

قياس أبعاد التوجه السوقي- دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل

ا.م.د. درمان سليمان صادق
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الملخص

يتناول هذا البحث دراسة وتحليل مفهوم التوجه السوقي وتحليل اهم المتغيرات التي يمكن ان تعكس آثارها على اداء منظمات الاعمال ويرجع الاهتمام بمفهوم التوجه بالسوق الى التحولات الاقتصادية من الاقتصاديات المخططة الى الاقتصاديات الحرة او ما يصطلح عليه باقتصاديات السوق وعمليات الخصخصة التي جرت والتي يمكن ان تجري في دول مختلفة .

أذ أن منظمات الاعمال تتغير احتياجاتها بتغيير الظروف البيئية والتأثر بالمتغيرات الدولية ومن اجل ان تحافظ المنظمات على بقائها وديمومتها تحاول ان تجاري هذه التغييرات ومن اجل ذلك فهي تسعى الى الاهتمام بالمنتجات نوعا وكما وحتى من حيث الكلفة والاسعار ومن ثم التوزيع حسب القنوات الافضل في تقديم الخدمة من حيث السرعة والكلفة الاقل وقد جرى البحث في واحدة من منظمات الاعمال التي يركز نشاطها على انتاج سلعة يحتاج اليها مستهلكون في سن مبكرة وقد خرج البحث باستنتاجات وتوصيات لعل فيها مايفيد ادارة المنظمة.

المقدمة

تزايد اهتمام الأكاديميين والممارسين في الآونة الأخيرة بدراسة مفهوم التوجه بالسوق Market orientation وتحليل أهم المتغيرات المؤثرة على اهتمام المنظمات بهذا التوجه الذي ينبع من التغييرات التي تعيشها منظمات الأعمال حالياً على الصعيدين الدولي والمحلي. ومن المتوقع أن يؤدي دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية إلى التأثير بشكل مباشر على شكل المنافسة الحالية بالسوق. وان ذلك سوف يؤدي بالتبعية إلى ضرورة تغيير أسلوب الشركات المحلية في تقديم السلع والخدمات للعميل. ومن المتوقع أيضاً أن المنافسة المفتوحة سوف تؤدي إلى استحواذ الشركات الأجنبية على حصة سوقية عالية وان ذلك يمكن أن يؤدي إلى خروج بعض الشركات المحلية خاصة تلك الشركات ذات المستوى المالي والفني المنخفض من المنافسة .

ولقد تزايدت درجة الاهتمام بمفهوم التوجه بالسوق نتيجةً ظروف التحول الاقتصادي الهادف إلى التحول من فلسفة السوق المخطط إلى فلسفة السوق المفتوح وخصخصة شركات القطاع العام في

العديد من الدول. وقد أدت التطورات السابقة - سواء المحلي منها أو العالمي - إلى زيادة رغبة الإدارات العليا في العديد من الشركات في التعامل بشكل علمي منظم مع ظروف التغيرات البيئية الجديدة التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة حاجة المنظمات إلى تغيير فلسفتها الإدارية خاصةً التوجه بالسوق الذي يعتبر من أهم المتطلبات لمواجهة الظروف البيئية الجديدة لما له من أثر على ربحية المنظمات الخدمية والإنتاجية على حد سواء .

وحقيقة الأمر فإن تلك الظروف البيئية الجديدة سوف تجعل الأساليب التقليدية لتطوير المنتجات غير مجدية نتيجة الحاجة إلى السرعة في الأداء ونتيجة لارتفاع معدلات تغير تكنولوجيا الإنتاج، ومن ثم زيادة الحاجة إلى توليد المعلومات بشكل يساعد على تطوير المنتجات والخدمات في ضوء الاحتياجات الحقيقية لعملاء المنظمة.

(Abay ,N: & Discenza , R., 1993, 61-69)

ويستنتج من أن التقدم التكنولوجي خلال التسعينات سوف يدفع المنظمات إلى ضرورة التوجه بالسوق. ويرى الكاتبان إن مثل هذا التوجه سوف يضع المديرين في مواجهة العديد من التحديات خاصة فيما يتعلق بعملية تقديم المنتجات الجديدة .

