



## تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق

### بحث تطبيقي في قطاع الفنادق في محافظة النجف الاشرف

م.م. بشرى شاكر الشكري

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

#### المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى عرض الأطر المفاهيمية والمعرفية لموضوع القابليات الحركية والتوجه نحو السوق فضلاً عن تحديد درجة تأثير القابليات الحركية في التوجه نحو السوق لقطاع الفنادق في محافظة النجف الاشرف. تركزت مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الآتي (هل هناك علاقة بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق ومدى تأثيرها واتجاه علاقتها؟) ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم اختيار عينة من مدراء الفنادق، إذ بلغ عدد الذين وزعت عليهم الاستبانة واستلمت منهم كاملة (66) موظف وهم يشكلون نسبة (25%) من مجموعهم البالغ (265) مدير . وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات كان أهمها ان بيئة الفنادق تحتاج دائماً الى قابليات التكيف مع التغيرات وان هذه التغيرات تحتاج الى ان تدرك قبل حدوثها والتعلم من الأحداث السابقة ومن حاجات الزبائن وبالتالي الى تكامل النشاطات معا من اجل صياغة وتطوير إستراتيجية موجه نحو السوق وتحقيق الأهداف.

#### Abstract:

This paper aims to reviewing of conceptual and epistemological frameworks of dynamic capabilities and market orientation field, besides identifying and determination of impact level of these factors in hotels activities sector of Al-Najaf Al-Ashraf province. The essence of this paper focuses on the answer on the following query "Is there any relation between dynamic capabilities and market orientation, scope of their effect and the trend of this relation?" In the sake of fulfillment of this study goals and to answer on the query referred to above, a sample of sixty six of hotel managers was chosen representing about 25% of that whole community sector and given a questionnaire form and resumed after being processed. A number of conclusions have been drawn through this study; the most important of the is that the hotels sector is always in need of to be modified and harmonized with the changes that should be realized before coming about. The second conclusion is the experience acquainted from the previous events and activities and customers' needs, finally resulting in integrating of these activities altogether in order to formulate and develop a market orientation strategy, then fulfillment of goals.



## المقدمة

إن علم التسويق هو وليد وظيفة البيع والتوزيع، وقد تطور ليصبح الآن أحد العلوم الإدارية الأكثر حداثة وحركية . تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة ومحددة لنجاح هذه المنظمة. فقرارات أي منظمة لتقديم منتج تكون محدودة ما لم يصاحبها جهود تسويقية فعالة تساعد على تحديد احتياجات الزبون وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ولقد شهد العقدين الماضيين من القرن العشرين ظهور مجال جديد لعملية التسويق ألا وهو التوجه نحو السوق. فقد حظي هذا النوع من التسويق باهتمام كبير من قبل الباحثين باعتباره طريق جديد ومظهرا جديدا من التسويق. ان المنظمات في البيئات المضطربة تحتاج الى ان تعمل دائما على التوافق مع او خلق متغيرات سوق بحيث تسمح القابليات الحركية لها بتحقيق ذلك بحيث تتجز المنظمة تلك المتغيرات. اذ ان القابليات الحركية هي إجراءات المنظمة التي تستخدم فيها مواردها وخاصة توحيد الموارد وكسبها وإعادة تشكيلها وإطلاقها لكي تتوافق مع او تخلق متغيرات سوق. واستنادا على ما ذكر أعلاه يسعى البحث الحالي الى معرفة تأثير القابليات الحركية في التوجه نحو السوق، في قطاع الفنادق، حيث سيتم اخذ عينة من مدراء الفنادق. ولتحقيق هدف البحث جرى تقسيمه الى أربعة مباحث حيث اختص المبحث الأول بالمنهجية العلمية للبحث ، فيما تناول الثاني المنطلقات الفكرية والفلسفية لمتغيري البحث القابليات الحركية والتوجه نحو السوق، وخصص المبحث الثالث لتحليل فرضيات البحث، اما الاستنتاجات والتوصيات فخصص لها المبحث الرابع.

## المبحث الأول

## منهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

نجد اليوم العديد من المنظمات التي تعمل في بيئات متقلبة والتي تتزايد فيها المخاطر وتتشظى فيها القدرة على التنبؤ بعد أن أصبحت الحدود التنظيمية فيها غير واضحة المعالم - وبعد أن أصبحت الكثير من الهياكل التنظيمية والعمليات في العمل تتميز بكونها من المنظمات العنكبوتية- وبعد أن أصبح العمل بالإدارة التقليدية والتخطيط والتنبؤ صعبة وأحيانا مستحيلة) وبعد التوجه نحو السوق عنصرا هاما في تحليل المنافسة، والمنظمات عموما تجمع المعلومات باستخدام أبحاث السوق والدراسات الاستقصائية عن الزبائن وتركز على مجموعة الزبائن المحتملين لتحديد احتياجاتهم وما يفضلونه وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، لذا فان تركيز المنظمات على التوجه نحو السوق هو الأكثر أهمية في الأعمال التجارية والمنظمات التي تتبع نموذج التوجه نحو السوق تدرك إن تقديم قيمة متفوقة للزبون مرتبطة بتوجهها نحو السوق وابتكار خدمات جديدة وتكون هذه الخدمات صممت خصيصا لاحتياجات الزبائن وبالتالي ارتباطها الوثيق مع ربحية الفندق. لذا فان الباحثة تعالج مشكله واقعية وهي زيادة اهتمام الفنادق في تركيزها على التوجهات السوقية من خلال تطوير قابلياتها الحركية ,ويمكن تلخيص مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- هل لدى الفنادق عينة البحث قابليات حركية ومدى مستواها؟
- هل الفنادق عينة البحث لديها توجه نحو السوق ومدى مستواه؟



• هل هناك علاقة بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق ومدى تأثيرها واتجاه علاقتها؟

#### ثانيا :أهداف البحث

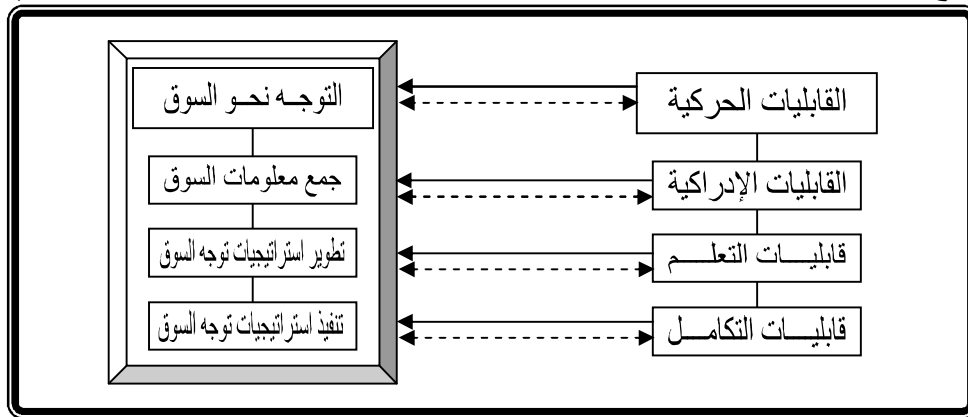
- لدى الباحثة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها في هذا البحث وهي :
- قياس مستوى القابليات الحركية في الفنادق عينة البحث.
- معرفة مستوى أهمية التوجه نحو السوق في الفنادق عينة البحث.
- تحليل واختبار علاقات التأثير بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق .

#### ثالثا : أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية متغيراته فالقابليات الحركية تمكن الفنادق من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها فتستطيع أن تدرك وتتعلم وتكامل كافة النشاطات من اجل تحقيق أهدافها , والذي يعكس على توجهاتها السوقية من خلال جمع المعلومات وإعادة صياغتها بما يلائم أهدافها ثم تنفيذها لذا فالتوجه نحو السوق يساعد في تحقيق أهدافها الربحية .

#### رابعا : مخطط البحث

يمثل مخطط البحث الفرضي مجموعة العلاقات بين متغير البحث المستقل (القابليات الحركية) ومتغير البحث التابع وهو (التوجه نحو السوق) أما المتغيرات الفرعية للقابليات الحركية تم قياسها بالاعتماد على مقياس (Wang and Ahmed,2007) الذي حدد ثلاث متغيرات تعبر عن القابليات الحركية وهي (القابليات الإدراكية، قابليات التعلم وقابليات التكامل) أما المتغير التابع التوجه نحو السوق فتم قياسه بالاعتماد على نموذج (Upadhyay & Baber,2013,17) الذي حدد ثلاث متغيرات فرعية وهي (جمع المعلومات، تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامسا : فرضيات البحث

بموجب ما سنعرضه عن متغيري البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما واتجاهها كما تراها الباحثة ، يمكن بناء الفرضيات الرئيسة الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى:** وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق. . وقد تفرعت منها عدة فرضيات وهي :

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات الإدراكية والتوجه نحو السوق.



- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات التعلم والتوجه نحو السوق
- الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات التكامل والتوجه نحو السوق

**الفرضية الرئيسية الثانية:** أفادت هذه الفرضية على وجود تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للقابليات الحركية في التوجه نحو السوق. وقد تفرعت منها عدة فرضيات وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقابليات الإدراكية في التوجه نحو السوق.

- الفرضية الفرعية الثانية: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات التعلم في التوجه نحو السوق.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لقابليات التكامل في التوجه نحو السوق.
- سادسا: حدود البحث :**

- الحدود المكانية: شمل البحث قطاع الخدمة الفندقية في محافظة النجف الاشرف .
- الحدود الزمنية: المدة التي قضاها البحث ستة أشهر .
- الحدود البشرية: مدراء الفنادق .

#### سابعا: أدوات جمع البيانات

- الجانب النظري: استعانت الباحثة في تغطية هذا الجانب من البحث بما هو متوافر من المصادر الأجنبية من الدراسات والبحوث المتوفرة على شبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الانترنت جانباً أساسياً في حصول الباحث على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث.
- الجانب العملي: استعمل البحث الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيراته، وتتكون الاستبانة من جزأين، الأول يختص القابليات الحركية أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من التوجه نحو السوق، وتضمنت عدد فقرات الاستبانة (23) فقرة موزعة على متغيرات البحث، توزعت على المتغيرات الفرعية للقابليات الحركية بواقع (10) فقرة، و ( 13 ) فقرة لمتغير التوجه نحو السوق.

#### ثامنا: صدق الأداة وثباتها

الصدق الإحصائي للاستبانة فقد استعمل البحث معامل (Alpha Corrbach) بوساطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد حقق معامل (Alpha Corrbach) للقابليات الحركية (0.81) وكان معامل (Alpha Corrbach) للتوجه نحو السوق (0.88). اما على المستوى الكلي للاستبانة فقد بلغ (0.84). وهذه النتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين مره أخرى وبمدة معقولة .

#### تاسعا: مجتمع وعينة البحث :

بلغ مجتمع البحث ( 265 ) فردا من مديري الفنادق، وتم اختيار العينة وفقا لمقتضيات البحث، إذ إن المدراء في هذه الفنادق يكونوا أكثر دراية وخبرة في الإجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالقابليات الحركية والتوجه نحو السوق ، ومن هنا جاء اختيار عينة واحدة للبحث متكونة من المديرين ، إذ بلغ حجم العينة (66) مدير وهم يشكلون نسبة (25%) من مجموعهم البالغ (265) مدير .



## المبحث الثاني الجانب النظري للقابليات الحركية والتوجه نحو السوق

أولاً: القابليات الحركية

### 1- مفهوم القابليات الحركية

إن الأدبيات النظرية المستندة إلى الموارد ركزت على القابليات الحركية التي تساعد المنظمات في الحصول على المعلومات عن الزبائن ورصد التغيرات التقنية في الوقت المناسب. وأيضاً تساعد على التنبؤ بطلب السوق والتغيرات التطور التقني والتكنولوجي، وإعادة بناء الموارد وتجديد المعرفة وفتح فرص جديدة مما يؤدي إلى تحسب أداء المنظمات (Lei-Yu Wu, 2007, 235). وإن القابليات الحركية هي أحد أنواع القابليات التي تحتل اهتماماً جوهرياً. وتتصل بقاعدة موارد المنظمة من الدرجة الأولى والتي تتضمن الموارد المادية الملموسة وغير الملموسة. إن المنطق الذي تعتمده القابليات الحركية أو قدرات التغيير تنطبق على قدرات وإمكانات أخرى، يشير إلى أن تلك الإمكانيات تتطور بشكل متصاعد (القابليات الحركية) وهي حزمة معقدة من المهارات والمعرفة التي تمارس من خلالها العمليات التنظيمية، كما وإن القابليات تزيد ضمان فاعلية العمليات المتعلقة بالتنافس (Youndt et.al, 2005, 56).

ويذكر (Jeff et al, 2010: 11) أن القابليات الحركية هي تحويل وتكامل وإعادة تنظيم الموارد الداخلية والخارجية إلى قابليات مرتبة لاستجابة المنظمة للتغيير السريع في البيئات الخارجية. لذلك فإن القابليات الحركية هي قدرة المنظمة على تحقيق وتنفيذ الميزة التنافسية وضمان الوصول إلى المركز السوقي بطرق مستقلة غير معروفة من قبل المنافسين.

