narver & Stanley ) (f.slater, 1990, p21).

## 2- محددات التوجه نحو السوق

إن محددات (سوابق) التوجه نحو السوق هي العوامل التنظيمية التي تعزز و تشجع أو تعيق وتعزل تنفيذ أو تحقيق فلسفة الأعمال التجارية. ومن دراسة الأدبيات السابقة التي كشفت عن وجود عوامل داخلية وخارجية تلعب دورا هاما في تدعيم أو الحد من مستوى توجه المنظمة نحو السوق.

### أولا: المحددات الداخلية للتوجه نحو السوق

#### 1- الإدارة العليا:

إن دور الإدارة العليا هو أهم العوامل المشجعة للتوجه نحو السوق، كما أكد Webster 1988 أن التوجه نحو السوق ينشأ مع الإدارة العليا و أن التوجه بالمستهلك هو من مسؤوليتها (kohli & jaworski, 1990, p7). إذ ينصب دور الإدارة العليا على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية التوجه نحو السوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ (د/بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، 2013، ص41).

حيث تبرز عوامل الإدارة العليا المدعمة للتوجه نحو السوق في العناصر التالية:

#### أ - الفجوة بين الخطاب الحرفي والتنفيذ:

ناقش Argyris 1966 أهم العوامل المؤثرة في الفجوة بين ما تقول الإدارة العليا (الخطاب الحرفي) وماذا تفعل (التطبيق/التنفيذ)، مثال: قد تقول الإدارة العليا "كن متوجها نحو السوق" لكنها تقطع البحوث حول السوق، بهذا تعرقل هذا التغيير للتحويل نحو السوق، وهذا ما يؤدي إلى ضعف التوجه نحو السوق.

وكلما كبر حجم الفجوة بين الإدارة العليا والنشاط المتصل بالتوجه نحو السوق، تزايد غموض المدراء في المستويات الأخرى حول رغبة المنظمة في أن تكون متوجهة نحو السوق، وكلما تزايد هذا الغموض انخفض مستوى توجه المنظمة نحو السوق (kohli & jaworski, 1990, pp 8-9).

#### ب-مواجهة المخاطر:

التوجه نحو السوق يتضمن وجود استجابة لاحتياجات السوق التي تدعو إلى تقديم منتجات/خدمات معدلة أو مبتكرة جديدة (William E.BAKER & James M.SINKULA, learning orientation, market orientation, and innovation, integrating and extending models of organizational performance, 1999, pp 298-299)، لكن المشكلة تكمن في صعوبة تحقيق ذلك لأن الأفكار الجديدة قد تشكل في قيمة العروض الحالية فتواجه معارضة شديدة لكونها أفكار جديدة ولم تثبت بعد صحتها وجدواها (David gotteland, Christophe haon, Alain jolibert, 2009, pp 206-207). فكلما تزايدت عدم رغبة الإدارة العليا في مواجهة المخاطر (روح المقاومة) انخفض مستوى توجه المنظمة نحو السوق، لأن روح المقاومة هي القوة الدافعة لقطاعات أعمال جديدة (kohli & jaworski, 1990, p8).

#### ج-قابلية الانتقال والتعلم:

أكد Mason & Hambrick 1984 في دراسة لهما أن المنظمات المرؤوسة بمدراء (الإدارة العليا) ناشئين (Christophe haon, David gotteland, Alain jolibert, 2009, p 99) تتضمن انتشارا واسع للشكل الثقافي وتساعد قابلية التحرك والانتقال للتوجه نحو السوق. ومن ناحية أخرى أكدت نتائج الدراسات أن المنظمات المتوجهة نحو السوق هي منظمات متعلمة من خلال إدارتها العليا، فكلما كانت الإدارة العليا ذات مكسب تعليمي امتد تحركها نحو الانتقال وتوجه المنظمة نحو السوق (William E.BAKER & James M.SINKULA, the synergistic effect of market orientation and learning orientation: orientation on organizational performance 1999, p 413).

#### ت-موقف الإدارة العليا عند التغيير:

إن الرغبة في تقبل التغيير على أساس تحليلات المستهلك والسوق هو سمة مميزة للتوجه القوي نحو السوق، ومن ثم فإن الإدارة العليا عندما تكشف أفكارا جديدة وتقبلها توافق النظرة أن التغيير هو عنصر أساسي لاحتتمال نجاح المنظمة وتسهيل توجهها نحو السوق. فلا بد من دعم التغيير عن طريق نشر ثقافة جديدة (أ/سعد عبد الصاحب عبد الهادي، 2013، ص 400) فكلما كان موقف الإدارة العليا عند التغيير موقفا إيجابيا أدى إلى زيادة توجه المنظمة نحو السوق (وهذه العلاقة الإيجابية أكدها Rogers 1983) (kohli & jaworski, 1990, p 9).