ولا يقتصر اهتمام التوجه السوقي بالسلعة فقط، بل تعداه إلى الاهتمام بسعر السلعة وتطويرها وتقديمها ضمن حزمة من الخدمات الضرورية، وتوزيعها بوساطة القنوات الملائمة والأقل تكلفة وترويجها بالشكل المناسب. ويقوم مفهوم التوجه السوقي على تحقيق أهداف المنظمة على المستويين: قصير الأجل وطويل الأجل، وذلك لما له من تأثير في أهداف المنظمة العملية والإستراتيجية.

أولاً: منهجية البحث

أ:مشكلة الدراسة

يعد التوجه السوقي من المواضيع المعاصرة في أدبيات إدارة التسويق ، وقد تكون الأسس والمبادئ والأطر التي يعمل فيها والقائم عليها هذا المفهوم منسجمة من الناحية النظرية أما من حيث التطبيق فقد تكون غائبة في العمل التسويقي في الكثير من المنظمات.

إذ يرى الباحث ومن خلال الاستطلاع الأولي الذي قام به في معمل الألبسة الولادية في الموصل بان هناك ضعفا في التوجه بمفهوم التوجه السوقي وأسس ومبادئه وفلسفته سواء فيما يتعلق بمنتجات المعمل ، أو الاهتمام بنتائج الدراسات الخاصة بالاهتمام بالمستهلك ، أي أن اغلب المنتجات التي يقدمها المعمل للأسواق التي يتعامل بها تطرح فيها دون الاهتمام بحاجات أو رغبات المستهلك، أي أن المعمل وحسب اعتقاد الباحث لا يزال يعمل بالمفهوم الإنتاجي بعيدا عن المفهوم القائم على التوجه بالسوق.

و يمكن تجسيد مشكلة البحث بالأسئلة البحثية التالية :

س1) هل المعمل المدروس يعمل بفكرة التوجه السوقي أم إن هذه الفكرة غائبة أصلاً في عمله ويكون ذلك بسبب:

* غياب فكرة توليد المعلومات.

* غياب عملية تبادل المعلومات.

* غياب فكرة سرعة الاستجابة لطلبات السوق أو لحاجات ورغبات الزبائن.

س2) هل إن الزبون هو المحور الأول في عمل المعمل وضمن رسالته وخطته التسويقية .

س3) هل يقوم المعمل بدراسة السوق بما فيها السلع والخدمات والمنافسين والمجهزين .

ب: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من أهمية الموضوع ذاته حيث يعد التوجه السوقي بحد ذاته موضوعاً مهماً للدراسة والبحث ، ومن الناحية النظرية تظهر أهمية البحث بسبب قلة الدراسة بهذا الموضوع فضلاً عن الأهمية الميدانية لهذا البحث والتي قام بها الباحث فقد نجد إن أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تعط له جانباً ميدانياً أو تطبيقياً بل أضافت له بعداً فلسفياً . فضلاً عن ذلك تظهر الأهمية لهذا البحث بما يضيفه طابع التميز للمنظمات التي تعتمد عليه سواء في تقديم منتجاتها أو خدماتها أو في التميز عن المنافسين بسبب التحديات المختلفة التي تواجه المنظمات الحالية وأسلوب مواجهتها.

ج : أهداف البحث

يمكن تشخيص أهداف البحث بالاتي :

1. يهدف البحث إلى بناء إطار نظري حول مفهوم وأهمية التوجه السوقي .
2. يهدف البحث إلى استطلاع آراء المدراء والعاملين في معمل الألبسة الولادية عن واقع التوجه السوقي في المعمل من خلال استبيان اعد لهذا الغرض (الملحق 1) للكشف عن مدى تبني المعمل المدروس لأبعاد التوجه السوقي .
3. قياس أبعاد التوجه السوقي من خلال الاستبيان الذي اعد من قبل الباحث لتغطية موضوع البحث.

د: فرضية الدراسة

يمكن صياغة فرضية خاصة بالبحث الحالي تتعلق بمشكلة الدراسة أصلاً وكالاتي :
(غياب فكرة التوجه السوقي عن خطط واستراتيجيات المعمل قائمة بسبب قلة البيانات والمعلومات عن المجهزين والزبائن والمنافسين والسوق)) .

ه: أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات على ما تتوفر فيه المكتبة من مصادر علمية ورسائل واطاريح وبحوث ودوريات فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت في هذا المجال أما بخصوص البيانات الميدانية فقد صمم

الباحث لستمارة استبيان وزعت في المعمل وعلى المدراء ومن ينوب عنهم في المعمل المذكور وان هذه الاستمارة بعباراتها مؤشرة في الملحق (1) .

