



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Evaluating the dimensions of market orientation for a group of retail
stores in Salah Al-Din Governorate**

Ghanem Kalaf Hasan*, Anis Ahmed Abdullah

College of Administration and Economics, Tikrit University

Keywords:

Market orientation, customer response,
marketing success

ARTICLE INFO

Article history:

Received 08 Apr. 2023
Accepted 02 May. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Ghanem Kalaf Hasan

College of Administration and Economics,
Tikrit University



Abstract: The main objective of the research is the part that is achieved from the level of the surveyed floor with the dimensions of the logistic, which has become an indicator of the success of organizations in their business environment. The descriptive research was used to describe and test the dimensions of market orientation, and the questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information, and it was distributed to all in the collection of data and information, and it was distributed to all in all in the single stores. The first letter of the first stage.

تقييم ابعاد التوجه السوقي لمجموعة من متاجر المفرد في محافظة صلاح الدين

غانم خلف حسن

انيس احمد عبدالله

كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت

المستخلص

هدف البحث بشكل رئيسي إلى التحقق من مستوى التزام المتاجر المبحوثة بأبعاد التوجه السوقي، الذي أصبح مؤشراً لنجاح المنظمات في بيئة اعمالها. واستخدم البحث المنهج الوصفي لوصف ابعاد التوجه السوقي واختبارها، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات ووزعت على جميع العاملين في متاجر المفرد المختارة والتي بلغت (108) استمارة استرجعت جميعها وخضعت للتحليل الاحصائي لاختبار فرضية البحث الرئيسية، وخلص البحث للعديد من النتائج من أهمها التزام المتاجر المبحوثة بجميع أبعاد التوجه السوقي بمستويات عالية. ومن خلال الاستنتاجات قدم الباحث عدداً من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: التوجه السوقي، الاستجابة للزبون، النجاح التسويقي.

المقدمة

تعد الأنشطة التسويقية من أولى النشاطات، التي تتأثر تأثيراً مباشراً بالتغيرات البيئية المحيطة، ونظراً لكون البيئة التسويقية، تتسم بالتغير المستمر والحركة الدائمة، فضلاً عن قوة وشدة المنافسة للمنافسين، وهذا يُعزِّم المسؤولية الملقاة على عاتق المسوقين، لمواكبة التطورات الحاصلة في السوق، والمبادرة السريعة والاستفادة من كل ما هو جديد واستغلال الفرص السانحة ومن أجل البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية، وبسبب التعقيد الكبير في بيئة الأعمال، التي تعمل فيها المتاجر والتغيرات التي تحدث في تلك البيئة والمؤثرة على أداء المتاجر، لذلك فإن المتاجر بحاجة إلى المعلومات التسويقية، لغرض فهم حاجات ومتطلبات الزبائن بشكل أفضل من أجل الحصول على موطن قدم في الأسواق، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، خاصة وإن أسواقنا اليوم، قد أصبحت فيها شدة المنافسة على أوجها. ولما تقدم فإن المتاجر، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، لا بد لها من السعي إلى الالتزام بالتوجه السوقي، بأبعاده المختلفة والتي لها أكبر الأثر في عمل المتاجر من خلال امتلاك المعلومات الضرورية كافة عن السوق والمنافسين، والطرائق الحديثة لتقديم المنتجات، والبحث عن حاجات الزبائن وتوقع تفضيلاتهم من المنتجات فضلاً عن كسبهم والمحافظة على ولائهم أطول مدة ممكنة، وتعظيم القيمة التي عليها الزبون وتقديم كل ما هو جديد، ومجارة المنافسين إن لم نقل التغلب عليهم. فإن البحث تناول التوجه السوقي، لما له من الأهمية والخصوصية في عمل المتاجر الشيء الكثير ونستطيع أن نقول إنه من العوامل المؤثرة على استمرار وبقاء أي متجر في اشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وتحقيق أهداف المنظمة في التميز والنمو.

وقد ضم البحث أربعة محاور، يتناول المحور الأول الإطار العام للبحث، أما المحور الثاني فتم التركيز على التوجه السوقي/الإطار المفاهيمي، بينما خُصص المحور الثالث لتغطية نتائج البحث الميدانية، أما المحور الرابع فبين أبرز الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تتطلع معظم منظمات الأعمال اليوم إلى تحقيق النجاح التسويقي، وبناء مركز استراتيجي متميز يحقق لها النمو والبقاء في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، التي تتسم بالتغيير

المستمر، وشدة المنافسة، ولكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات وتطلعات الزبائن، لابد لها من البحث عن توجهات تسويقية جديدة وغير تقليدية، تمكنها من مواكبة مستجدات بيئة الأعمال، إن التوجه السوقي يشير إلى بناء وتنفيذ استراتيجيات تسويق ناجحة، في التنبؤ بحاجات الزبائن من أجل الاستعداد لتلبيتها بشكل أفضل من منافسيها.

وإتساقاً مع ما تقدم فإن السؤال الرئيس للبحث الحالي والذي يمثل مشكلة البحث الميدانية هو:

❖ ما هو مستوى التزام المتاجر المبحوثة بكافة أبعاد التوجه السوقي؟

ثانياً. أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث من خلال الاتي:

1. يعد البحث الحالي امتداداً للدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت لموضوع التوجه السوقي من خلال استعراض آخر ما استجد من مفاهيم حديثة في هذا الموضوع.
2. تنبع أهمية البحث من كون إن ميدانها هو متاجر المفرد التي تعد من أهم روافد الاقتصاد العراقي، ويمكن أن يسهم في دعم خطط التنمية في مختلف المجالات، وبخاصة قدرتها على امتصاص البطالة بين قطاعات الشباب وتنويع مصادر الدخل القومي وتنميته.
3. يعد البحث مرشداً لمالكي متاجر المفرد لكيفية توظيف أنشطة التوجه السوقي في تمكين تلك المتاجر من بناء الصورة الذهنية وتعزيز مكانتها في اذهان الزبائن وفي النمو والتطور والمنافسة بشكل فاعل مع المنظمات الاخرى.