#### ث-مهارة كسب ثقة المدراء غير التسويقيين:

إن الاهتمام المتزايد بأفكار وآراء الأفراد والمدراء غير التسويقيين في مختلف أقسام المنظمة يسمح بتحسين مستوى توجه المنظمة نحو السوق، لأن عدم الاهتمام بأفكار وآراء الأفراد يؤدي إلى الحد من الثقة المتبادلة ما بين المدراء والذي بدوره يجد من تدفق المعلومات اللازمة (د/بلكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، 2013، ص

42، بتصرف) هذا ما يخلق دائرة تعارض وتضارب فيما بينهم (Levitt 1969 & felton 1959). فكلما تزايدت مهارة وقدرة الإدارة العليا في كسب ثقة المدراء غير التسويقيين ضعفت/تقلصت دائرة التعارض فيما بينها (kohli & jaworski, 1990, p 9).

## 2-الديناميكية بين الأقسام:

إن الديناميكية ما بين الأقسام هي شكل أو نشوء تفاعل علاقات ما بين أقسام المنظمة، وهذه الديناميكية تعبر عن الربط بين الأقسام المتعارضة أو المتضاربة.

### أ-التعارض ما بين الأقسام:

أكدت الدراسات مثل Ruekert & Walken 1987 أن التعارض ما بين الأقسام يمنع الاتصال فيما بينها، ومن ثم هذا التعارض يظهر احتمال منع نشر المعلومات عن السوق ويمنع توزيع استجابة الأقسام لاحتياجات السوق، والتي تعتبر عناصر أساسية للتوجه نحو السوق. وبسبب ذلك نتوقع أنه كلما تزايد التعارض ما بين الأقسام تناقص مستوى توجه المنظمة نحو السوق.

ب-الترباط والاتصال ما بين الأقسام: إن تزايد الترابط ما بين الأقسام يحسن من فرص المنظمة للتوجه نحو السوق من خلال الاتصالات المباشرة وغير مباشرة فيما بين الموظفين عبر الأقسام (kohli & jaworski, 1990, pp 9-10)، فالانصال يعتبر أحد أهم الدعائم المحورية لتدفق المعلومات التي لا يمكن الاستغناء عنها مما يؤكد ضرورة الإلمام بمهارات اتصالية عالية وعديدة ومختلفة والعمل على تنميتها (أ/كسنة أمجد، 2012 ص 170)، كما يسهل التشارك في جمع ونشر المعلومات و الاستجابة لها داخل المنظمة(د/مجد حسن مجد حمادات، 2008، ص 112).

### ج-الاهتمام بأفكار الأقسام الأخرى:

أكدت الأدبيات (Argyris 1965-1966) أن الديناميكية بين الأقسام تتعلق بالاهتمام بأفكار الآخرين الذي يشير إلى الانفتاح و الاستجابة لاقتراحات و عروض الأفراد أو الفرق الأخرى. فكلما زاد الاهتمام بأفكار الأفراد في الأقسام الأخرى تزايد مستوى التوجه نحو السوق في المنظمة، لأنه كلما كان هناك تنافر لأفكار الأفراد الآخرين كانت هناك إعاقة لنشر المعلومات و كذلك الاستجابة للمعلومات التي تنشأ في أقسام أخرى (XIE Hongming, LIU Changyong, CHEN Chunhui, 2007, pp 225-226).

## 3-الأساليب التنظيمية:

هي ثالث محدد داخلي لتدعيم التوجه نحو السوق والذي تعتبر أمها عائق أو حاجز أمام توجه المنظمة نحو السوق، وترتبط هذه الأساليب بعدة خصائص للمنظمة و الهيكل التنظيمي.

### أ - الإدارة بالإجراءات:

تعتبر الإدارة بالإجراءات أسلوبا من الأساليب الإدارية الذي يتميز باللجوء المكثف لتحديد الأدوار بدقة و الاعتماد على علاقات السلطة و الاتصالات و المعايير و القوانين و الإجراءات الرسمية. و مبالغة الإدارة بالإجراءات تجعل المنظمة أقل تكيفا مع تغيرات البيئة ومستجداً، مما يعيق نشر المعلومات والاستجابة لها بين أعضاء المنظمة وهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى توجه المنظمة نحو السوق.