بالرغم من أن مفهوم القابليات الحركية مستخدم بشكل واسع في الأدبيات والدوريات، إلا أن البحوث الحديثة (Teece & Pisano, 1997: 509) تضعه في إطار مفاهيمي يساعد على تحديد ووصف طبيعة المقدرات الجوهرية المتعلقة بالمنظمة. يركز (Teece) على أن تطور وتجديد القدرات النوعية الداخلية والخارجية للمنظمة تعد ذات أهمية إستراتيجية لمنظمات الأعمال. كما أن مفهوم القابليات الحركية يجمع ملاحظتين مهمتين: أولاً: إن الخاصية التحويلية للبيئة الاقتصادية تجعلها بيئة ديناميكية، فعلى سبيل المثال تقليص زمن وصول المنتج للسوق، اجتياز الصعوبات لمواكبة التغيرات التكنولوجية، عولمة الاقتصاديات المحلية، وكذلك عوامل الغموض البيئية الناشئة من النزاعات السياسية. وثانياً: أن قابليات المنظمة تكمن في نجاحها التنافسي (Staber & Sydow, 2002: 2).

وفيما يخص المنظمة يجب أن يكون صقل القابليات على مستوى أشخاص معينين كما يجب أن تكون فريدة ويصعب استنساخها وتكرارها. ومن الناحية الأخرى فإن تفعيل القابليات يعتبر ضرورياً للمنظمة لدخول عالم التنافس، في الوقت الذي يعتبر فيه امتلاك القدرات الإضافية والتكميلية غير ضروري جداً (Hoopes & Madsen, 2008: 398).

في البيئات المضطربة تحتاج المنظمات إلى أن تعمل باستمرار على التوافق مع متطلبات السوق وخلق البدائل والتغيرات المناسبة. وعليه يمكن تعريف القابليات الحركية هي تلك العمليات المنظمته التي تستثمر الموارد بشكل نوعي في التكامل وإعادة صياغة وكسب وإطلاق الموارد لغرض التوافق



مع او حتى خلق تغيرات منسجمة مع متطلبات السوق. وبالتالي فان القابليات الحركية لها إمكانية خلق وتطوير وإعادة تشكيل الموارد الداخلية المتوفرة للتكيف مع اضطراب البيئة. هذا التكيف مطلوب بشكل خاص مع البيئة التكنولوجية السريعة التطور. ان قابلية التكيف هذه يمكن ان تؤدي الى زيادة قيمة الزبون (Oliver & Holzinger, 2009: 3).

## 2. مصادر القابليات الحركية

ان وجود إمكانية تكوين بيانات في مجالات تكنولوجيا المعلومات السريعة التطور يعمل على تفعيل كونها إمكانية او قدرة ديناميكية تجريبية، واذا كانت الدراسات قد اهتمت بالقابليات الحركية ودورها في إدارة الأعمال، فلا يوجد في الجانب المقابل اهتماما كافيا بمصادر هذه القدرات كما لا يتوافر نموذج متكامل يضم كل تلك المصادر. (Boccardelli and Magnusson, 2006: 15).

ويذكر (Sillince, 2006: 214) ان مصادر القابليات الحركية هي:

- **العمليات التنظيمية:** تلعب العمليات التنظيمية للتحسس والتنسيق والتكامل والتعلم دورا حيويا في تطوير القابليات الحركية عندما تنشأ الحاجة لذلك.
- **أصول المؤسسة:** تلعب الأنواع المختلفة من أصول المؤسسة دورا ايجابيا في تطوير او إعداد قابليات جديدة كالأصول التكنولوجية والمالية والإنشائية وأصول هيكلية السوق والأصول المؤسسية الأخرى.
- **تاريخ المؤسسة:** يفسر تاريخ المؤسسة مكانتها الحالية وبنفس الوقت يؤثر على فرصها المستقبلية ويحدد ملامح تبعيات مسارها. حيث ان الإمكانيات الحالية تعتمد على نظيراتها السابقة وتحدد كذلك الإمكانيات المستقبلية.
- **البيانات الرقمية، سهولة تناولها، دقتها، اكتماليتها (كمالها) وانتشارها:** ان أداء المؤسسة فيما يتعلق بإمكانية تكوين البيانات لا يتضمن اية ميزة تنافسية احترافية بسبب مجموعة من متغيرات التوسط والاعتدال المقحمة بين الأداء المتفوق لإمكانية تكوين البيانات والميزة التنظيمية التنافسية المحتملة.
- **الاضطراب البيئي:** يصف الاضطراب البيئي الظروف والأحوال العامة اللانظامية والمجهولية وعدم القدرة على التنبؤ الناشئة من تغيرات رغبات الزبون وتفضيلاته والتطور التكنولوجي، حيث ان تغيرات واضطراب رغبات الزبون وتفضيلاته تؤدي الى عدم القدرة على التنبؤ بالحاجة والطلب في السوق.

## 3- أبعاد القابليات الحركية

تساعد القابليات الحركية المنظمة في إعادة تشكيل عملياتها استجابة للبيئات المتغيرة. وامتداد للنظرية المستندة الى الموارد تضمن القابليات للمنظمة التكيف مع التغيير السريع وتقديم أفضل أداء في النمو. ويستثمر بعض المدراء الاستراتيجيين ثلاث نظريات بشكل خاص هي: نظرية المستندة الى الموارد، والقابليات، والنظرية المستندة الى المقدرات فالنظرية المستندة الى الموارد تقرض على المنظمة ان تواكب البيئة الخارجية بالموارد الداخلية، أما النظرية المستندة الى المقدرات فيتوجب على المنظمة أن تكون موقعا استراتيجيا لنفسها ضمن السوق واستعمال المقدرات المتميزة للحفاظ على هذا الموقع الاستراتيجي للمنظمة. والنظرية المستندة الى القابليات تربط بين هذه النظريات معاً من خلال استغلال الموارد وتجديد القابليات وتطوير المقدرات وخلق قابليات حرجية (العطوي، 2011: 110) تتكون



القابليات الحركية من ثلاث أبعاد وهي (قابليات الإدراكية، قابليات التعلم وقابليات التكامل) اذ تشير القابليات الإدراكية الى قدرة المنظمة على تحديد الفرص الناشئة في السوق والاستفادة منها. اما قابليات التعلم هي قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة او أسواق جديدة من خلال التوافق بين التوجه الاستراتيجي المبدع وسلوكيات العملية المبتكرة، وقابليات التكامل هي قدرة المنظمة على تحديد قيمة المعلومات الجديدة الخارجية واستيعابها وتطبيقها في عملياتها التجارية (Wang and Ahmed, 2007).