و:مجتمع البحث ومنهج التحليل

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات (المعامل) التابعة إلى الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة والتي مقرها الرئيس في مدينة الموصل حتى نهاية عام 2006م والبالغ عددها (4) معامل. هذا وقد تم الطلب من المديرين في معمل الألبسة الولادية في الموصل الذي كان عينة للبحث ومن لهم خبرة في مجال العمل التسويقي في هذه الشركة المقر الرئيس والمعمل المبحوث لتعبئة استبيان صمم وطور لتحقيق أغراض البحث، وقد تم التأكد من الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين. وقد بلغ عدد الأفراد اللذين استجابوا للاستبانة (39) شخصا . وقد ارتأى الباحث اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لنتائج البحث لإعطاء تصور واضح عن التوجه السوقي في المعمل المبحوث.

ز: الأساليب الإحصائية المعتمدة في البحث

اعتمد الباحث في تحليل نتائج الاستبيان على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الإجابة إلى مساحة المقياس وهي عبارة عن حاصل قسمة الوسط الحسابي على أعلى درجة في القياس وهي (5) درجات.

ثانيا:الأساس الفكري لفلسفة التوجه السوقي

أ: نشأة فكرة التوجه السوقي واتجاهاته

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية هي أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وفناءها تتحد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق ،ومن ثم يصبح الهدف الرئيس للإدارة أن ترى لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق بين المنافسين، حيث تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة .

ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق في مفهوم الاقتراب من العملاء للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها في الوقت وبأسلوب والشروط التي يرضونها، واعتبار العملاء شركاء في المنظمة .

(السلمي،2001،11-7)

وتساعد الاهتمام بالسوق والعملاء في مناهج إدارية متطورة بمسميات " التوجه بالسوق " و " التوجه بالعميل " Market-Driven , Customer – Driven management ، كما نشأ فكر أداري يركز على القيادة الإدارية الجديدة بالسوق والتي تتبنى الاهتمام بالسوق والعملاء باعتباره قيمة أساسية Core Value تشكل كافة توجهات وسياسات الإدارة وتصرفاتها .

وتتبلور أفكار التوجه بالسوق من ظهور الإدارة المعاصرة باعتباره الإستراتيجية الواجب إتباعها لمواجهة تحديات الحاضر والاستعداد للمستقبل، بما يرتب عليها ضرورة التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي، والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالي فقط وإنما أيضاً العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً. ولا يكفي أن تعمل الإدارة على تطوير خطط وبرامج تسويق جزئية، ولكن الأهم تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية التي لم تكتشف بعد، فالإدارة الموجهة بالسوق تؤمن بان السوق المستهدفة لم توجد بعد، أي أن على المنظمة أن تكتشف وتخلق السوق الذي يناسبها .

وتشير منهجية الإدارة الموجهة بالسوق إلى عدد من التوجهات الايجابية التي توجه قرارات الإدارة في المجالات كافة :

- إن البحث عن نصيب في الفرص التسويقية المستقبلية أم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين .

- إن الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمة الحديثة هي أن تكون " شركة متميزة " وليس فقط مجموعة من المنتجات المتميزة .

- يستند التفوق التسويقي إلى طاقات البحث والتطوير التقني المتميز. ويعتمد على إبداعات وابتكارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم عملاء الشركة والمتعاملون معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة. كذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارة ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية .

- يتم تصميم المنتجات ، واختيار وسائل التوزيع، غير عادية تقليدية.

- يتم تصميم المنتجات، واختيار وسائل التوزيع، وتصميم النظم التسويقية والإنتاجية والإدارية في ضوء مواصفات ورغبات العملاء، الأمر الذي يرتب ضرورة التعرف المستمر على آرائهم والاستماع إلى مقترحاتهم وشكاواهم واتخاذها أساساً لتطوير الطرح التسويقي، كما يضع المتعاملين معهم مباشرةً من أفراد المنظمة في موقع الصدارة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية والإنتاجية والإدارية جميعاً .