## ب - التخصص الوظيفي:

ناقش Levitt 1999 & Lundstrom 1976 أن التخصص الوظيفي (تقسيم المصالح) هو حاجز أمام الاتصال داخل المنظمة من ثم يعيق نشر وتقاسم المعلومات بين الأقسام وعلى الرغم من أن التخصص الوظيفي يساعد على ترسيخ السلوك الابتكاري (حسب hepand & zaltman 1982)، إلا أنه ينعكس سلبا على مستوى توجه المنظمة نحو السوق.

## ت - المركزية:

تعرف المركزية على أنها تركيز سلطة اتخاذ القرارات في جهة واحدة (د/يوسف مسعداوي، 2013، ص170). بالتالي تكون مشاركة الأعضاء التنظيميين في صناعة القرار محدودة، وأن الرسمية تؤدي إلى تدني قدرة المنظمة على جمع المعلومات واستخدامها. وقد وجد آخرون (hepand & zaltman 1982) أن المركزية لها علاقة عكسية باستعمال المعلومات، وتحد من سلوكيات الإبداع والابتكار، وهكذا كلما زادت درجة المركزية ستؤدي إلى تدني مستوى التوجه نحو السوق (kohli & jaworski, 1990, p 11).

## ث - أنظمة المكافأة و الحوافز القائمة على معايير السوق:

تشير الكثير من الدراسات بأن للحوافز دورا كبيرا في زيادة دافعية وضمن واستقرار الموارد البشرية في المنظمة، حيث تتجلى أهمية الحوافز في أنها تعتبر باعنا أساسيا ومحركا للطاقت ورغبات الأفراد كونها تتيح لهم مزيدا من المزايا كما ونوعا، مما ينعكس على مردودية المنظمة في تحقيق أهدافها (د/رفعت عبد الحليم الفاعوري، 2005، ص 212).

وقد بين كل من (Anderson & Chambers 1985, Jaworski 1988, Webster 1988) أن التقييم و التحفيز يقومان في الغالب على أساس الربحية على المدى القصير مع إهمال عوامل السوق كإرضاء الزبون، بالرغم من أنها عوامل تساعد على بقاء المنظمة على المدى الطويل. فالمنظمات المتوجهة نحو السوق تتبنى نظام حوافز و مكافأة - بالرغم من أنه يعتمد على أسلوب تقييم قصير المدى - إلا أنه ينبغي عليها أن تكثف الاعتماد على عوامل السوق في تقييمها و مكافأتهما للمسيرين لزيادة مستوى توجه المنظمة نحو السوق (kohli & jaworski, 1990, p 12).

## ج - تقبل السلوك السياسي:

كل المنظمات تتضمن على خصائص لنظامها الرسمي، أما الأدبيات الحديثة أكدت على أن الأنظمة غير الرسمية تلعب دورا مهما لتتكيف جميع المستويات مع نشاطات المنظمة. فبناء سلوك سياسي يعكس امتداد صورة أو رؤية أعضاء المنظمة لتقبل التوجه نحو السوق من خلال توزيع المعلومات و الاستجابة لها عبر مختلف الأقسام. لكن إذا كان مستوى السلوك السياسي عالي الرسمية فهناك احتمال تولد تعارض بين الأقسام، و هذا ما يمنع أو يكبح زيادة مستوى توجه المنظمة نحو السوق (د/زكرياء مطلق الدوري، 2005، ص ص 91-92، بتصرف).

## ثانيا: المحددات الخارجية للتوجه نحو السوق

إضافة إلى العوامل التنظيمية الداخلية الداعمة للتوجه نحو السوق، هناك عوامل أخرى خارجية تم اعتبارها بمثابة محددات أو سوابق لها من تأثير كبير على مستوى توجه المنظمة نحو السوق. فلكي تحقق المنظمات هذا النجاح للتوجه نحو السوق من الضروري أن يعرف المدراء والمسوقون بصفة خاصة مكانة الزبون ضمن السياق العام الذي يتواجد فيه هذا الأخير، والذي يشتمل على العناصر التالية: السياسة الحكومية والتشريعات وكل القوى العامة

الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، طبيعة الملكية ومدى توفر الموارد التي تؤثر في تطور الأسواق واتجاهاتها (kohli & jaworski, 1990, p 12).