أ. **القابليات الادراكية: Sensing Capability** تشير هذه القابليات الى إدراك وفهم البيئة وحاجات الزبون وأفضل متغيرات السوق ثم المنافسة، فقابليات الإدراك ضمن قابليات إدراك وتعريف البيئة مثل قابليات توليد أفكار رائعة (5: Chang & Hou, 2011). يمكن تعريف إدراك السوق بأنه عملية توليد المعرفة حول الأسواق من الأفراد من خلال ترسيخ التوعية وتوجيه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم. كما ويعرف إدراك السوق هو عملية التعلم عن الزبائن والمنافسين الحاليين والمحتملين. ان الاستشعار عن السوق يمكن المنظمات في صياغة واختبار ومراجعة وتحديث وصقل معلومات السوق، والتي هي عمليات مبسطة من السوق وكيف يعمل. والاستشعار عن السوق يساهم إلى حد كبير في معرفة السوق من خلال توفير وسيلة لاختبار الفرضيات حول الزبائن والمنافسين وموارد المنظمة الداخلية وقدراتها التي هي في كثير من الأحيان ضمنية. والجوانب الموضوعية في مجال إدراك السوق يشمل (1) تعريف السوق. (2) مراقبة المنافسة؛ (3) تقييم قيمة الزبائن. و(4) كسب ملاحظات الزبائن للوصول الى القدرة المتميزة في مجال الاستشعار عن السوق، يجب على المنظمة ان تسعى جاهدة لتكون متفوقة على منافسيها في إدراك السوق (Paolo & Mats, 2006: 166).

ب. **قابليات التعلم: Learn capability** تشير هذه القابلية الى قدرة المنظمة على تطوير منتجات او أسواق جديدة من خلال التحالف الاستراتيجي الإبداعي مع عمليات وسلوكيات الإبداعية (Chang & Hou, 2011: 5). وان التعلم يعبر عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، ويقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد في تحقيقه وضرورة توفر رغبة والقدرة على التعلم هذا على مستوى الفرد اما على مستوى المنظمة يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات والأنظمة التي من شأنها ان تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل (Sillince, 2006: 21).

ج. **قابلية التكامل: Integrative Capability** هي القدرة على تكامل النماذج المختلفة وتفاعلها ضمن التوزيع الحذر وتمثيل العلاقات المتبادلة فيما بينها (5: Chang & Hou, 2011) يتعلق تكامل الموارد بإعادة تشكيل الموارد، والقابليات واكتساب الموارد واستخدامها بشكل فعال. والقابليات الحركية هي من تكامل الموارد، وتشمل على سبيل المثال الروتين تطوير المنتجات واتخاذ القرارات الإستراتيجية. ويجب على أي منظمة ان تكامل قدراتها الداخلية والخارجية معا من خلال جمع المعلومات وتوزيعها وتحديثها وعلى المستوى الفردي والفريق والمنظمة ككل لتكون قادرة على الدوام في تطوير قابلياتها



ومخزون المعرفة (5: 2007, Blomqvist & Seppanen). ويؤكد التوجه نحو المنافس على رصد المتغيرات الخارجية من قبل المنافسين ومفيدا في بناء قابليات التكامل الخارجية لأنها تمكن المنظمة على جمع المعلومات والمرونة في تطوير منتجات جديدة. بينما يؤثر على التعاون الوظيفي بين قابليات التكامل الداخلية بشكل إيجابي ويسمح للجمع بين قدرات المنظمة لتطوير المنتجات التي تلبي احتياجات الزبائن، وغير ممكنة التقليد، ويمكن تسليمها على نحو فعال من قبل المنظمة (Yan et al., 2009: 11).

### ثانيا: التوجه نحو السوق

#### 1. مفهوم التوجه نحو السوق

في التسعينات من القرن الماضي أصبح التوجه نحو السوق احد المواضيع المهمة التي ركزت عليها أدبيات التسويق فضلا عن التركيز على مكونات التوجه نحو السوق وانعكاس أنشطته الايجابية على أداء الأعمال بصورة عامة. اذ يوفر التوجه نحو السوق مجموعة من المعتقدات التي تصب في مصلحة الزبون أولا مع الأخذ بنظر الاعتبار مصالح أصحاب الأسهم والعاملين والمديرين من اجل تطوير مشروعات مربحة على المدى الطويل (Smirnova et al., 2011, 46). ترى المنظمات ان التوجه نحو السوق هو نظام مفتوح بحد ذاته، لذا على المنظمة التفاعل مع البيئة الخارجية بكل قدرتها. وبما ان التوجه نحو السوق ينطوي على توليد ونشر معلومات السوق عن البيئة الخارجية لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها. فعلى المنظمات ان تحرص على تبادل المعلومات بين جميع الوظائف في المنظمة للاستجابة السريعة لهذه المعلومات. كما المنظمات من خلال التوجه نحو السوق تتعرف على تفضيلات الزبائن وقدراتها المنافسين الحاليين والمحتملين لتلبية هذه التفضيلات (Kumar et al., 1998, 205).

ظهرت آراء مختلفة حول الفرق بين التوجه نحو التسويق والتوجه نحو السوق وان هذه الآراء للتوجه نحو التسويق تركز فقط على توجه الزبون، اما التوجه نحو السوق فهي تركز على الزبون والمنافسين الحاليين والمحتملين (27, 2005, Shegrill & Nargundkar). ان طبيعة الخدمات التسويقية تركز على التفاعل المباشر مع الزبائن وفسح المجال بشكل صحيح لتطوير والحفاظ على استراتيجيات التوجه نحو السوق (212, 2005, Javalgi et al.). ويركز التوجه نحو السوق على الزبائن والمنافسين والتسويق بين الوظائف فمن خلال ذلك يمكن تقديم النصح من عدم إنتاج منتجات عديمة الفائدة لا يرغب بها الزبائن وبالتالي يصب في مصلحة المنظمة من تحقيق أداء عالي، بالإضافة الى تحديد بدائل جديدة كامنة يرغب بها الزبائن لذا يعد التوجه نحو السوق يعد مصدر الابتكار والإبداع (Frank et al., 2010, 311). ويعد التوجه نحو السوق مصدر للميزة التنافسية لأنه يمكن المنظمة من التفهم والاستجابة لمتطلبات السوق بفعالية، وله تأثير على مجموعة واسعة من نتائج الأداء، والعديد من الدراسات توصي المنظمات إن تعتمد على التوجه نحو السوق لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين الأداء، وان من أهم العوامل التي تؤثر على التوجه نحو السوق هو التركيز على الإدارة العليا والترابط بين الإدارات ونظم المكافآت القائمة تؤثر بشكل ايجابي على توجه المنظمة نحو السوق، وان المركزية والصراع بين الإدارات تعرقل توجه المنظمة نحو السوق (36: 2005, Kirca et al.). التوجه نحو السوق هو ذو قيمة لأنه يركز على تحقيق تفضيلات ورغبات الزبائن ويوفر معلومات عن كلا الزبائن والمنافسين، لذا فان



العديد من الباحثين وجدوا أن هناك علاقة ايجابية بين التوجه نحو السوق والأداء (Javalgi et al., 2005, 216). كما وان هناك العديد من الدراسات التجريبية التي أثبتت بشكل واضح ان التوجه نحو السوق يؤدي الى مستويات عالية من الأداء (Farrell & Oczkowski, 1997, 30).