ثالثاً. أهداف البحث: هدف البحث الحالي بشكل أساسي إلى التأصيل النظري لمتغير البحث وأبعاده الفرعية، فضلاً على تحقيق عدد من الأهداف الأخرى منها:

1. التعرف على مستوى الالتزام بأبعاد التوجه السوقي من قبل المتاجر المبحوثة.
 2. تقديم مجموعة من المقترحات وآليات تفعيلها في المتاجر المبحوثة وذلك وفق ما ستنمخض عنه نتائج البحث الحالية من أجل معالجة جوانب القصور والضعف في متغير البحث وأبعاده الفرعية.
- رابعاً. فرضية البحث:** تلتزم المتاجر المبحوثة بكافة أبعاد التوجه السوقي:

خامساً. منهج البحث واداته: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة مشكلة البحث من أجل تحقيق أهدافه، ومن أجل الحصول على البيانات الأولية فقد اعتمد البحث بشكل أساسي على الاستبانة لقياس أبعاد البحث. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة) (اتفق) (محايد) (لا اتفق) (لا اتفق بشدة) وفق أوزان (1،2،3،4،5). وتضمنت الاستبانة محورين رئيسيين: المحور الأول تضمن المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة البحث والبالغ عددها (3) متغيرات وهي (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في مجال العمل). أما المحور الثاني فقد تناول أبعاد التوجه السوقي وتضمن (31) فقرة لقياسها، وقد اعتمدت الاستبانة على دراسات (الملا حسن، 2012) (الملاح، 2016) (توفيق، 2017) (حمادي، 2021). وتم توزيع (108) استمارة على العاملين في المتاجر المبحوثة واسترجعت بالكامل وهي صالحة للتحليل الاحصائي.

سادساً. اختبار أداة البحث: للتحقق من صدق وثبات مقياس البحث، خضع المقياس لمجموعة من الاختبارات، فقد تم عرضها على العديد من المحكمين المتخصصين في العلوم الإدارية لابداء آرائهم ومقترحاتهم بشأن فقرات الاستبانة، وقد أخذ الباحث بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات علمية أو لغوية تتعلق بصياغة فقرات الاستبانة. ومن من أجل الوصول إلى استبانة فعالة والتحقق من جودة تصميمها وقدرتها على إعطاء نتائج دقيقة، تم استخدام مقياس كرونباخ ألفا على مستوى العينة الكلية وعلى مستوى أبعادها الفرعية، والنتائج معروضة في الجدول رقم (1).

الجدول (1): اختبار ثبات الاستبانة

ت	الابعاد	قيمة معامل الثبات	قيم الاتساق الداخلي بين اسئلة كل بعد
-	على مستوى التوجه السوقي	0.82	1
1	التوجه نحو الزبون	0.86	0.57
2	التوجه نحو المنافس	0.89	0.48
3	التنسيق الداخلي للوظائف	0.86	0.57
4	توليد المعلومات	0.84	0.69
5	نشر المعلومات	0.84	0.70
6	الاستجابة	0.84	0.71

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

يوضح الجدول رقم (1) أن الاستبانة المصممة تقيس بالفعل متغيراتها بثبات وموثوقية من حيث قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد البحث والتي تجاوزت في معظمها القيمة المقبولة (60%). كما يظهر الجدول أن قيم الاتساق الداخلي بين أسئلة أو فقرات كل بعد من أبعاد البحث الفرعية تراوحت بين العالية والمتوسطة القيمة.

سابعاً. وصف المتاجر المبحوثة: تم اختيار مجموعة من متاجر المفرد في محافظة صلاح الدين وتم الحصول على المعلومات من خلال المقابلة الشخصية مع ادارة المتاجر وهي:

1. **مجمع كل يوم:** تأسس سنة 2008 يتكون من الأقسام الآتية (ملابس نسائية – ملابس رجالي – ملابس اطفال – ملابس بيبى – احذية وحقائب – مفروشات – كوزماتك – عطور – اكسسوارات).
 2. **مجمع كتاكيت:** تأسس سنة 2016 يتكون من الأقسام الآتية (البسة ولادية – البسة نسائية – كوزماتك – احذية وحقائب – اكسسوارات – عطورات – مفروشات – ملابس رجالية – حجابات الاميرة).
 3. **القسم مول:** تأسس سنة 2016 يتكون من الأقسام الآتية (مواد غذائية – مواد منزلية – اجهزة منزلية).
 4. **مجمع كوين:** تأسس سنة 2016 ويضم الأقسام الآتية (البسة ولادية – البسة نسائية – كوزماتك – احذية وحقائب – اكسسوارات – عطورات).
 5. **سنتر السلطان:** تأسس في سنة 2017 ويتكون من طابقين وساحة وقوف سيارات ومخازن مساحته 1000 متر مربع ويتكون من الأقسام الآتية (منزلية – البسة نسائية – البسة اطفال – اكسسوارات – كوزماتك – احذية وحقائب – مفروشات – البسة داخلية نسائية – غذائية – حلويات – حسابات – ادارة).
 6. **مول النمر:** تأسس سنة 2018 يتكون من ثلاث طوابق بمساحة 800 متر مربع ويضم الأقسام الآتية (البسة ولادية – البسة نسائية – كوزماتك – احذية وحقائب – اكسسوارات – عطورات – مفروشات – ملابس رجالية).
 7. **مول البشير:** تأسس سنة 2018 يتكون من الأقسام الآتية (ملابس نسائية – ملابس رجالي – ملابس اطفال – ملابس بيبى – احذية وحقائب – مفروشات – عطور).
- ثامناً. وصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة:** تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في المتاجر المبحوثة والبالغ عددهم (108) فرداً
- يبين الجدول رقم (2) عرضاً مفصلاً لخصائص أفراد العينة وفقاً للبيانات التي قدموها عن طريق إجاباتهم على الاستبيان الخاصة بالبحث.

الجدول (2): وصف وتشخيص الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

المتغير	الوصف	التكرارات	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	88	81.48
	أنثى	20	18.52
	المجموع	108	100.0
التحصيل الدراسي	اعدادية فأقل	30	27.78
	دبلوم	29	26.86
	بكالوريوس	48	44.44
	دراسات عليا	1	0.92
	المجموع	108	100.0
مدة الخدمة	أقل من 2 سنة	7	6.48
	2-4 سنوات	57	52.78
	4 سنوات فأكثر	44	40.74
	المجموع	108	100.0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

استناداً إلى نتائج الجدول رقم (2)، جاءت نتائج وصف الأفراد المبحوثين كما يأتي:

- النوع الاجتماعي: احتلت فئة الذكور النسبة الأعلى من الأفراد المبحوثين، من إجمالي أفراد العينة ويمكن تفسير ذلك بسبب طبيعة الأنشطة التي تمارسها المتاجر المبحوثة، وإنَّ انخفاض نسبة الاناث قد يعود لطبيعة البيئة الاجتماعية.
- المستوى التعليمي: إن غالبية أفراد العينة هم ممن يحملون شهادة (بكالوريوس)، وتشير هذه النتيجة إلى أن العينة المبحوثة لديها المعرفة الكافية بالإجابة عن محتوى الاستبانة من فقرات وكيفية الإجابة عليها.
- مدة الخدمة: أظهرت النتائج مدة الخدمة (2-4 سنوات) للعاملين في المتاجر المبحوثة النسبة الأعلى وتشير هذه النتيجة إلى أن المتاجر المبحوثة محل البحث لديها الثقة في كواردها الشبابية في تسيير عملها مقارنة بحدثة هذه المتاجر.