ب: مفهوم توجه السوق

مصطلح توجه السوق كان شائع الاستخدام لوقت ما لأنه لا يمتلك تعريفاً جامعاً مقبولاً. إن توجه السوق لك لا يكون محددًا إلى معنى محدد وأنه يستخدم بأنواع من المقدرات من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء هو دليل على سهولة استخدام المفهوم وتعدد الجوانب فيه. ولغرض تثمين أهميته الحاسمة في التسويق فإن الأمر يتطلب فهماً سليماً للطرق التي يتم بها استخدام هذا المفهوم .

ولكي نبدأ فإن هنالك اعتباراً لمسألة فيما إذا كان توجه السوق Market Orientation هو شيء مميز عن توجه التسويق marketing Orientation وفيما إذا كان يركز على الزبون أو إذا كان المجال التنافسي هو ذات الشيء أو إذا كان شيئاً مختلفاً عنه من جانب آخر. إن البعض يجادل بان استخدام مصطلح السوق أو الزبون بدلاً من التسويق سوف يجلب الانتباه بعيداً عن القضايا المنظمة يبالغ في التأكيد على الفعاليات الخارجية .

إن الخطر هو انه وبالرغم من أن المنظمات تحتاج إلى أن تكون في تناغم وانسجام مع أسواقها ومع الزبائن والمنافسين فإن تأكيداً مفرطاً على الشؤون الخارجية من الممكن أن يجلب الانتباه بعيداً عن تحقيق العوائد المطلوبة لإبقاء الأعمال طويلة الأمد على البقاء. وللعديد من المنظمات فإن تلك العوائد يتم قياسها كأرباح من طرف. في حين انه لآخرين فإنها قد تكون إنجازاً لأهداف اجتماعية أو خيرية أو إحصائية. أن العوامل الداخلية والتي تؤثر في الربحية أو الأنواع الأخرى من الأهداف (وهكذا يدور الجدل) يجب وبالنتيجة أن تمتلك تأثيراً مساوياً على مثل وفرة الموارد . تولد الكلفة والمقدرة المنظمة بالإضافة إلى معرفة معمقة لرغبات الزبون واحتياجاته. وبدون الأمر الأول فإنه يكون من الصعب قياس جاذبية فرص التسويق المختلفة وبدون الأمر الأخير فإن الأعمال التجارية تبقى دون تركيز .

وهناك طريقة أخرى لفهم مصطلح توجه السوق والذي يدرك بان الأساس المنطقي لإثارة موضوع السوق، التسويق أو توجه الزبون هو واحد وهو ذاته: تحديداً أن نكون أكثر فاعلية في السوق.

(Clayton P. Alderfer ,1981,pp. 324-325)

أن محاولة التمييز بين تلك المصطلحات والمصطلحات المشابهة هو طبقاً لذلك هدر لوقت الإدارة الثمين . أن الجدل هذا يضيف القليل إلى الطريقة التي يمارس به أو الطريقة التي يتم بها إنشاء العلاقات و إنما تصرف الانتباه عن الحاجة البحث في الأعمال التجارية التي تتم بين الأعمال ذاتها .

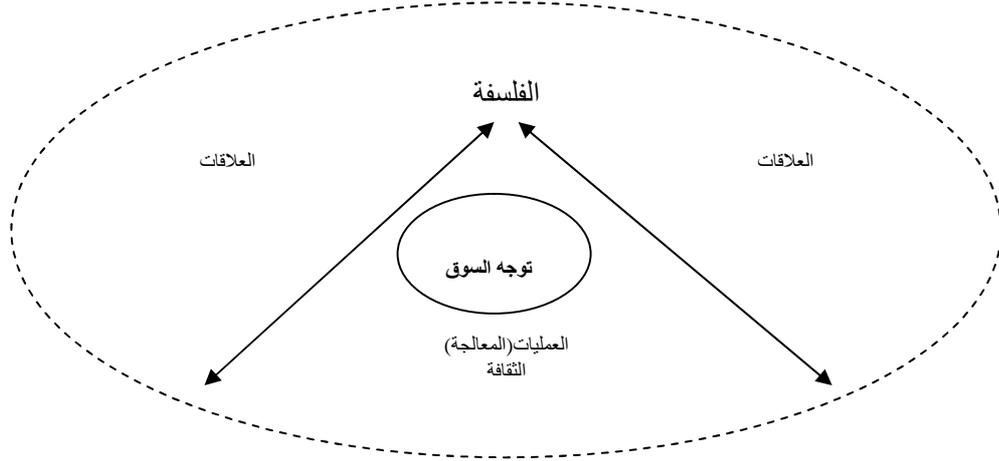
إن المصطلحات المستخدمة والطرق التي يتم بها تصويرها تقوم مع ذلك بكشف الصفات الواضحة للأعمال ذات الاتجاه نحو السوق . انه بالامكان إدراجها على إنها :