## 2. أبعاد التوجه نحو السوق

تم تحديد مجموعة من الأبعاد للتوجه نحو السوق وهذه المتغيرات مستندة الى المستقبل. ورواد هذا المفهوم حددوا الأبعاد بجيل الذكاء ونشر الذكاء والاستجابة , ومن ناحية أخرى هنالك مجموعة من الدراسات التي حددت مجموعة أخرى من المتغيرات للتوجه نحو السوق مركزة على التوجه نحو الزبون والمنافسين والتنسيق بين الوظائف، في حين ان الدراسات التجريبية مازالت مستمرة في تحديد نوع العلاقة والتأثير بين التوجه نحو السوق والأداء (Eris & Ozmen, 2012, 77). ان العمليات التنظيمية اللازمة للأداء الناجح تعتمد على أكثر من إستراتيجية وعلى هذا النحو فان هناك أهمية كبيرة لمكونات التوجه نحو السوق والذي يحقق تنسيق بين الإستراتيجية والعمليات الداخلية للمنظمة والتي سيكون لها تأثير قوي في العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء (Tsotsou, 2010, 357). ان الفكرة المستندة الى أدبيات التسويق هي افتراض قائم على ان المنظمة قادرة على رفع مستوى توجهها نحو السوق والذي يؤدي الى تحسين أدائها في السوق إلا أن البحوث والدراسات وجهود الباحثين الذين كشفوا العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء لا زالت لا توفر الإجابة الشافية ما اذا كان التوجه نحو السوق هو احد المحددات العامة فعلا لأداء المنظمات. (Ellis, 2006, 1089). ان الفجوة البحثية الأولى التي تم تحديدها في مجال توجه نحو السوق وأداء الشركة هو بناء مدرسة جديدة في مجال أدبيات التسويق ويجب ان تكون العلاقة بين التوجه نحو السوق وأداء الشركة قويا في سياق الخدمات (Lankinen et al, 2007, 201). ان مكونات التوجه نحو السوق هي التوجه نحو الزبائن والمنافسين له تأثير ايجابي على أداء المنظمة وان التوجه نحو المنافسين هو الأكثر تأثير من بين مكونات التوجه نحو السوق على أداء المنظمة إلا ان الدراسات ركزت بشكل كبير على التوجه نحو الزبون والمنافسين ولم تركز كثيرا على التنسيق بين الوظائف وأداء الخدمات للمنظمة (Tsotsot, 2010, 358). معظم الدراسات المعنية في تنفيذ استراتيجيات التوجه نحو السوق ترى إن ثقافة التوجه السوقي هي انعكاس لثقافة المنظمة نفسها ، ويكون تنفيذ الإستراتيجية من خلال التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافس وذلك من خلال التعاون بين مختلف المستويات العاملة في المنظمة ، وان تحافظ المنظمة على مستوى عالي من الأداء والقيام بكافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ اكتساب قيمة للزبون ، ويتم تنفيذ استراتيجيات التوجه نحو السوق باستخدام كافة القواعد والإجراءات والعوامل التي لها التأثير المباشر على السوق وذلك من خلال التفاعل الديناميكي بين هذه العناصر والثقافة الموجهة نحو السوق بهدف خلق قيمة أعلى للزبون مما له آثار ايجابية هامة في التوجه نحو السوق (Lee et.al, 2006:246).

إن للتوجه نحو السوق ثلاثة أبعاد هي جمع واستخدام معلومات السوق، تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق. وهذه الأبعاد تتضمن جمع المعلومات المستمرة والمنظمة بخصوص الزبائن والمنافسين والتنسيق بين العوامل الوظيفية المختلفة، وسرعة الاستجابة إلى



تغيير حاجات السوق وسياق تنظيم واسع من التوجه نحو السوق يوضح أهمية اتخاذ موقف استباقي لممارسة الأعمال التجارية وتطوير ميزة تنافسية (العطوي، 2014: 11) ويذكر (Upadhyay) وزميله ان التوجه نحو السوق كمفهوم تسويقي يتكون من ثلاث أبعاد رئيسة هي جمع معلومات السوق ، وتطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق (Upadhyay & Baber, 2013, 18). وهذه الأبعاد الذي اعتمدت عليها الباحثة في قياس التوجه نحو السوق وهي جمع المعلومات ، تطوير إستراتيجية نحو السوق وتنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق وهي كالآتي:

أ. **جمع معلومات السوق:** تجمع المعلومات بصورة رسمية او غير رسمية من خلال قسم التسويق او من كل موظف داخل المنظمة (Upadhyay & Baber, 2013, 18). ان عملية جمع المعلومات كنظام معلومات تسويقي بين المختصين والآلات المستخدمة لضمان جمع وتحليل وتدفق المعلومات التسويقية من المصادر الداخلية والخارجية اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية ، تحت الظروف المختلفة وذلك لخدمة مديري التسويق في منظمات الأعمال (إدريس والمؤمن، 2013: 112). تعتبر المنظمات مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقاءها وبالتالي هي تحتاج الى المعلومات التي تعد سندا ودعامة لاتخاذ القرارات ولهذا من الضروري ان توفر نظام لجمع المعلومات بتدفقات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب وهذا يساعدها على معرفة بيئتها الخارجية ويمكنها من مواجهة التغيرات التي تؤثر بها (سعيداني، 2009: 21).

ب. **تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق:** تستند تطوير او صياغة إستراتيجية التوجه نحو السوق على المعلومات التي تم جمعها ونشر التقارير الاستخباراتية ذات صلة مع تدفق المعلومات داخل المنظمة (Upadhyay & Baber, 2013, 19). ان الإستراتيجية التسويقية التي ستضعها المنظمة والتي ستجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين، المستهلكين والخيارات الشرائية المتاحة أمام المستهلكين وتصميم مستوى من الجودة لمنتجاتها هذا وغيرها ستجعل المنظمة اقرب توافقا مع زبائنهم وتلبية حاجاتهم ، لذا يجب ان تكون الإستراتيجية التسويقية تخلق قيمة للزبون (البكري، 2003: 4).