### 1- السياسة الحكومية والتشريعات:

تؤثر القرارات والقوانين الحكومية على القرارات الإستراتيجية للمنظمات تأثيرا جوهريا في مستوى تشكيل التهديدات والفرص. فقد تخلق قيود من توجه المنظمة نحو السوق، فمن خلال تدعيمها للقطاع العام تقيد المنافسة وهذا يقلص من قدرة المنظمة على تطوير مهاراتها التي تدعم مستوى توجهها نحو السوق، كذلك قوانين الاحتكار تمنع المنظمات من محاولات التطور وإمكانية الاستحواذ على السوق. وفي أحيان أخرى قد يكون لهذه القوانين والتشريعات أثر إيجابي على تطور المنظمة نحو السوق كالقوانين المتعلقة بحماية المستهلك والمنتجات (أ.د/ فريد فهمي زيارة، 2009، ص ص 37-38، بتصرف).

### 2- الموارد:

إن توافر الموارد المتاحة للمنظمة يمكنها من تطبيق الإستراتيجيات الملائمة لها، فالموارد تعتبر سقفا لما يمكن للمنظمة أن تقوم به، كما تشكل مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بها المنظمة (أمير حذفاني، 2012، ص 124). حيث يتطلب التوجه نحو السوق اكتساب المنظمة موارد بشرية ومالية وتكنولوجية، فالمنظمة المتوجهة نحو السوق هي بحاجة إلى مسيرين ذوي كفاءة (Narver & Slater, 1990, p 20) وموظفين ذوي خبرات ومهارات عالية للتكيف مع سياسة التوجه نحو السوق، من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستهلكين (David gotteland, Christophe haon, 2010, p 369). كما أن المنظمة بحاجة إلى موارد مالية ضخمة للإنفاق على أبحاث السوق من أجل جمع المعلومات وتوزيعها واستخدامها لصياغة القرارات المناسبة، ومن جهة أخرى تتطلب المنظمة موارد تكنولوجية للتعامل مع المعلومات والبيانات بما يمكنها من اتخاذ قرارات فعالة على كافة المستويات الإدارية ورفع مستوى الأداء من خلال تكنولوجيات المعلومات (David gotteland, Christophe haon, Caroline gathier, 2007, p 50).

### 3- طبيعة الملكية للمنظمات:

إن طبيعة الملكية تؤثر على سلوك المنظمة ومن ثم على توجهها نحو السوق، فإذا كانت المنظمات ذات ملكية عمومية (مدعمة من طرف الدولة) تسودها أساليب إدارية غير متطورة وهو ما يشكل عائق أمام التوجه نحو السوق. أما إذا كانت المنظمات ذات ملكية غير حكومية (خاصة أو أجنبية) تعتمد على أساليب حديثة للتسيير، وهذا يشجع على التوجه نحو السوق (kohli & jaworski, 1990, p 12).

### ثالثاً: تحليل النتائج ومناقشتها

#### ● عرض النتائج ومناقشتها:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بمدى توفر العوامل التي تسبق تبني فلسفة التوجه نحو السوق حسب ما يعتقد الباحثين وسيتم تلخيص النتائج كما يلي:

أولاً: المحددات الداخلية للتوجه نحو السوق

## 1-العوامل الخاصة بالإدارة العليا:

المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة	العبرة
3.96	0.80	4.23	تنطبق	1- مسيرو الإدارة العليا يشددون على أن ضمان الاستمرار و التميز للمؤسسة هو الاهتمام بالزبون بالدرجة الأولى
	1.28	3.52	تنطبق	2- تشدد مؤسستكم على القيام ببحوث خاصة بالسوق للتعرف على احتياجات زبائننا
	1.33	3.38	تنطبق أحيانا	3- مسيرو الإدارة العليا يقومون بالرد بسرعة على تهديدات المنافسين على مؤسستكم
	1.37	3.58	تنطبق	4- مسيرو الإدارة العليا يشجعون على الإبداع والابتكار
	1.06	3.44	تنطبق أحيانا	5- تأخذ إدارة مؤسستكم بالاعتراحات التطويرية التي يقترحها الأفراد داخل المؤسسة و تعمل على تنفيذها
	1.3	3.83	تنطبق	6- المسيريون في الإدارة العليا يتمتعون بحرية تسمح لهم باقتناص فرص تسويقية جديدة
	1.02	3.77	تنطبق	7- تبحث الإدارة العليا على أفكار جديدة و تتقبلها من أجل إرضاء زبائننا
	1.11	3.38	تنطبق أحيانا	8- تهتم الإدارة العليا بأراء و أفكار الأفراد داخل المؤسسة في جميع الأقسام
	0.80	4.11	تنطبق	9- هناك ثقة متبادلة بين مدرء الأقسام داخل مؤسستكم