(Canfield,1996,pp3-6)

- اهتمام بالزبائن .
- اهتمام بيئة الأعمال التجارية.
- تركيز على المنافسين .
- معرفة بخصوص المستقبل.
- رغبة لإجراء الأعمال.
- رغبة للقيام بفعل في الحاضر أو المستقبل .

ومن وجهة نظر الممارسين فإن النقطة الهامة هي ليست فما إذا كان توجه السوق هو أمر مميز عن توجه التسويق ، ولكنها تكون إن فريق الإدارة هو قادر على الاقتراب من المبادئ التسويقية الداخلة وعلى الاتفاق حول اتجاه بخصوص الأعمال. وبهذا المعنى فإنه من المهم أن تكون نظرية التسويق قادرة ليس فقط على الدعم أو الإسناد الفاعل لتحديد قرارات الأعطى الإستراتيجية ، وإنما أيضا دعم وإسناد تنفيذها وبالنسبة للعديد من الممارسين، ولهذا السبب فإن المصطلحات المختلفة يتم استخدامها كمترادفات فيما بينهما ولغرض الانسجام والتناسق مع الكتاب المعاصرين فإن هذا البحث يستخدم تعبير " توجه السوق " كمصطلح شامل للسماة المنظمة والتي تشمل صفات السوق،، التسويق أو المشاريع التي تركز على الزبون. أن عدد المصطلحات المرتبطة بشكل وثيق والتي يمكن جمعها تحت مظلة " توجه السوق " تشير إلى الطبيعة متعددة الأبعاد و لمفهوم بدلاً من أي خلاف حاد حول أساسيات معناه .

أن هذه النوعية متعددة الأبعاد لتوجه السوق سوف يمكن توضيحها بالرجوع إلى الطرق التي اتجه فيها مختلف الكتاب حول تفسير واستكشاف المفهوم (الشكل 1) .



الشكل (1) التوجه بالسوق كمنشأ متعدد الأبعاد

Source: Cranfield School Of Management, , (2000) " Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective", Macmillan Business,London.p6

وبالنسبة للبعض فإن توجه السوق هو في الأصل فلسفة تمثل هيكلًا من الأفكار والتي يمكن تطبيقه على المنظمة أو لغرض تعزيز الطرق والتي من خلالها فإن الأعمال يتم فهمها أو إدارتها. وينظر آخرون إلى توجه السوق كموضوع خاص بالثقافة المنظمة حيث أن الاهتمام يتم تركيزه على القيم، المواقف والمعتقدات التي يتم اعتناقها بصورة جماعية من قبل أعضاء المنظمة. ويبقى هناك آخرون يفهمون المفهوم على أنه عملية : سلسلة من الإجراءات أو الفعاليات التي تشكل قلب ما مقصود به توجه السوق. إن كل من تلك المنظورات الثلاث يتم التعامل معها بدمج من التفصيل لاحقاً في هذا البحث .

وبمعرفة هذا التنوع في الفهم فإن إحدى الطرق للتحرك نحو فهم أفضل لتوجه السوق market Orientation هو في تعيين المواضيع المشتركة ضمن الاستخدامات المتنوعة للمصطلح. أن ما يبدو واضحاً بشكل لافت للنظر من مثل هكذا ممارسة هو التأكيد الذي يضعه كل أسلوب أو طريقة على التفاعل البيئي بين المنظمة وبيئتها الخارجية وعدد لا يحصى من العلاقات التي يولدها هذا التفاعل. وهكذا في حين أن جوهر توجه السوق قد يختلف من شخص إلى آخر فإن هدف توجه السوق يبقى ذاته.

وإن توجه السوق أن يجسد بما يلي :

(Meldrum,1996,p5)

* القدرة والرغبة لمنظمة ما على الأخذ بالاعتبار العوامل الخارجية والتي سوف تؤثر. فباحتمالية قيامها بتعاملات مربحة (مهما كان تعريف الربح من قبل المنظمة) سواء كان الآن أو في المستقبل وقدرة ورغبة المنظمة على اتخاذ إجراء كنتيجة لتلك العوامل لتقوية علاقات هامة .