ج. **تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق:** هي الاستجابة السريعة لمعلومات السوق وبالتالي فان التوجه نحو السوق يؤدي ايجابيا الى تحسين أداء المنظمة (Upadhyay & Baber, 2013, 19). من خلال تنفيذ الإستراتيجية تستطيع المنظمة ان تصمم برنامجها الترويجي والتوزيعي بما يتفق مع خصوصية ذلك السوق المستهدف ، فضلا عن تصميم المنتج لزبائنهم بما يشعرونهم بمقدار اهتمام المنظمة بهم وبما يميزها عن بقية المنظمات المنافسة التي تنتهج التوجه الواسع في نطاق عملها وتعاملها مع الزبائن (البكري، 2003: 4). وان تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق يتطلب تفاعل بين الأطراف المعنية في السوق وتشتمل على الجوانب التنظيمية والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والبيئة الاقتصادية، حيث يجب على كل الأفراد العاملين في المنظمة التفاعل بشكل رئيسي مع الوظائف التسويقية ومراقبة قوى العرض والطلب والعمل على توفير الدعم اللوجستي للبيئة التسويقية مما يولد وظيفة الاستجابة لمعلومات السوق التي تكون مفيدة وبشكل فريد لوظيفة مهمة من وظائف المنظمة التي ترغب في التوجه نحو السوق (العطوي، 2014: 13).



## المبحث الثالث

## الجانب العملي

## تحليل واختبار فرضيات البحث

## اولاً: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق ما يأتي:

ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على أبعاد وفقرات مبادئ القابليات الحركية على مستوى العينة المبحوثة؟

ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قامت الباحثة بالآتي:

- تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي، الأهمية النسبية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية:

1. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القابليات الحركية.

في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القابليات الحركية للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره ( 3 ) فضلاً عن تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية والرئيسية لأبعاد القابليات الحركية بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

## جدول (1) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

| ت            | المتغير           | الفقرات             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي % | الترتيب |
|--------------|-------------------|---------------------|---------------|-------------------|----------------|---------|
| 1            | القابليات الحركية | القابليات الادراكية | 3.19          | 0.86              | 64             | 3       |
| 2            |                   | قابليات التعلم      | 2.16          | 0.85              | 43             | 5       |
| 3            |                   | قابليات التكامل     | 3.66          | 0.70              | 73             | 1       |
| المعدل الكلي |                   |                     | 3.13          |                   | 63%            |         |

حقق محور القابليات الحركية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.13)، ووزن مئوي بلغ (63%) وتعد هذه النسبة مقبولة ما دام حقق اعلى من 60%.

2 : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد التوجه نحو السوق

## جدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي

| ت | المتغير          | الفقرات                      | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن المئوي % | الترتيب |
|---|------------------|------------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------|
| 1 | التوجه نحو السوق | جمع معلومات السوق            | 3.66          | 0.70              | 73             | 1       |
| 2 |                  | تطوير استراتيجيات توجه السوق | 3.22          | 0.63              | 64             | 3       |
| 3 |                  | تنفيذ استراتيجيات توجه السوق | 2.78          | 0.71              | 71             | 2       |
|   |                  | المعدل الكلي                 | 3.23          |                   | 65%            |         |



حقق بعد التوجه نحو السوق للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.23)، ووزن مئوي بلغ (65%) وتعد هذه النسبة مقبولة ما دام حقق أعلى من 60%.

**ثانيا: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية:**

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القابليات الحركية والتوجه نحو السوق) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

**جدول (3) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية**

| ت | الابعاد المستقلة    | التوجه نحو السوق | مستوى المعنوية |
|---|---------------------|------------------|----------------|
| 1 | القابليات الإدراكية | 0.49             | 0.000          |
| 2 | قابليات التعلم      | 0.51             | 0.000          |
| 3 | قابليات التكامل     | 0.20             | 0.101          |
| 4 | القابليات الحركية   | 0.78             | 0.000          |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج (Spss, vev.20)

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.78) وذات قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة , (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
- 2- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات الإدراكية والتوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.49) وذات قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة , (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
- 3- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القابليات التعلم والتوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.50) وذات قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة , (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.
- 4- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قابليات التكامل والتوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.20) وليست ذات قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة , (0.05) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى البحث.

**ثالثا: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية:**

افترض البحث أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير الدراسة التفسيري (القابليات الحركية) ومتغير الاستجابة (التوجه نحو السوق). لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة .

**نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية.**

يبين الجدول ( ) نتائج اختبار علاقة التأثير بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق على وفق نتائج تحديد الأنحدار البسيط بأفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية القابليات الحركية (X) والتوجه نحو السوق (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$



حيث أن  $y$  = التوجه نحو السوق.

$X$  = القابليات الحركية.

$B$  = ميل المعادلة (مقدار التغير في  $y$  الذي يطرأ نتيجة تغير  $x$  وحدة).

$a$  = ثابتة أحصائية.

إن هذه المعادلة تبين أن التوجه نحو السوق هي دالة للقيمة الحقيقية للقابليات الحركية أن تقديرات هذه المعادلة ومؤشرات الأحصائية قد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (66) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري القابليات الحركية والتوجه نحو السوق كما يأتي:

التوجه نحو السوق  $(0.78) + (0.768) =$  القابليات الحركية

وفي أطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (4).

الجدول (4) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق

| مصدر التباين | درجة الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية |
|--------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| الانحدار     | 1           | 8.469          | 8.469          | 58.372          | 0.000          |
| الخطأ        | 64          | 7.514          | 0.145          |                 |                |
| المجموع      | 65          | 13.983         |                |                 |                |

المصدر: نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول ( 5 ) نتائج اختبار علاقة تأثير بين المتغيرين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق

| النموذج           | المعاملات غير المعيارية |                | المعاملات المعيارية | T     | مستوى المعنوية |
|-------------------|-------------------------|----------------|---------------------|-------|----------------|
|                   | معامل بيتا              | الخطأ المعياري | بيتا                |       |                |
| الثابت            | 0.717688                | 0.390          | 0.78                | 1.970 | 0.056          |
| القابليات الحركية | 0.806                   | 0.106          |                     | 7.640 | 0.000          |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين القابليات الحركية، (X) التوجه نحو السوق وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة ( 66 ) شخصاً، إن قيمة (t) اكبر عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.679) وبمستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,38)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (Y ، X) وبمستوى ثقة (0.95)) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t = 7.640)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a=0.768)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتوجه نحو السوق مقداره ((0.768 عندما تكون قيمة القابليات الحركية يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.78) والمراقبة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القابليات الحركية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.78) في التوجه نحو السوق .

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) إلى معامل مقداره (0.60)، بما يعني أن القابليات الحركية (X) يفسر قيمته (0.60) من التباين الحاصل في التوجه نحو السوق ، وإن (0.40) من التباين



غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (58.372) اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسة لا بد من اختبار مدى تأثير القابليات الحركية ( القابليات الإدراكية، قابليات التعلم وقابليات التكامل) في التوجه نحو السوق. وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات القابليات الحركية (X1, X2, X3) في التوجه نحو السوق (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين القابليات الحركية (X) والتوجه نحو السوق هي:  
التوجه نحو السوق (0.32) + (2.636) = القابليات الإدراكية (0.31) + قابليات التعلم (0.20) + قابليات التكامل .