المحور الثاني: التوجه السوقي / إطار مفاهيمي

أولاً. مفهوم التوجه السوقي وتعريفه: تم استخدام مصطلحات مختلفة في الأدبيات التسويقية لتعكس مفهوم التوجه السوقي، مثل التركيز على السوق والاتجاه السوقي والتوجه نحو الزبائن، مفهوم التسويق. تبنى (Kohli & Jawork, 1990) وجهة نظر قائمة على المعلومات حول التوجه التسويقي، بينما قدما (Slater & Narver 1990) التوجه السوقي كشكل من ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات اللازمة لتوليد القيمة للزبون.

عرفه (Shamsudin, et al., 2020: 968) بأنه منهج تتبعه المنظمات التي تقدم منتجات وفق حاجات الزبائن ورغباتهم. وعرفه (حمادي، 2021: 103) بأنه فلسفة إدارة المنظمة في تقديم أعلى قيمة للزبائن من خلال توجيه وتكييف أنشطتها ومنتجاتها لتلبية احتياجات الزبائن من خلال التعاون والتكامل الداخلي بين الوظائف. وعرفه (صالح والشمري، 2022: 146) بأنه جوهر نظرية

التسويق ويركز على تحديد احتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتلبية تلك الاحتياجات بفاعلية وكفاءة وأفضل من المنافسين.

بناءً على ما تقدم فإنه يمكننا أن نعطي تعريفاً إجرائياً شاملاً للتوجه السوقي أنه هو مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المتاجر المبحوثة والتي تهدف إلى خدمة الزبائن وجعلهم محور اهتمامها من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم ويتم ذلك من خلالها جمع المعلومات عنهم وعن المتاجر المنافسة لتحليل نقاط القوة والضعف لديهم. ولتحديد اتجاهاتهم المستقبلية من أجل تقديم قيمة مضافة تفوق ما يقدمه المنافسون.

ثانياً. أهمية التوجه السوقي: تكمن أهمية التوجه السوقي من خلال الآتي:

1. يعد التوجه السوقي مصدراً مهماً للميزة التنافسية وأحد المحددات الهامة لأداء المنظمات.
 2. يسهم التوجه السوقي في تحديد المزيج التسويقي الملائم من خلال عملية جمع المعلومات عن حاجات ورغبات الزبائن ومستوى رضاهم، وكذلك معرفة المنافسين الحاليين للمنظمة وقدراتهم التنافسية. (الملا حسن، 2012: 38).
 3. إن المنظمة التي تتبنى فلسفة التوجه السوقي يمكنها تحسين جودة منتجاتها وتكيفها مع احتياجات زبائنها وتحقيق رضاهم ويزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أعلى أداء (Zhou, et al, 2008: 987).
 4. يشجع التوجه السوقي الإبداع والابتكار من خلال تزويد جميع العاملين في المنظمة بالمعلومات اللازمة حول احتياجات الزبائن، وبالتالي تحفيزهم على تقديم الاقتراحات التي تساهم في تطوير المنتج.
 5. التوجه السوقي يزيد من قدرة المنظمة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وذلك لإجراء التعديلات اللازمة على الخطط التسويقية من أجل مواجهتهم. (العطي، 2021: 36)
- ثالثاً. أهداف التوجه السوقي:** يهدف التوجه السوقي إلى تحقيق الآتي: (مختار، 2018: 13)
- (بن قسيمة، 2017: 136).

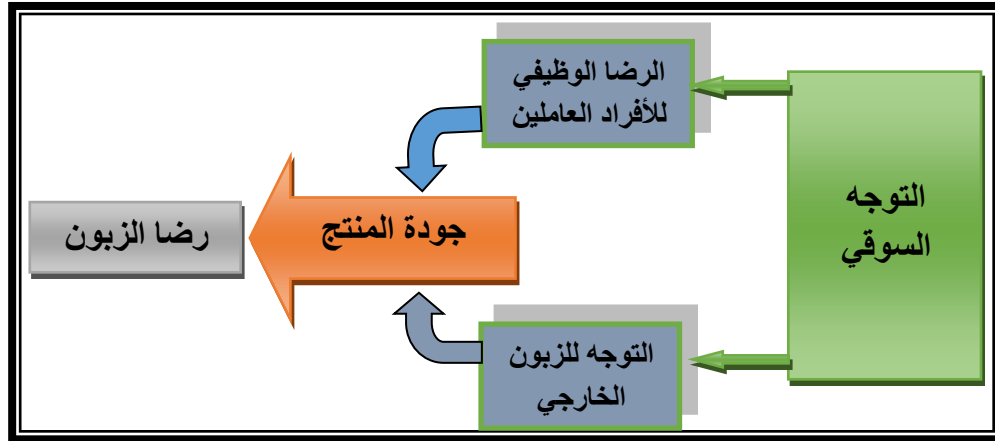
1. مساعدة الافراد العاملين على فهم واستيعاب مهمة ورسالة المنظمة وأهدافها ونظامها وطرق عملها المطبقة داخل المنظمة. وتحفيزهم لإنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم (تجاه الزبائن، وخاصة أولئك الذين على اتصال مباشر مع الزبائن).
 2. تعزيز رضا الزبائن وولائهم للمنظمة.
 3. تحقيق ولاء العاملين وتقليل الصراع الخاص حول أدوارهم.
 4. زيادة القدرة الابتكارية المتوفرة في المنظمة.
 5. خلق فرص تنافسية للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.
 6. زيادة معدل نمو المبيعات وحصة السوق وكذلك الربحية المحققة.
 7. الحفاظ على جودة المنتجات المقدمة مما يساعد على نمو واستمرارية المنظمة.
 8. زيادة مشاركة الزبائن في تحسين المنتج والأداء والوصول إلى مستويات أعلى من رضا الزبائن.
- رابعاً. عوامل نجاح التوجه السوقي:** هناك مجموعة من العوامل التي تلعب دوراً رئيسياً في نجاح التوجه السوقي لأية منظمة، هي كما يأتي:

1. **دعم الإدارة العليا:** تبرز أهمية الدور الذي يلعبه مديري الإدارة العليا يتمثل بالآتي:

❖ تشكيل القيم التنظيمية والتوجهات للمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة،

❖ قدرة الإدارة العليا على السيطرة على مواردها البشرية وتنقيفهم.