* إن هذا التعريف لتوجه السوق يبلغنا بالقيود الموضوعية على المنظمات من قبل العوامل الداخلية (قدرتها ورغبتها وحاجتها لنتائج أو أرباح معينة) وبذلك يؤكد على الفعالية الأساسية لمنظمات التسويق الفاعلية: الفهم والعمل حسب ديناميكيات (تحركات) السوق الذي تعمل فيه والتركيز على العلاقات الحساسة .

* إن وصف توجه السوق بهذا الأسلوب يعني ضمناً بأن المنظمات المتجهه نحو السوق سوف تكون مهمة بشكل خاص في فهم كيف أن عدداً من العوامل المختلفة سوف تؤثر في المبيعات (أو التعاملات) المستقبلية وأي من الأرباح أو النتائج يمكن كسبها منها . وطبقاً للمجموعة الموجودة من النصوص المكرسة للتسويق والإستراتيجية التنافسية وان تلك العوامل تتضمن :

- مفاهيم الزبون و أفضلياته سواء كانت موجودة أو محتملة .

- اتجاهات سياسة، قانونية ، اقتصادية ، اجتماعية، تكنولوجية ومؤسسته .

- المنافسين سواء كانوا موجودين أو محتملين .

- الفرص (مهمة و/ أو حاجات جديدة ورغبات جديدة) سواء كانت موجودة أو محتملة.

- العلاقات والكيفية التي تؤثر بها على فاعلية التسويق .

إن المنظمات المتجهه نحو السوق سوف تكون مهمة في امتلاك الذكاء حول تلك الميادين. والأكثر أهمية فأنها سوف تكون مهمة أيضاً بالاستجابة التي سوف يوحى بها هذا الذكاء والأنشطة التي يحفزها .

أن توجه السوق من الممكن بالتالي أن ينظر إليه بأنه يدمج عدداً مع التوجهات الفرعية والتي تشكل معاً عناصره الجوهرية. وبصورة جماعية فإن تلك التوجهات الفرعية تؤكد على الحاجة إلى تركيز خارجي وتجعل من المفهوم هذا أكثر وضوحاً وسوف تثري ما يكون ففي الأحوال الأخرى

مفهوماً صعب التعريف. ومن المهم أيضاً بأنها تركز على وثائق الصلة وبروز العلاقات في التسويق.

وينظر إلى التوجه السوقي على أنه حجر الأساس في حقل التسويق. فمفهوم التسويق هو أساساً فلسفة العمل التي تتبناها المنظمة، والتي تحدد سلوكها وطريقة استجابتها لظروف السوق. وتُظهر كتابات التسويق العديد من التعريفات لمفهوم التوجه السوقي. فقد عرّف بأنه "وضع ذهني موحد يركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة وذلك بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد".

(FIRAT, A. F., DHOLAKIA, N., VENKATESH, A., 1995., pp40-56)

إلا أنه من جهة أخرى ينظر إلى مفهوم التوجه السوقي بشكل أوسع إذ يعرف بأنه "فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المنظمة للتوجه نحو العميل أو التوجه البيعي والاعتراف بأهمية دور التسويق في توصيل حاجات السوق لجميع أقسام المنظمة أو الشركة.

(Carolyn A. Strong; Lloyd C. Harris, . 2004., pp183-204)

وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد أساسية لهذه التعريفات، تتمثل فيما يلي:

(Kotler, 2006. 353)

1. التركيز على العميل 2. التنسيق التسويقي 3. الربحية

وبعد تطوير تعريفات تطبيقية لمفهوم التوجه السوقي، وهو التحدي الرئيسي في مجال التسويق. وعلى الرغم من قيام الدراسات بتسليط الضوء على الفلسفة التي يمثلها مفهوم التسويق، فإنها لم تكن واضحة فيما يتعلق بأنشطة محددة تترجمها الفلسفة. وفي سبيل تطوير المفهوم فقد تم اقتراح استخدام مفهوم التوجه السوقي بدلاً من مفهوم التوجه التسويقي، وذلك لثلاثة أسباب هي: (Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., 1990, PP. 1-18)

إن مفهوم التوجه السوقي Market ORIENTATION كمركب لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها، زيادة على اعتبار مفهوم التسويق مقيداً ومحدداً بدائرة التسويق وحدها.