أما جدول ( 6 ) فقد أشار الى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول ( 6 ) نتائج اختبار علاقات التأثير بين القابليات الحركية والتوجه نحو السوق

| النموذج             | المعاملات غير المعيارية |                | المعاملات المعيارية |  | T     | مستوى المعنوية |
|---------------------|-------------------------|----------------|---------------------|--|-------|----------------|
|                     | معامل بيتا              | الخطا المعياري | بيتا                |  |       |                |
| الثابت              | 2.636                   | 469.           | 32.                 |  | 5.625 | 000.           |
| القابليات الإدراكية | 217.                    | 086.           |                     |  | 2.513 | 015.           |
| قابليات التعلم      | 287.                    | 116.           | 31.                 |  | 2.470 | 016.           |
| قابليات التكامل     | 182.                    | 084.           | 22.                 |  | 2.159 | 035.           |

المصدر :الباحثة اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول (4) ان معادلة الانحدار يؤثر الثابت (a=2.636)، وهذا يعني إن هناك وجوداً التوجه نحو السوق مقداره (2.636) عندما تكون قيمة القابليات الحركية يساوي صفراً. أما قيمة الميل الحدي للقابليات الإدراكية قد بلغ (β<sub>1</sub>=0.32) والمرافقة لـ (X<sub>1</sub>) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في القابليات الإدراكية (X<sub>1</sub>) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.32) في التوجه نحو السوق.

أما قيمة الميل الحدي لقابليات التعلم قد بلغ (β<sub>2</sub>=0.31) والمرافقة لـ (X<sub>2</sub>) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في قابليات التعلم (X<sub>2</sub>) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.31) في التوجه نحو السوق. أما قيمة الميل الحدي لقابليات التكامل قد بلغ (β<sub>3</sub>=0.20) والمرافقة لـ (X<sub>3</sub>) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في قابليات التكامل (X<sub>3</sub>) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.20) في التوجه نحو السوق. وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى القابليات الإدراكية والقابليات التعلم وترفضه على مستوى قابليات التكامل.



## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج ان الفنادق بحاجة ماسة الى تطوير قابلياتها لاستشعار التغيرات في بيئتها وتحديد الفرص وتعريفها بوضوح أكثر ,فضلا عن تحديد أكثر من ذلك بتحديد الفرص لاحتياجات غير متوقعة واستثمارها في تطوير خدماتها الفندقية التي ستؤدي الى الاستماع لزبائنها ومتابعة منافسيها لتلبية متطلبات زبائنها.
2. وحسب النتائج وجد ان الفنادق بحاجة الى تعلم كيفية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها باستعمال معرفتها وتجاربها السابقة فضلا عن فرص نجاح المنافسين وفشلهم والتي بدورها تزيد من أهمية الفندق في السوق وتقديم قيمة عالية لزبائنها وتحقيق قوة تنافسية جيدة.
3. حاجة الفنادق الى امتلاك قابليات التكامل والتكيف مع مجموعة العوامل البيئية كالعوامل لتكنولوجية والسياسية والثقافية والاقتصادية ,والتي بدورها ستزيد من قدرتها على الاستجابة السريعة لحاجات زبائنها.
4. إن بيئة الفنادق تحتاج دائما الى قابليات التكيف مع التغيرات وان هذه التغيرات تحتاج الى أن تدرك قبل حدوثها والتعلم من الإحداث السابقة ومن حاجات الزبائن وبالتالي الى تكامل النشاطات معا من اجل صياغة وتطوير إستراتيجية موجه نحو السوق وتحقيق الأهداف.

### ثانياً: التوصيات

1. من الضروري على قطاع الفنادق ان يدرك كافة التغيرات التي تطرأ في احتياجات الزبائن والتغير البيئي فضلا عن امتلاكها نظرة ثاقبة وتصور واضح عن التقلبات السوقية ونشوء الفرص والتي يمكنها من تقديم قيمة لزبائنها وتحقيق الرضا لهم.
2. ينبغي على الفنادق ان تستجيب الى حاجات الزبائن أكثر من المنافسين باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب باستعمال مداخل التجديد والتعلم والابتكار والتي تمكن الفنادق من التركيز على تلبية حاجات زبائنها وتقديم خدمة ذات جودة عالية .
3. هناك حاجة كبيرة الى ان تمتلك الفنادق المرونة الكافية في التعامل مع المخاطر المتنوعة وتكامل استراتيجيات الفندق , والتي ستؤدي الى تحقيق أهدافها وامتلاك مركز قوي بين الفنادق المنافسة.
4. وينبغي على الفنادق ان تكامل قدراتها الداخلية والخارجية معا من خلال جمع المعلومات وتوزيعها وتحديثها وعلى المستوى الفردي والفريق والفندق ككل لتكون قادرة على الدوام في تطوير قابلياتها ومخزونها المعرفي.

### المصادر

1. إدريس ,وائل والمؤمنى ,رائد , (2013) تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما في أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية , مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية .



2. بقة ,الشريف ودومي ,سمراء (2013) التوجه السوقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار , مجلة الباحث .
3. البكري ,ثامر (2003) الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق , الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
4. ديلمي , خضر (2009) نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي , رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ,الجزائر .
5. ديوب ,, ايمن حسن (2013) اثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي , مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .
6. العطوي ,مهند حميد (2011) المقدرات الجوهرية والتسويق الريادي :العلاقة والاثر ,رسالة ماجستير ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة الكوفة .
7. العطوي ,مهند حميد (2014) امكانية القابليات التسويقية في تعزيز التوجه نحو السوق ,مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
8. Boccardelli ,Paolo & Magnusson , Mats G. (2006) Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship, Journal of Services Marketing.
9. Blomqvist ,Kirsimarja & Seppänen, Risto (2007) Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts, Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology.
- 10.Chang, H. R. & Hou, J. J. (2007). Organizational change and dynamic capabilities; A case of high-tech company. *Industrial Forum*, 9 (1), 15-29
- 11.Ellis, D. , (2006) .Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), pp. 1089-1107.
- 12.Eris ,E. ,Ozmen .O. ,(2012) . The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector , *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* , 5 (1) ,pp.77-108.
- 13.Farrell ,M. & Oczkowski ,E. (1997) .An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Journal of Marketing Bulletin*, 8(1), 30-40.
- 14.FOLEY ,ANTHONY(2004) Towards a further understanding of the development of market orientation in the firm: a conceptual framework based on the market-sensing capability, *Journal of Strategic Marketing*.
- 15.Frank, H. (2010). Market Orientation and its Impact on Performance Dimensions of Family Firms. 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Lancaster University Management School, UK, 6.-9. July.
- 16.Hoopes ,David G. & Madsen, Tammy L., A capability-based view of competitive Heterogeneity, *Industrial and Corporate Change*, Volume 17, Number 3, pp. 393–426.