- ❖ اعتماد مفهوم التسويق الداخلي في المنظمة لضمان تنفيذ الأنشطة بشكل صحيح ولتجنب النزاعات المحتملة بين الأفراد وتكوين ولأنهم التنظيمي. (بخيت، 2019: 36).
 - ❖ خلق مناخ مناسب يشجع على انتشار السلوك القائم على المشاركة والحوار بين العاملين، وبالتالي ضمان اتباع نهج أكثر جدية وتصميماً في تنفيذ خطط التوجه السوقي.
 - ❖ استعداد الإدارة العليا للتغيير وتحمل المخاطر وتقبل الإخفاقات وتمكنها من إيصال هذه الصورة للعاملين لحثهم على مواكبة التطور والاستجابة لاحتياجات المتغيرة للزبائن وتتبع الأسواق المتغيرة وجمع المعلومات الاستخبارية ونشرها داخل المنظمة (الملاح، 2016: 116).
2. **التنسيق المشترك بين الإدارات:** يعد التنسيق بين الإدارات بهدف تطوير الخبرات وتبادل المعرفة والمهارات أحد العوامل المهمة لنجاح التوجه السوقي. (Malik & Naeem, 2009: 324). ويرى (Kohli & Jaworski, 1993: 56) أن الهياكل الميكانيكية البيروقراطية لم تعد قادرة على التكيف مع التغييرات البيئية ولا تتماشى مع نهج التوجه السوقي، فهناك حاجة للهيكل التنظيمية العضوية المفلطحة التي تتميز باللامركزية وتمكين العاملين وسرعة الاتصالات.
3. **التسويق الداخلي:** إن التسويق الداخلي كفلسفة إدارية تقوم على تقوية العلاقات وبناء جسور التعاون بين الإدارة والعاملين في المنظمة والاهتمام في تطوير مهاراتهم والاستجابة السريعة لتلبية طلباتهم ورغباتهم وكسب ثقتهم لينعكس ذلك إيجابياً تسليم قيمة أعلى للزبون وتحقيق رضاه. (Tomaskova 2015: 538). والشكل رقم (1) يشرح العلاقة بين التوجه للزبون الداخلي ورضا الزبون الخارجي.



الشكل (1): العلاقة بين التوجه للزبون الداخلي ورضا الزبون الخارجي

Source: Conduit, J., & Quigg, J., 2001 Influencing Internal Customers Through Market Orientation: How IT Leads to Exceptional Service Quality and Satisfied Customers.p.5.

خامساً. أبعاد التوجه السوقي: تم اعتماد أبعاد التوجه السوقي بالاعتماد على الباحثين (Nurhilalia, et. al, 2019) (Mubarak.2019) (Alhakimi, 2020):

1. **التوجه نحو الزبون:** إن التوجه نحو الزبون يؤكد على أهمية إقامة علاقة طويلة الأمد مع الزبائن الرئيسيين، وهذه العلاقة طويلة الأمد تسهل تبادل المعلومات والمعرفة وتعزز الالتزام بالعلاقة مع الزبون والاستثمار فيها.
- فالتوجه نحو الزبون يعني جمع المعلومات ذات الصلة بالزبون لفهم حاجاته ورغباته وسلوكه الشرائي من أجل تقديم قيمة متميزة له باستمرار. (Liao, 2017: 4)

أما (Donkor, et al., 2019: 103) بين أن التوجه نحو الزبون يعد استراتيجياً مهمة للاحتفاظ بالزبائن ويؤدي إلى تحقيق ربحية المنظمات على المدى البعيد. عرّف (Nurhilalia. et al., 2019: 37) التوجه نحو الزبون على أنه ذلك التوجه الذي يلتزم فيه جميع العاملين في المنظمة بإيجاد قيمة للزبون. وبين (Alhakimi & Baharun, 2020: 50) أن التوجه نحو الزبون له تأثير كبير على الابتكارات، والتي من خلالها يمكن للمنظمة جمع المعلومات حول السوق وتحديد الأماكن التي تحتاج إلى تحسين في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم والتسويق.

2. التوجه نحو المنافس: يرى (Liao, 2017: 2) أن التوجه نحو المنافسين هو العملية التي تقوم فيها المنظمات بتحليل منافسيها الحاليين والمحتملين ومحاولة فهم نقاط قوتهم وضعفهم واستراتيجياتهم طويلة الأجل.

ويرى (Kaldeen. 2019: 88) أن التوجه نحو المنافس هو عنصر أساسي في استراتيجية المنظمة حيث إن معظم المنظمات لا تقوم بالتحري عن المنافسين في السوق بشكل كافٍ، لكن تعمل على ما يسمى بالتخمينات والحدس المكتسب من خلال توفر المعلومات عن المنافسين. وأضاف (Alhakimi, 2020: 49) أن المنظمات الموجهة نحو المنافس تقيس باستمرار تحسينها مقارنة بالمنافسين وتستغل الفرص من خلال تطوير منتجات فريدة وخطط تسويقية بناءة. إن التوجه نحو المنافس يمكن أن يساهم في العديد من المزايا للمنظمة والتي تتمثل (Wisdom and Augustina, 2019: 7):

أ. توقع أنشطة المنافسين يساهم في تحديد وتطوير الاستجابات المناسبة والتي قد تمكن من استباق إجراءات المنافسين.

ب. التعلم والابتكار، حيث يوفر التركيز الخارجي فرصاً أكبر للتعلم، لأن المعلومات حول منتجات المنافسين هي معلومات قيمة تساهم في تحسين المنتجات الخاصة بالمنظمة وابتكار منتجات جديدة وتطويرها. (الساير، 2017: 433).

3. التنسيق الداخلي بين الوظائف: يرتبط التنسيق الداخلي بآلية توليد المعلومات ونشرها بين إدارات المنظمة المختلفة حتى تتمكن من معرفة كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة، ومن ثم يكون الرد بشكل منسق ومنظم من قبل جميع الإدارات، بدلاً من تشتيت الجهود وإهدارها، فهو يعبر عن التكامل الذي يجب أن يوجد بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة فيما يتعلق بذكاء السوق والاستجابة له، أن التنسيق بين الوظائف يمثل الاستخدام المتناسق لموارد المنظمة لتكوين قيمة أكبر للزبون ويعكس درجة التفاعل والتواصل داخل المنظمة بناءً على معلومات الزبون ومعلومات المنافس التي جمعتها المنظمة (Liao, 2017: 3). ويرى (Nwokah, & Boma, 2017: 32)، فضلاً عن مساهمتهم في تقاسم الموارد بينهم، يساعد التعاون بين الوظائف على زيادة الاستجابة للزبون، وشعوره بالرضا. (Nurhilalia, et al., 2019: 37) فالتنسيق متعدد الوظائف هو تنسيق جميع وظائف المنظمة من أجل تقديم قيمة أكبر للزبون. ويعمل التنسيق بين الوظائف على أحداث تكامل بينها والتحكم أكثر في التكاليف ويزيد من التزام العاملين وتفانيهم في العمل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Nwokah & Boman, 2017: 32).