تدل النتائج التي تم التوصل إليها أن درجة التزام الإدارة العليا تنطبق بدرجة متوسطة وليست ضعيفة لكنها لا تصل إلى مستوى يدفعها لأن تكون متوجهة نحو السوق، ويؤكد ذلك نتيجة الوسط الحسابي الموزون القدرة ب = **3.96** المتوسط الحسابي. الملاحظ أنه وعلى الرغم من توافر بعض العوامل التي تخص الإدارة العليا والتي تؤكد على الاهتمام بتزسيخ ثقافة الاهتمام بالزبون من خلال الحث على القيام ببحوث حول السوق، تشجيع روح المقابلة والمبادرة والابتكار، توفر الصلاحيات باقتناص فرص جديدة، البحث عن الأفكار الجديدة والعمل بما مقابل رضا الزبائن وهي دلالة على تقبل التغيير، وجود ثقة بين مدرء الأقسام، تفسر أن الكل يعمل من أجل تحقيق هدف واحد مشترك مما يساعد المؤسسة ويعزز من تحسين مستوى التوجه السوقي لديها. إلا أننا نجد في المقابل عكس ذلك ويتمثل في عدم إيلاء الاهتمام الكافي بتهديدات المنافسين والرد عليها، وعدم الأخذ بعين الاعتبار باقتراحات الأفراد داخل المؤسسة وهو يؤكد عدم وجود رغبة ملحة لدى مدرء المؤسسة لتنتقل وترسخ ثقافة التوجه نحو السوق.

## 2- العوامل الخاصة بالديناميكية بين الأقسام:

المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	دلالة القياس	العبارة
4.26	0.6	4.5	تنطبق	1- هناك تعاون بين مختلف الأقسام لخدمة أهداف المؤسسة
	1.19	4.11	تنطبق	2- يشجع رئيسك في العمل على التعاون والعمل الجماعي
	1.09	4.17	تنطبق	3- يشجع رئيسك في العمل على التعاون والعمل الجماعي

يحظى هذا البعد بإيجابية كبيرة في بيئة المؤسسة بمتوسط حسابي موزون قدره 4.26 = المتوسط الحسابي، تفسر نتائجها بوجود تعاون كبير وعمل جماعي بين جميع أقسام المؤسسة، مما يعني وجود روح الفريق أو العمل ضمن فريق جماعي واحد، والتي تساعد على ربط وتمتين العلاقات ودعمها والعمل معا من أجل تحقيق الهدف المسطر. هذه النتيجة الإيجابية بإمكانها أن تحسن من فرص تبني فلسفة التوجه نحو السوق لأن هذا الأخير يتطلب وجود علاقات جيدة بين الأقسام وكذا بين الأفراد.

## 3- العوامل الخاصة بالأساليب التنظيمية:

المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	دلالة القياس	العبارة
4.21	0.84	4.66	تنطبق	1- قواعد وقوانين العمل في مؤسستكم صارمة
	0.81	4.33	تنطبق	2- هناك وضوح في الاختصاصات الوظيفية على مستوى كل أقسام مؤسستكم
	0.68	4.5	تنطبق أحيانا	3- كل القرارات التي تتخذ في مؤسستكم ترجع إلى موافقة المدير
	1.19	3.47	تنطبق	4- هناك تشجيع لمواجهة وحل المشاكل بطرق جديدة ومختلفة
	0.99	4.11	تنطبق	5- تقوم مؤسستكم بتقديم مكافآت على أساس الربحية فقط

الأساليب التنظيمية السائدة في بيئة المؤسسة تفسر العديد من الأمور، من بينها خضوع الموظفين لإجراءات المعقدة والصارمة، المركزية، المشاركة المحدودة للأعضاء فيما يخص صناعة القرارات، التخصص. وبالرغم من أن هذا الأخير يخلق الخبرة إلا أنه يتسبب في إعاقة نشر وتقاسم المعلومات وهو ما تعتمد فلسفة التوجه السوقي بشكل كبير، كذلك نظام للحوافز يعتمد على الربحية فقط مع إهمال العوامل التسويقية التي تشجع التوجه السوقي كرضا الزبائن. كل ما سبق ذكره يعيق إرساء ثقافة التوجه نحو السوق، لأن خصائص الأساليب التنظيمية تنصف بالإجراءات الرسمية التي تعتبر بمثابة عائق أمام سياسة التوجه نحو السوق ولا تساعد البتة على ترسيخ هذا النوع من الثقافات. يؤكد ذلك نتيجة الوسط الحسابي الموزون الذي قدر بـ 4.21 = المتوسط الحسابي.