إن مفهوم التوجه السوقي لا يضخم وظيفة التسويق في الشركة، فالتسمية تخفض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق وجعلها في مستوى جميع الدوائر في الشركة.

إن تسمية مفهوم السوق تركز على الأسواق بما تشمله من عملاء وعوامل بيئية مختلفة مؤثرة في العملية التسويقية ككل، وتتفق مع التوجيه نحو مفهوم إدارة الأسواق الذي اقترحه بعض الكتاب.

(Park, C. and G. Zaltman, , 1987, p 23)

، إذ غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي. فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة أشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.

تشير الدراسات التسويقية الحديثة إلى إضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجه السوقي وهما الإبداع Innovation والمرجع المنافسي Competitor. إذ إن مفهوم التوجه السوقي، حتى يكون متميزاً عما يقوم به المنافسون، فإنه يجب أن يعتمد على الإبداع والمرجع المنافسي.

(Simmonds, K., 1982,p47)

كما أن المنافسة تعد إطاراً مرجعياً يميز الشركة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات عملائها مقارنة مع ما يقوم به المنافسون.

(Narver, J.C. and Slater, S.F., 1990, PP 20-35.)

وهو ما يطلق عليه حديثاً مفهوم التوجه التنافسي Competition Orientation.

وقد عرف التوجه السوقي أيضاً "بقدرته المنظمة على استشعار التغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات العملاء". (عادل، 2006، ص69).

ويعرف بأنه "الثقافة المنظمة التي تخلق بكثير من الكفاءة والفاعلية، السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المتفوقة للمشتريين وبالتالي الأداء المتفوق المستمر للمنظمة أو لأعمالها).

(Carr A&Pearson,1999,p497)

وفي ضوء العرض السابق فإنه من الواضح إن هناك ضرورة ملحة لتبني المنظمات لمفهوم التوجه بالسوق وذلك استجابة للمتغيرات المحلية والدولية كما أوضحنا من قبل إن التحدي القادم للمنظمات هو كيفية تحقيق التوجه بالسوق والمحافظة عليه. كذلك فإن أهم ما يميز المنظمات ذات التوجه بالسوق هو قدرتها على استشعار التغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات العملاء .

ج: صعوبة تطبيق التوجه بالسوق

وبصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أسباب أدت إلى صعوبة تطبيق التوجه بالسوق هي :

(Smith, W.C, 1991,pp 32-34)

1. ندرة الأدوات العلمية المستخدمة في قياس درجة التوجه بالسوق في الشركات فبرغم تعدد المحاولات التي قدمها الباحثون لقياس اتجاهات الشركات للتوجه بالسوق، إلا أن تلك المحاولات اتسمت بأنها صيغت لأغراض محددة ولم تبين على أساس علمي لبناء نموذج لقياس التوجه بالسوق . فبرغم إدراك كل من الممارسين والأكاديميين للتأثر الواضح للتوجه بالسوق على ربحية المنظمة، إلا أن محاولات تطوير أداة صحيحة لقياس التوجه بالسوق لن تتم بعد.

2. صعوبة تنفيذ التوجه بالسوق بالنسبة للعديد من المنظمات . إن تلك الصعوبات يمكن أن تنتج عن ضرورة أحداث بعض التغيرات الجذرية في الفكر الإداري للمديرين قبل البدء في موضع فلسفة التوجه بالسوق موضع التنفيذ .

3. ضرورة التكامل بين إدارة التسويق وبين بقية الإدارات الداخلية للمنظمة، حيث انه يمكن أن يؤدي إلى الأيمان والافتناع بأهمية التوجه بالسوق ومن ثم ضرورة وضعه موضع التنفيذ.

ومن الضروري أن تعطي المنظمة اهتماماً كافياً بدراسة التباين بين اهتمام الإدارات الداخلية للمنظمة الواحدة في الاهتمام بتطبيق فلسفة التوجه بالسوق .