4. توليد المعلومات: إن توليد المعلومات أكثر عمقاً من مجرد التعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم الحالية بل والمستقبلية أيضاً، ويتضمن أيضاً تحليلاً وفهماً للعوامل البيئية المختلفة، فمن أجل بناء

وتطوير ذكاء سوق فعال، تقوم المنظمة بتطوير قدرتها على استشعار السوق من خلال مهارة زيادة المعرفة عن الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية بطريقة يسهل الوصول إليها بسرعة. إن قدرة المنظمة على التعلم بمعدل أسرع من المنافسين في سياق دائم التغير بعده "المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة" (شريف، 2009: 22)، أن المعلومات الموثقة التي تمتلكها إدارة المنظمة تتضمن معلومات عن جودة منتجاتها وكمية طلب السوق على منتجاتها و معرفة المنظمة بسلوكيات زبائنهم واحتياجاتهم فضلا عن سلوكيات المنافسين، من أجل الاستعداد لمواجهة التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة في هذه العناصر بطريقة تمنح المنظمة ميزة تنافسية تمكنها من الوصول و السيطرة على الأسواق لفترة طويلة (الربيعاوي والشويلى، 2014: 57).

5. نشر المعلومات: يتضمن تبادل المعلومات عن الزبائن والمنافسين بين العاملين والادارات المختلفة داخل المنظمة ليساهم في ادراكهم بحاجات الزبون والعمل على تحقيقها (Bielialov et al. 2019: 20). من الطبيعي أن يشارك أكثر من قسم داخل المنظمة في توزيع المعلومات والمعرفة السابقة بسبب تنوع حاجات الزبائن (علوان، 2011: 216). لذلك سعت المنظمات لتشجيع المشاركة في المعلومات من خلال نقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها داخل حدود المنظمة (محمد، 2012: 142). في المنظمات التي توصف بأنها متعلمة يحاول المديرون زيادة قدرة الأفراد والجماعات على التفكير، مما يعني زيادة المعرفة الناتجة عن التفاعل وتبادل المعرفة. تؤدي مشاركة المعرفة بين العاملين وبين الادارات المختلفة في المنظمة إلى استجابة سريعة وتكاليف منخفضة. (حسون وآخرون، 2012: 9).

6. الاستجابة: وتشير إلى ردة فعل المنظمة نحو ما يتوفر لها من معلومات حول ما يستجد من رغبات وحاجات جديدة للمستهلكين، وبناء الجديد من الخطط في المنظمة بصورة تتلاءم مع الظروف المستجدة، كما تدل الاستجابة على تطوير منتجات جديدة لتلبية حاجات الزبائن، ومراجعة دورية فيما إذا كانت المنتجات تتماشى مع رغباتهم، وتعني الاستجابة أيضا تكييف أسعار المنتجات استجابة لإجراءات المنافسين وتحركاتهم في السوق (Larbi, 2019: 48).

المحور الثالث: نتائج البحث الميدانية

أولاً: وصف وتشخيص أبعاد التوجه السوقي:

1. وصف اجابات الافراد المبحوثين لمتغيرات التوجه نحو الزبون: يوضح الجدول رقم (3) أن المعدل العام للوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (4.03)، وبانحراف معياري (0.65) وبمعدل اتفاق ايجابي من الأفراد المبحوثين بلغ (77%) يدل على تجانس اجابات الأفراد حول أبعاد التوجه السوقي. ونال المتغير (1X) أعلى وسط حسابي (4.31) وأقل انحراف معياري (0.44)، إذ أكد ((88.8%) من الأفراد المبحوثين في المتجر عن الاهتمام الكبير من قبل متجرهم بتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، أما أقل وسط حسابي وبحسب اتفاق (57.4%) من الأفراد المبحوثين كان ذلك في المتغير (4X) الذي ينص على قيام المتاجر المبحوثة باجراء المسوحات الميدانية لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم، بوسط حسابي مقداره (3.60) وبانحراف معياري (1.20).

الجدول (3): اتجاهات اجابات الأفراد المبحوثين تجاه التوجه نحو الزبون

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					المؤشر
		لا اتفق تماما %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
0.44	4.31	3.7	1.9	5.6	37	51.8	X ₁
0.75	4.16	-	2.7	13	50	34.3	X ₂
1.01	3.87	3.8	4.6	22.2	39.8	29.6	X ₃
1.20	3.60	6.5	12	24.1	29.6	27.8	X ₄
0.90	4.21	1.9	3.7	9.3	41.6	43.5	X ₅
0.65	4.03	8.16		14.84	77		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

2. وصف اجابات الافراد المبحوثين لمتغيرات التوجه نحو المنافس: يوضح الجدول رقم (4) أن المعدل العام للوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (3.47)، وبانحراف معياري (0.95) وباتفاق ايجابي من الأفراد المبحوثين بلغ (55.7%) الذين أكدوا فهمهم المستمر لاستراتيجيات المنافسين، وقدرتهم على استخدام المعرفة لتقديم قيمة للزبائن متفوقة على المنافسين. ونال المتغير (X₉) أعلى وسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (1.19)، إذ أكد (66.6%) من الأفراد المبحوثين قيام المتاجر المبحوثة بتوثيق المعلومات عن المنافسين للمساهمة في تبني خطط تسويقية ناجحة، أما أقل وسط حسابي وبحسب اتفاق (46.3%) من الأفراد المبحوثين فقط أكدوا قدرة متاجرهم للاستجابة لتهديدات المنافسين، وكان ذلك في المتغير (X₈) بوسط حسابي مقداره (3.15) وبأعلى انحراف معياري (1.40).

الجدول (4): وصف اجابات الافراد المبحوثين تجاه التوجه نحو المنافس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					المؤشر
		لا اتفق تماما %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
1.19	3.34	7.4	18.5	24.1	32.4	17.6	X ₆
1.33	3.40	10.2	17.6	21.3	24.1	26.8	X ₇
1.40	3.15	14.8	24.1	14.8	24.1	22.2	X ₈
1.19	3.74	8.4	5.6	19.4	37	29.6	X ₉
1.19	3.70	5.6	13	16.7	35.2	29.5	X ₁₀
0.95	3.47	25.04		19.26	55.7		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

3. وصف اجابات الافراد المبحوثين لمتغيرات التنسيق الداخلي للوظائف: يوضح الجدول رقم (5) أن المعدل العام للوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (4.11)، وهو الأعلى مقارنة ببقية ابعاد التوجه السوقي، وبانحراف معياري (0.59) هو أيضا الأقل مقارنة ببقية ابعاد التوجه السوقي، وباتفاق ايجابي من الأفراد المبحوثين بلغ (81.46%) وهو مؤشر على وجود تنسيق جيد بين الوظائف المختلفة في

المتاجر لتحقيق منفعة الزبون وتزويده بقيمة أعلى، ونال المتغير (X_{14}) أعلى وسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.79)، إذ أكد (89.8%) من الأفراد المبحوثين معرفتهم بالمهام المطلوبة منهم، أما أقل وسط حسابي وبحسب اتفاق (73.1%) من الأفراد المبحوثين حول وجود تنسيق كامل بين أنشطة أقسام المتجر، وكان ذلك في المتغير (X_{11}) بوسط حسابي مقداره (3.92) وبأعلى انحراف معياري (0.98).