17. Javalgi, R. , Whipple, W. , Ghosh, K. & Young, B.(2005) . Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, *Journal of Services Marketing* ,19(4) , pp. 212-221
18. Jeff Bake & Qing Cao & Donald Jones & Jaeki Song (Dynamic Strategic Alignment Competency: A Theoretical Framework and an Operationalization) 2010 , Working Papers on Information Systems ISSN 1535-6078
19. Kirca ,A. , Satish J. & William ,O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing* ,69(2),pp24-41.
20. Kumar ,K. , Subramanian, R.& Yauger, C., (1998). Examining the market orientation- performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management* ,24(2),pp. 201–234
21. Lankinen ,Jukka & Maija Rökman & Pekka Tuominen (2007)Market-sensing capability and market orientation in the food industry: empirical evidence from Finland, Paper presented at the 19th Nordic Academy of Management Conference.
22. Lee ,S. , Joon ,Y. , Sanguk ,K. & Whan ,K., (2006) .The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance, *Journal of Strategic Marketing* , 14(30) ,pp.245-265
23. Lei-Yu Wu ,. ( 2007) Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms, *Industrial Marketing Management*. perspective. *Journal of Management Inquiry*
24. Oliver ,Christine and Holzinger, Ingo The Effectiveness Of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework, . *Journal Of Marketing Bulletin*
25. Paolo Boccardelli & Mats G. Magnusson , 2006 , " Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship " . *Knowledge and Process Management* Volume 13 Number 3 , Published online in Wiley Inter Science .
26. Shergill ,S., & Nargundkar ,R. (2005). Market orientation, marketing innovation as performance drivers. *Journal of Global Marketing*, 19(1), pp.27–47.
27. Sillince, J. A. A. 2006. Resources and organizational identities: the role of rhetoric in the creation of competitive advantage. *Management Communication Quarterly* .
28. Smirnova ,M. , Henneberg ,S. , Peter ,N. & Kouchtch ,S. ,(2011) .The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes , *Industrial Marketing Management* ,40(1) ,pp 44-53.
29. Staber, U. and Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration
30. Tsiotsou , R. (2010) .Delineating the effect of market orientation on Service Performance , *Journal Of The Academy Of Marketing Science*,30(3) ,pp.357-403.
31. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.



32. Upadhyay ,Y. & Baber ,R. (2013) . Market Orientation and Organizational Performance in Tourism and Travel Industry , Journal of Business and Management ,10(2) ,pp.17-27.
33. Wang, C. L. & Ahmed, P. K., 2007. Dynamic capabilities: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1): 31-51.
34. Yan Yang, Hengyuan Zhu, Guisheng Wu (2009) Untangling the strategic orientation and its impact on product innovation performance: An empirical study on the Chinese enterprises Research Center for Technological Innovation, Tsinghua University.
35. Youndt &Subramaniam, M., & M. A. 2005. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. Academy of Management



## الملحق

جامعة الكوفة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## الاستبانة

أخي الكريم المحترم

تحية طيبة...

بالنظر لما تعهده بكم من علم ومعرفة وخبرة، أضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات البحث الموسوم (تأثير القابليات الحركية في تعزيز التوجه نحو السوق). لذا نرجو تعاونكم معنا في الإجابة على الفقرات التي تضمنتها الاستبانة ومن واقع خبرتك في العمل بالشركة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي حصراً. شاكرين لكم جهودكم المباركة وحسن تعاونكم ومن الله التوفيق..

الباحثة

م.م. بشرى الشكري

أولاً : القابليات الحركية

الرجاء وضع علامة ( √ ) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك بالفقرات الآتية:

أ. القابليات الإدراكية

- 1- نمتلك القدرة على الربط بين العرض والطلب في السوق وتحديد الفرص وتعريفها بوضوح.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً
- 2- شركتنا قادرة على تحديد احتياجات السوق واكتشاف الفرص عند تحديد حالات غير متوقعة في السوق.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً
- 3- لدينا القدرة على ادراك التغيرات في احتياجات الزبائن والتغير البيئي.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً
- 4- نمتلك نظرة مستقبلية ثابتة وتصور واضح عن التقلبات السوق وخلق الفرص .  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً

ب. قابليات التعلم

- 5- لدينا القدرة على وضع خطة شاملة للشركة وفق احتياجات الإستراتيجية وفق منهج التعلم.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً
- 6- نمتلك القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة المبدعة والمستندة على السوق من خلال التعلم.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً
- 7- نستجيب أكثر كفاءة من المنافسين باستخدام التجديد والتعلم وابتكار منتجات جديدة.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً

ج. قابليات التكامل

- 8- لدينا القدرة على تكيف مجموعة معقدة ومختلفة من العوامل البيئية كالاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والثقافية.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً
- 9- لدينا القابلية على تكامل الخطط الاستراتيجية للشركة من أجل تقادي المخاطر غير المسيطر عليها.  
☐ اتفق تماماً ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماماً



- 10- لدينا المرونة الكافية في التعامل مع المخاطر المتنوعة.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- ثانيا :التوجه نحو السوق**
- أ. جمع معلومات السوق**
- 11- تستمع شركتنا الى خيارات الزبائن .
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 12- تستعمل شركتنا معلومات الزبائن لزيادة جودة المنتج.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 13- اهداف شركتنا تستند بشكل رئيسي الى احتياجات الزبائن .
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 14- تحصل شركتنا على الافكار من الزبائن لتحسين منتجها.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 15- يمتلك العاملين في شركتنا معلومات كافية عن الزبائن والمنافسين.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 16- ان قيم وتفضيلات الزبائن تدخل في انتاج منتج جديد.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- ب. تطوير استراتيجيات توجه السوق**
- 17- تهتم شركتنا بالموقع السوقي اكثر من الاداء المالي.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 18- تحدد شركتنا سعر المنتج حسب ملائمة القيمة المقدمة للزبون وتفضيلاته.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 19- تركز شركتنا على الأسواق التي تمتلك فيها قوة تنافسية جيدة.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 20- خطط شركتنا تتركز حول الأسواق بدل من المنتجات .
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- ج. تنفيذ استراتيجيات توجه السوق**
- 21- تحتفظ شركتنا بالوعود التي قطعناها لزبائننا.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 22- تستجيب شركتنا لحاجات الزبائن التي تدونها إنشاء عمليات البيع السابقة .
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐
- 23- تستجيب شركتنا لحاجات الزبائن في تهيئة شروط التعاملات التجارية الجيدة.
- اتفق تماما ☐ اتفق ☐ غير متأكد ☐ لا اتفق ☐ لا اتفق تماما ☐