## ثانيا: المحددات الخارجية للتوجه نحو السوق

### 1-العوامل المتعلقة بالقوانين والتشريعات الحكومية:

العبارة	دلالة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون
1- تؤثر التشريعات والقوانين التي تصدرها الحكومة على مجال نشاط مؤسستكم	تنطبق	4.05	1.23	3.80
2- تؤثر القوانين الخاصة بالاستيراد بشكل إيجابي على نشاط مؤسستكم	تنطبق أحيانا	3.17	1.33	
3- توجد أنظمة للرقابة على مستوى الجودة	تنطبق	4.57	0.98	
4- القرارات الحكومية تدعم القطاع العام	تنطبق	3.41	1.19	

يتضح أن القوانين والتشريعات الحكومية لها تأثير على قرارات المؤسسة وحسب نتيجة الوسط الحسابي الموزون التي بلغت  $3.80 =$  المتوسط الحسابي، إذ نجد أن القوانين المتعلقة بالاستيراد تؤثر أحيانا بشكل سلبي والحين الآخر بشكل إيجابي، فاستنتاجا لمقابلة بعض الأفراد أثناء توزيع الاستمارة وشرح عباراتها، توصلنا إلى أنها كانت سابقا تخلق تهديدا بمنع الاستيراد على المؤسسة محل الدراسة والتصريح به لغيرها، أما الآن أصبحت تشكل فرصا وذلك بتقييد التشريعات الحكومية للمنافسة من خلال منع الاستيراد على الجميع، كذلك وجود نظام للرقابة على الجودة من القوانين التي تدعم مستوى التوجه السوقي بالنسبة للمؤسسة وذلك يؤدي إلى طرح منتجات ذات جودة تمكن من كسب رضا الزبون وولاءه. هكذا نجد أن العوامل الخارجية الخاصة بالقوانين والتشريعات الحكومية من شأنها أن تحسن من فرص تبني ثقافة تشجع على الاهتمام بفلسفات إدارية حديثة كالتوجه نحو السوق.

### 2-العوامل المتعلقة بالموارد:

العبارة	دلالة القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1- يتوفر المحيط الخارجي على أفراد مؤهلين وذوي كفاءات عالية	تنطبق	3.5	1.16	3.79
2- مصادر الحصول على الموارد المالية متوفرة	تنطبق	3.5	1.11	
3- التكنولوجيات الجديدة متوفرة في المحيط الخارجي لمؤسستكم	تنطبق	4.43	1.64	
4- إمكانية الحصول على هذه	تنطبق	3.75	0.83	

				التكنولوجيات متاحة
--	--	--	--	--------------------

تدل نتيجة الوسط الحسابي الموزون  $X = 3.79$  على مستوى متوسط للعوامل الخارجية التي تساعد على تعزيز ثقافة التوجه السوقي للمؤسسة، وتعود إلى توفر المحيط الخارجي على أفراد مؤهلين، إلا أنه وحسب ما تم استنتاجه من المقابلة أنه ليس حسب ما تحتاجه المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمهنيين المختصين في تشغيل آلات الطحن وتصليحها. في حين توفر مصادر التمويل لكونها تنتمي إلى القطاع العام، ونجد التكنولوجيا متوفرة وكلها تساعد على رفع وتحسين مستوى التوجه السوقي والتشجيع على إرساء ثقافته.

#### • الاستنتاجات:

**ü** العوامل الداخلية تعرقل التوجه نحو السوق، وهذا بسبب:

- 1- القرارات تأخذ من وجهة نظر المسيرين والمدراء وليس من وجهة نظر الزبائن.
- 2- غياب روح المقابلة بدليل عدم سعي المسيرين لتشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- 3- عدم اهتمام المسيرين بالاقترحات التطويرية داخل المؤسسة لعدم وجود رغبة الانتقال للتوجه نحو السوق.
- 4- الاعتماد على التنظيم الرسمي الذي يعيق الاتصال داخل المؤسسة.
- 5- الإفراط في التخصص وتقسيم الوظائف الذي يتسبب في إعاقة توزيع المعلومات بين الأقسام والاستجابة لها.
- 6- المشاركة المحدودة في اتخاذ القرارات نتيجة للمركزية.
- 7- نظام التقييم والمكافأة لا يعتمد على عوامل تسويقية بل على الربحية فقط.
- 8- نظام المعلومات داخل المؤسسة ضعيف لأن قسم التسويق لا يقوم ببحوث السوق.