الجدول (5): وصف اجابات الأفراد المبحوثين تجاه التنسيق الداخلي للوظائف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					المؤشر
		لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
0.98	3.92	2.8	5.6	18.5	43.5	29.6	X_{11}
1.00	4.09	3.7	5.6	7.4	44.4	38.9	X_{12}
0.97	4.06	1.9	8.3	8.3	45.4	36.1	X_{13}
0.79	4.37	1.9	-	8.3	38.9	50.9	X_{14}
1.00	4.09	2.8	5.6	12	38.9	40.7	X_{15}
0.59	4.11	7.64		10.9	81.46		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

4. وصف اجابات الافراد المبحوثين لمتغيرات توليد المعلومات: يوضح الجدول رقم (6) أن المعدل العام للوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (3.50)، وبانحراف معياري (0.74) وباتفاق ايجابي من الأفراد المبحوثين بلغ (60.54%) وهو مؤشر على أن المتاجر تقوم بتجميع المعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم، ونال المتغير (X_{18}) أعلى وسط حسابي (3.62) وبأقل انحراف معياري (0.99)، إذ أكد (56.5%) من الأفراد المبحوثين أن المتجر يحلل المعلومات التي يحصل عليها من الزبائن على نحو منتظم، أما أقل وسط حسابي وبحسب اتفاق (50%) من الافراد المبحوثين الذين أكدوا أن المتجر لديه قاعدة بيانات محدثة عن زبائنه، وكان ذلك في المتغير (X_{16}) بوسط حسابي مقداره (3.40) وبانحراف معياري (1.11).

الجدول (6): وصف اجابات الافراد المبحوثين تجاه توليد المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					المؤشر
		لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
1.11	3.40	5.6	15.7	28.7	33.3	16.7	X_{16}
1.10	3.56	4.6	13.9	21.3	40.7	19.4	X_{17}
0.99	3.62	1.9	11.1	30.6	36.1	20.4	X_{18}
1.21	3.48	5.6	19.4	20.4	30.6	24.1	X_{19}
1.18	3.43	4.6	19.4	27.8	25	23.1	X_{20}
1.22	3.52	5.6	19.4	16.7	33.3	25	X_{21}
0.74	3.50	10.36		29.1	60.54		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

5. وصف اجابات الافراد المبحوثين لمتغيرات نشر المعلومات: يوضح الجدول رقم (7) أن المعدل العام للوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (3.50)، وبانحراف معياري (0.78) وباتفاق ايجابي من الأفراد المبحوثين بلغ (56.64%) وهو مؤشر على اهتمام المتاجر المبحوثة بنشر المعلومات بين أقسام المتجر والعاملين فيه. ونال المتغير (X_{25}) أعلى وسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (1.09)، إذ أكد (73.1%) من الأفراد المبحوثين أن المتجر يقوم بنشر المعلومات عن مستوى رضا الزبائن على كافة اقسام المتجر، أما أقل وسط حسابي وبحسب اتفاق (38.9%) من الأفراد المبحوثين حول البطيء في اخبار الاقسام الأخرى في حالة كشف أحد الأقسام شيئاً عن المنافسين، وكان ذلك في المتغير (X_{26}) بوسط حسابي مقداره (3.04) وبأعلى انحراف معياري (1.36).

الجدول (7): وصف اجابات الافراد المبحوثين تجاه نشر المعلومات

المؤشر	النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق تماماً %		
X_{22}	19.4	38.9	19.4	13.9	8.3	3.47	1.20
X_{23}	18.5	37	21.3	18.5	4.6	3.46	1.13
X_{24}	24.1	33.3	31.5	10.2	0.9	3.69	0.98
X_{25}	28.7	44.4	13	9.3	4.6	3.83	1.09
X_{26}	18.5	20.4	25	18.5	17.6	3.04	1.36
المعدل العام	56.64		22.04		21.32	3.50	0.78

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

6. وصف اجابات الافراد المبحوثين لمتغيرات الاستجابة: يوضح الجدول رقم (8) أن المعدل العام للوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ (3.66)، وبانحراف معياري (0.69) وباتفاق ايجابي من الأفراد المبحوثين بلغ (61.34%) وهو مؤشر على قدرة المتاجر على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم وبسرعة. ونال المتغير (X_{31}) و (X_{27}) أعلى وسط حسابي (4.04) لكل منهما وبأقل انحراف معياري (0.98)، و (0.99) على التوالي إذ أكد (65%) و (81.5%) من الأفراد المبحوثين أن ادارة المتجر تتخذ الاجراءات التصحيحية على الفور عند معرفة عدم رضى الزبائن عن جودة المنتجات. وإن الاستجابة لطلبات الزبائن تكون بسرعة، أما أقل وسط حسابي وبحسب اتفاق (44.5%) من الأفراد المبحوثين حول أن ادارة المتجر تستجيب وبشكل فوري للحملات الترويجية التي تقوم بها المتاجر المنافسة، وكان ذلك في المتغير (X_{30}) بوسط حسابي مقداره ((3.22 وبأعلى انحراف معياري (1.22).

الجدول (8): وصف اجابات الافراد المبحوثين تجاه الاستجابة

المؤشر	النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة %	اتفق %	محايد %	لا اتفق %	لا اتفق تماماً %		
X_{27}	35.2	46.3	8.3	7.4	2.8	4.04	0.99
X_{28}	25.9	38.9	21.3	9.3	4.6	3.72	1.09

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسب المئوية					المؤشر
		لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	
1.29	3.25	12	19.4	17.6	33.3	17.6	X ₂₉
1.22	3.22	9.3	20.4	25.9	27.8	16.7	X ₃₀
0.98	4.04	1.9	5.6	17.6	26.1	38.9	X ₃₁
0.69	3.66	20.52		18.14	61.34		المعدل العام

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

ثانياً. اختبار فرضية البحث: من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسة للبحث التي تنص على (تلتزم المتاجر المبحوثة بكافة ابعاد التوجه السوقي وبمستويات متباينة)، فقد تطلبت المعالجة الاحصائية استخدام اختبار (t)، واستخراج نسبة الاستجابة (التملك) من خلال المعادلة الآتية:

الوسط الحسابي للمتغير

$$\text{نسبة الالتزام} = \frac{\text{عدد درجات المقياس}}{100\%} \times$$

عدد درجات المقياس

وزعت نسبة الالتزام إلى ثلاثة مستويات: (الزبدى، 2011: 81)