**ü** المحددات أو العوامل الخارجية المتعلقة بالتشريعات والقوانين الحكومية تعرقل التوجه نحو السوق، وسبب هذا:

- 1- فتح الدولة للاستثمارات في القطاع الغذائي (المطاحن) أدى إلى إنشاء العديد من المطاحن، وهو ما أدى إلى فرض وسن قوانين تحدد كمية الإنتاج.
- 2- قوانين منع الاستيراد على القطاع الخاص خلقت قيود أمام المنافسة لصالح القطاع العام.
- 3- طبيعة الملكية (قطاع عام) تجعل المؤسسات مدعومة من طرف الدولة، لكنها ليست في صالحها لأن طرق التسيير والإدارة التي تسودها لا تزال تقليدية.

**ü** العوامل الخارجية المرتبطة بالموارد تدعم المؤسسة لتتوجه نحو السوق، بسبب:

- 1- توفر الموارد التي تحتاجها المؤسسة في المحيط الخارجي وإمكانية الحصول عليها متاحة.

#### • التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم بعض التوصيات من طرف الباحثة كما يلي:

- 1- الحث على القيام ببحوث ودراسات سوقية بصفة دورية وتكثيفها من أجل الحصول على المعلومات الضرورية والكافية لكسب رضا الزبون.

- 2-إنشاء قسم أو مصلحة التسويق في مؤسسات محل الدراسة لأنه همزة الوصل بين المؤسسة والمحيط الخارجي وخاصة الزبون.
- 3- ممارسة التنظيم الغير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي لخلق مرونة تنظيمية تسمح بتكيف المنظمة مع التغيرات الحاصلة في السوق والاستجابة لها.
- 4-الاهتمام بالمقترحات التطويرية وتشجيع روح الإبداع لأنه يسمح بخلق فرص لتطوير المؤسسة من جهة وشعور الأفراد بالانتماء للمؤسسة من جهة أخرى.
- 5-إعادة النظر في نظام الحوافز والعمل على تطويره عن طريق تبنى أساليب حديثة تعتمد على عوامل تسويقية لمواكبة تطورات وتغيرات البيئة المختلفة.
- 6-تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن للتعرف على آراءهم حول المنتجات وكشف احتياجاتهم المعلنة والخفية.
- 7-الإنصات إلى شكاوي الزبائن وأخذها بعين الاعتبار من خلال فتح أماكن أو خطوط خاصة بشأن ذلك.
- 8-المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات الزبائن.
- 9-تقليل الاستثمار من طرف الدولة في مجال المطاحن لرفع مستوى دعمها لها ورفع الإنتاجية لأن الطلب أكثر من العرض.
- 10-تخصيص مراكز أو اختصاصات مهنية لتكوين وتأهيل الأفراد حتى يتوفر في المحيط أفراد مؤهلين ومتمكنين من استخدام الآلات، ومن هنا تتمكن المؤسسات من زيادة عدد ساعات العمل بتوفر الفرق المناوبة لزيادة كمية الإنتاج.
- 11-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### خاتمة :

على ضوء ما تطرقنا له يمكن القول أن المنظمات المتوجهة أكثر نحو السوق هي منظمات أكثر وعيا بوجود رغبات معلن عنها وأخرى ضمنية، وبوجود منافسين يجتهدون في تلبية هذه الاحتياجات وهو ما يمكن المنظمات من توقع تلك الرغبات والاحتياجات والاستجابة السريعة والمبكرة لها قبل المنافسين، لتقديم منتجات أو خدمات معدلة أو جديدة بالكامل، كما أثبتت دراسات عديدة أن المنظمات المتوجهة نحو السوق هي منظمات متميزة وأفضل أداء.

هكذا أصبح التوجه نحو السوق يتصدر المواضيع المطروحة للبحث والنقاش في الفكر التسييري والاقتصادي الحديث، فمبدأ التوجه نحو السوق أضحي له أثر كبير على المؤسسات وخاصة الجزائرية جراء اعتباره المحرك الأساسي لأي تقدم أو تطور وإبداع أو ابتكار. فتحقيق النجاح ليس رهانا لتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية فحسب، وإنما رهانا على قدرة المؤسسات لتنمية التوجه نحو السوق للوصول إلى قمة السوق.

فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه أسواقا تتطور تحت تأثير عوامل عديدة، وكل تلك التحولات تمارس ضغطا عليها وترغمها على تطوير قدراتها للاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتحلي باليقظة الإستراتيجية لمتابعة التغيرات الحاصلة في عادات المستهلكين الشرائية ودوافعهم للشراء في الظروف التنافسية، والعمل على إبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات من خلال خلق عروض وقيم جديدة

للزبائن. فالمؤسسات التي لا تنجح في مجاراة معدل التحول في بيعتها أو تسبقه إما أنها تدمر من قبل منافسيها أو أنها تتراجع. فالتسويق هنا بالغ الأهمية خاصة في الاقتصاد التنافسي لأنه يوضح علاقة المؤسسة بالبيئة ويزودها بالحلول المناسبة لمواجهة التغيرات التي تحصل فيه. لذلك يعتبر التوجه نحو السوق إحدى أهم المداخل والركائز التي يجب أن تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في اكتساب تميز من جميع النواحي واللحاق بركب المنافسين والتقدم عليهم.

ومن خلال هذه الدراسة لاحظنا أن هذا الموضوع تطغى عليه الجدة والحداثة، وبالرغم من اهتمام المفكرين الاقتصاديين به، إلا أنها مازالت تعتبر نقطة صغيرة في بحر واسع لهذا الموضوع الذي بدأت ملامحه تظهر للوجود عندما تيقنت المؤسسات إلى ضرورة الوصول إلى القمة.

وفي الأخير نقول أنه لا يبقى لنا سوى التأكيد على ضرورة تبني سياسة التوجه نحو السوق الذي يعتبر مبدأً أساسياً تستطيع المؤسسات الجزائرية عن طريقه أن تترفع على ريع التميز.

### الهوامش والمراجع

- 1-أمير حذفاني: بيعة المؤسسة والقرارات الإستراتيجية، دار الشيماء، نقاوس - الجزائر، 2012.
- 2-أ.د/الشريف بقة وأ.سمر دومي: التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، عدد 12، 2013.
- 3-د/بلكبير بومدين: دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2013.
- 4-د/رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 5-د/زكرياء مطلق الدوري: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005.
- 6-أ/سعد عبد الصاحب عبد الهادي: إدارة التغيير وثقافة المؤسسات وأساليب مواجهة التحديات، الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، بحوث وأوراق عمل، منشورات المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2013.
- 7-عبد الإله سيف الدين غازي ساعات وشاكر تركي أمين: أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الباحث، عدد 10، 2012.
- 8-أ.د/فريد فهمي زيارة: وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 9-أ/كسنة أمجد: دور المعلومات والاتصال في عملية التفاوض التجاري، دراسات، مجلة دورية محكمة، جامعة عمار ثليجي - الأغواط، العدد رقم 17، 2012.
- 10-د/مُحَمَّد حسن مُجَد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008.
- 11-وائل إدريس ورائد المومني: تحليل العلاقة بين التوجه الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 27(1)، 2013.
- 12-د/يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة، الجزائر، 2013.

1-Ajay k.kohli & Bernard j.jaworski: market orientation the construct, research propositions, and managerial implications, journal of marketing, vol 54, 1990.

2-Bret Golanm: achieving growth and responsiveness, process management and market orientation in small firms, journal of small business management, 2006, vol44, N° 3.

3- cadogan & diamartipoulos, narver & Slater, kohli & jaworski : the market orientation construct, integration and internationalization, journal of strategic, 1990,vol 03,N°01.

4- Christophe haon, David gotteland, Alain jolibert: l'orientation marché comment l'aborder et que peut-on réellement attendre, finance contrôle stratégique, vol 12, N° 02 , 2009.

5- David gotteland, Christophe haon, Alain jolibert: l'orientation marché affect-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique, management, vol 12, N° 03 , 2009.

6- David gotteland, Christophe haon, Caroline ganthier: l'orientation marché synthèse et nouvelle directions théorique, recherche et application en marketing, vol 22, N° 01, 2007.

7- David gotteland, Christophe haon,: la relation orientation marché-performance d'un nouveau produit le rôle oublié de la diversité des équipes de développement , management, vol 13, N° 05, 2010

8- John c.narver & Stanley f.slater: the effects of a market orientation on business profitability, journal of marketing, vol 54, 1990.

9-William E.BAKER & James M.SINKULA: learning orientation, market orientation, and innovation, integrating and extending models of organizational performance, journal of market focused management, vol 04, 1999.

10-William E.BAKER & James M.SINKULA: the synergistic effect of market orientation and learning orientation: orientation on organizational performance, journal of the academy of marketing science, vol 27, N° 04, 1999.

11- XIE Hongming, LIU Changyong, CHEN Chunhui : relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance, an empirical study in the Pearl River Delta region of CHINA, front.bus.CHINA, 2007, N° 01, Vol 02.