1. مستوى الأول ويقع بين 0.01 – 0.33 ويمثل تدنى مستوى الحالة المدركة.
 2. مستوى الثاني ويقع بين 0.34 – 0.67 ويمثل المستوى المتوسط للحالة المدركة.
 3. مستوى الثالث ويقع بين 0.68 – 1.00 ويمثل ارتفاع مستوى الحالة المدركة.
- يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار (t) لقياس معنوية التزام المتاجر المبحوثة بأبعاد التوجه السوقي ونسب الالتزام ومستواها، ويبين الجدول رقم (9) أن المتاجر المبحوثة تلتزم بأبعاد التوجه السوقي مجتمعة وبدلالة مستوى المعنوية الصفري لقيمة (t) بنسبة التزام (74.2%)، وبمستوى عالٍ، ولكن بنسب التزام متفاوتة لتلك الأبعاد. فقد نال التنسيق الداخلي بين الوظائف أعلى نسبة التزام (82.2%)، وأعلى قيمة ل (t) بلغت (19.60) وهذا البعد مهم لأن عملية التنسيق بين الوظائف ضروري لأن مهمة التفوق التسويقي تقتضي تضافر جهود جميع الأنشطة والأقسام من أجل تسليم قيمة متميزة للزبون في البيئة التنافسية الشديدة. ونال التوجه نحو الزبون المرتبة الثانية من حيث نسبة الالتزام (80.6) وقيمة (t) (16.52) وتدل هذه النتيجة تدل أيضاً على اهتمام المتاجر المبحوثة بالتركيز على الزبون باعتباره غاية الأنشطة ومنتهاها الذي يركز على الاهتمام بإجراء المسوحات الميدانية لمعرفة حاجات الزبائن من أجل تلبية العمل على معالجة شكاواهم والأخذ بمقترحاتهم والبحث عن الوسائل الحديثة لتوليد قيمة الزبون، واستمرارية متابعة الزبائن الموالين. أما أدنى نسبة التزام من قبل المتاجر المبحوثة فهي للتوجه نحو المنافس فقد بلغت نسبة الالتزام (69.4%) مقارنة ببقية أبعاد التوجه السوقي بالرغم من نسبة الالتزام العالية لهذا النوع من التوجه السوقي، وهذه النتيجة تدل على قدرة المتاجر على رصد حركة المنافسين لجمع المعلومات عن نقاط قوتهم وضعفهم ومراقبة انشطتهم سيما المتاجر من الاستجابة السريعة لتهديداتهم واعداد الخطط والبرامج التسويقية التي تضمن للمتاجر البقاء في بيئة المنافسة الشديدة.
- وبناءً على هذه النتائج تقبل الفرضية البحث الرئيسة.

الجدول (9): مستويات التوجه السوقي لدى المتاجر المبحوثة

مستوى الالتزام	نسبة الالتزام %	مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التوجه السوقي
عالي	80.6	0.000	16.52	0.65	4.03	التوجه نحو الزبون
عالي	69.4	0.000	5.09	0.95	3.47	التوجه نحو المنافس
عالي	82.2	0.000	19.60	0.59	4.11	التنسيق الداخلي بين الوظائف
عالي	70	0.000	7.10	0.74	3.50	توليد المعلومات
عالي	70	0.000	6.66	0.78	3.50	نشر المعلومات
عالي	73.2	0.000	9.90	0.69	3.66	الاستجابة
عالي	74.2	0.000	13.78	0.54	3.71	التوجه السوق ككل

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي.

درجات الحرية: 107

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. **الاستنتاجات:** تتناول هذه الفقرة عرض الاستنتاجات الميدانية حسب ترتيب ظهورها في نتائج البحث الميدانية على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لاجابات الأفراد المبحوثين أن هناك اتفاق عالٍ وبأقل نسبة تشتت لتلك الاجابات نحو التنسيق الداخلي للوظائف مقارنة ببقية ابعاد التوجه السوقي داخل المتاجر المبحوثة، ولكن في المقابل نال التوجه نحو المنافسين اقل نسبة اتفاق ايجابي وبنسبة تشتت أعلى من بقية الأبعاد.

2. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لاجابات الأفراد المبحوثين أن هناك اتفاق عالٍ وبأقل نسبة تشتت لتلك الاجابات نحو جهود المتاجر المبحوثة بتحقيق رضا الزبون مقارنة ببقية عناصر التفوق التسويقي، ونالت جهود الاحتفاظ بالزبون أقل نسبة اتفاق ايجابي مقارنة ببقية الابعاد.

3. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك التزاماً من قبل المتاجر المبحوثة بالتوجه نحو السوق بأبعاده كافة وبخاصة الاهتمام بالتنسيق الداخلي بين أنشطة وأقسام المتاجر من أجل بناء وتسليم قيمة زبون متميزة بدلالة قيمة (t) الاعلى من قيم بقية ابعاد التوجه السوقي. ولكن كان ينبغي أن يكون الاهتمام متساوي بجميع الأبعاد ولا يقتصر على التوجه الداخلي فمعرفة مايجري في البيئة التنافسية له اهمية بالغة لتمكين المتاجر من وضع الخطط المناسبة لمواجهة برامج وخطط المنافسين وبخاصة تشهد البيئة المحلية كثرة المتاجر المتوسطة والكبيرة وهذا يولد ضغطاً على المتاجر الموجودة وجهوداً أعلى لمواجهة الظاهرة التنافسية المحتدمة في السوق المحلية.

ثانياً. **المقترحات:** في ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها انفاً، قدم الباحث مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساعد المتاجر المبحوثة في امكانية الاستفادة من جميع ابعاد التوجه السوقي بنفس القدر من الفاعلية في تحقيق النجاح في السوق لما لها من أهمية في تحقيق قيمة الزبون ورضاه والاحتفاظ به:

1. ينبغي على المتاجر المبحوثة ايلاء مزيد من الاهتمام لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآلية الآتية:

- ❖ إجراء المسوحات أو إجراء المقابلات الميدانية لاستقصاء آراء الزبائن عن حاجاتهم ورغباتهم.
- 2. توجيه مزيد من الاهتمام نحو رصد تحركات المنافسين لمعرفة نقاط ضعفهم لاستغلالها وقوتهم لتجنبها والاستجابة لتهديداتهم، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآلية الآتية:
- ❖ تكليف بعضا من رجال البيع في المتاجر ممن يملكون الخبرة والمعرفة بالسوق لرصد تحركات المنافسين وزيارة متاجرهم والتعرف على عروض القيمة المقدمة لزبائنهم ومقابلة رجال البيع في متاجرهم والحصول منهم على المعلومات التي يمكن أن تمكن المتاجر من اعداد الخطة البرامج لمواجهة المنافسين.
- 3. إيلاء مزيد من الاهتمام بتحقيق التنسيق الكامل بين أقسام المتاجر وآلية تحقيق ذلك:
- ❖ إجراء المزيد من الاجتماعات واللقاءات المستمرة بين العاملين في الأقسام المختلفة للتداول عن أنشطة المتجر والمعوقات التي تواجههم ومستوى التنسيق المطلوب لتحقيق ذلك.
- 4. إن لوجود بيانات محدثة عن معلومات الزبائن لها أهمية كبيرة في اعداد برنامج ناجح لقيمة الزبون وتحقيق رضاه والاحتفاظ به وهو ماتكون له أهمية كبيرة بالنسبة للمتاجر المبحوثة التي تعاني من نقص في هذا الجانب، وآلية تحقيق ذلك:
- ❖ بناء قاعدة بيانات عن الزبائن وتحديث المعلومات فيها باستمرار له دور فاعل في مساعدة المتاجر بالتوجه نحو الزبون من أجل تفعيل دورها في تحقيق التفوق التسويقي.
- 5. إيلاء مزيد من الاهتمام للاتصالات التسويقية (برامج الترويج) نظرا للدور الفاعل التي تحققه في تعريف الزبائن بعروض القيمة المقدمة لهم وجذبهم واستقطابهم وتحفيزهم للتعامل مع المتاجر، وآلية تحقيق ذلك:
- ❖ تفعيل موقع المتاجر على مواقع التواصل الاجتماعي واستثماره في تحقيق الحملات الترويجية الموجهة للزبائن ومراقبة ورصد تعليقات الزبائن وتحركات المنافسين هي مجال البرامج الترويجية.
- ❖ استخدام جميع ادوات الاتصالات التسويقية كالاعلان والعلاقات العامة وبرامج ترويج المبيعات كلها أدوات تحقق كسب المزيد من الزبائن وتحقق رضاهم وتحافظ على الزبائن الحاليين وتقوي العلاقة معهم.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بخيت، احمد بشير، (2019)، الدور المعدل للثقافة الريادية في العلاقة بين التوجه بالسوق الكلي والمرونة الاستراتيجية: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم- اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.
2. بن قسمة، محمد الامين، (2017)، أثر التوجه السوقي في المزيج التسويقي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد (2).
3. توفيق، بن عليوش، (2017)، دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء الزبون: دراسة حالة – شركة جازي، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف.
4. حسون، علي و آخرون، (2012)، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 32، العدد (9).
5. حمادي، احمد عباس، (2021)، تأثير استراتيجيات التسوق السهل للحد من الخداع التسويقي الدور الوسيط للمواطنة الرقمية والاثار المعدل لتوجه السوق: دراسة تحليلية لآراء عينة من زبائن المتاجر الافتراضية، اطروحة دكتوراه، جامعة تكريت.

6. الربيعاوي، سعدون والشويلي، حيدر، (2014)، أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد، 76، العدد (20).
 7. الربيعي، ليث سلمان، 2014، أثر معرفة الزبون وتصوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 2، العدد (41).
 8. السابر، عمر ياسين محمد، (2017)، العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك"، كلية العلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (51).
 9. شريف، حمزاوي، (2009)، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز إطار نظري وفرضيات بحثية، مجلة التواصل، العدد 24.
 10. صالح، سمار مهدي والشمري، سرمد حمزة، (2022)، أثر التوجه التسويقي على سلوك ولاء الزبون: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية العراقية، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الثالث، العدد (3).
 11. العطى، ردينه محمد، (2021)، أثر عمليات التوجه السوقي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية، الدور الوسيط للبراعة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على الشركات الاردنية لصناعة الادوية البشرية، اطروحة دكتوراه، جامعة مؤتة، الاردن.
 12. علوان، حسن حنون، (2011)، دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية،" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 28، العدد (7).
 13. لزبيدي، وليد علي حسين عباس، (2011)، أثر إمدادات اللوجستيات العكسية في تعزيز رضا الزبون، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ ديالى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
 14. محمد، سلطاني، (2012)، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 11.
 15. مختار، فاطمة سر الختم حامد، (2018)، أثر توجه السوق الداخلي المدرك والرضا الوظيفي على نية الاستثمار في العمل" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 16. الملا حسن، ثائر طارق حامد، (2012)، التوجه السوقي والمزيج التسويقي وانعكاسهما على الفاعلية التسويقية بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في الموصل"، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الموصل.
 17. الملاح، اسراء طارق حسين، (٢٠١٦)، الاثر التتبعي للهندسة الاجتماعية وحركية المعرفة في التوجه السوقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة الموصل.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Alhakimi W. & Baharun, R., (2020), A synthesis model of market orientation constructs toward building customer value: A theoretical perspective", African Journal of Marketing Management, Vol. (1), No. (2).
2. Bielialov, T., Loiko, V., Bihus, M., Kulynych, Y., & Omelchenko, K., (2019), Analysis of competitive strategies of startups under conditions of global

3. Conduit, J., & Quigg, J., (2001), Influencing internal customers through market orientation: how it leads to exceptional service quality and satisfied customers. In Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2001): Bridging Marketing Theory and Practice. Australian and New Zealand Marketing Academy.
4. Donkor, J. & Kankam-Kwarteng, C. & Acheampong, S., (2019), Measuring Performance of SMES Service Firms Customer Orientation and Service Innovation Approach, Journal of Management Research, Vol. (19), No. (2).
5. Kaldeen, Mubarak, (2019), Impact of Customer & Competitor Orientation and Inter-Functional Coordination on Sme's Performance, Journal of Management, Vol. (14), No. (2).
6. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A., (1993), Markor: a Measure of Market Orientation. Journal of Marketing research, Vol.4, No.3.
7. Kohli. A. & Jaworski. B. J., (1990), Market orientation the construct Research propositions and managerial Implications, Journal of marketing Vol.54,
8. Larbi, G. M, (2019), A Try to combine more than approaches and competitive strategies to achieve a sustainable competitive advantage journal of Economics and Administrative Sciences, Vol 25. No (116).
9. Liao. Z., (2017), Market Orientation and FIRMS Environmental Innovation: The Moderating Role of Environmental Attitude, Business Strategy and the
10. Malik, M.E. and Naeem, B., (2009), Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation Among Diversified Industries of Pakistan. The Journal of Busines Strategy, Vol. 33, No. (2)
11. Narver, J.C. & Slater. S.F., (1990), The effect of a market orientation on business profitability", Journal of Marketing. Vol. 54.
12. Nurhilalia, Kadir A. R., Mahlia M., Jusni, & Aditya H. P. K. P., (2019), Determinant of Market Orientation on SME Performance: RBV and SCP Perspective, Journal of Distribution Science, Vol. (17), No. (9).
13. Nwokah. N. G. & Boma, B. I., (2017), E-Marketing Orientation and Social Media Implementation in the Banking Industry in Nigeria. iBusiness, No. (9).
14. Shamsudin, M.F., Ishak. M.F. Ahmad. A. H., & Hassan. S., (2020), Market Orientation and Customer Engagement towards Customer Satisfaction in Banking Industry, Journal of Critical Review, Vol.7 Issue.16.
15. Tomaskova, E., (2015), Internal barriers of market orientation application, Journal of Economics and Management, Vol.14.
16. Wisdom, O. & Augustina. E., (2019), Market Orientation and Customer Loyalty of Deposit Money Banks in Port Harcourt, International Journal of Marketing and Commercial Studies, Vol. (7), No. (2).
17. Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C., (2008), Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. Strategic management journal, vol. 29, No. (9).