ثالثاً: الخصائص الأساسية للتوجه بالسوق

ومن الأهمية أن نؤكد أن فعالية التوجه بالسوق تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على تحديد مفهوم التوجه بالسوق تحديداً واضحاً، لأن غياب مثل هذا التحديد يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على تطبيق مثل هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة. وبهدف التوصل إلى مفهوم عملي للتوجه بالسوق فإنه من الممكن تحديد أهم الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه بالسوق كما يلي :

(Greenly . G. E ,1995,pp31-32)

(Lichtenthal & Wilson. 1992,pp 191-207)(عادل زايد،2006،ص 70 – 71).

إن التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة فمن الممكن النظر إلى مفهوم التوجه بالسوق باعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك، وتعكس النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول على المعلومات عن العملاء واستخدامها، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات العملاء، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

التوجه بالسوق فلسفة الأجل الطويل

تتحقق منافع التوجه بالسوق في الأجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فإن تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأمد الطويل حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية.

إن التركيز الأساس للتوجه بالسوق ينصب على المستهلك أن معظم الكتاب أمثال (sharp B. (Smith, W.C,1991,pp32-34).

للمنظمة هي التعرف على تفضيلات ورغبات المستهلك، لأن مثل هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح. إن اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مدى اهتمام رجال البيع بالتوجه بالعملاء بصفة خاصة واتجاهاتهم نحو العمل عامة .

- إن التوجه بالسوق يعطي اهتماماً خاصاً بالجمهور الداخلي للمنظمة

ومن هذا المنطلق فإن نجاح المنظمة في تطبيق التوجه بالسوق يرتبط إلى حد كبير بمدى قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية. - - ومن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق وكل من إدارة المنظمة وانتماء العاملين والروح المعنوية لهم .

التوجه بالسوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات

تهدف تلك النظم إلى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي ، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء. وبرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق، إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق.

تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق وقد يبدو هذا التفاوت واضحاً بين إدارات التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لان المكونات الأساسية للتوجه بالسوق تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، ويجب أن تسعى المنظمة إلى خلق المناخ التنظيمي الداخلي الذي يدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين كافة الإدارات الداخلية .

رابعاً: النظريات أو الآراء الخاصة بالتوجه السوقي:

واستناداً إلى الخصائص أعلاه برزت في الفكر التسويقي ثلاثة آراء لفهم التوجه السوقي بالشكل الصحيح وهذه الآراء أو النظريات هي:

1. التوجه نحو السوق كفلسفة Market Orientation as a philosophy

في معناه الفلسفي فإن التوجه مع السوق يتم استخدامه لوصف طريقة محددة للأسلوب الذي يتم به استيعاب أو فهم مشروع ما .

(Levite, T. 1975,pp 70-97)

وعلى المستوى الفلسفي فإن التوجه نحو السوق يتعلق بإعطاء المعنى إلى فعاليات المشروع . انه يوفر مجموعة من المبادئ لإدارة الأعمال. إن تلك المبادئ تتطلب من العمليات أن يتم أداؤها في مجال حاجات السوق. وكما كان معروفاً منذ أمد طويل . فإن غرض المنظمة يصبح امتلاك الزبائن والحفاظ عليهم والقيمة التي يتم خلقها للزبائن تصبح مقياساً لأداء الأعمال .

وفي الوقت الذي يكون فيه الاتجاه نحو السوق، يكون مساعداً بصورة إستراتيجية من حيث المبدأ فإن الاتجاه نحو السوق يقدم القليل على طريق الإرشاد العملي. انه من الأسهل الإطراء على سمات أن تكون المنظمة متجهة نحو السوق مما يكون في تطبيق التوجه نحو السوق بأسلوب ذي فائدة. (Drucker ,1986, p.193)

2. التوجه نحو السوق كثقافة تنظيمية Market Orientation as an Organizational Culture

إن إحدى الطرق لربط التوجه نحو السوق كفلسفة مع قضايا أكثر عملية هي أن ينظر إليه كموضوع خاص بالثقافة التنظيمية . إن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات التي تسود في مشروع ما . إن قيمها تكمن في قدرتها على توفير الإرشاد للسلوك الذي تسلكه والى إضفاء الشرعية على أنواع معينة من الإجراءات بدلاً من غيرها .

إن تنفيذ علاقات فاعلة يتم تحقيقها في الثقافة المتجهة نحو السوق بسبب إن أنظمة القيمة المنظمة تتم ترجمتها إلى بيئة تنظيمية تدعم وتشجع السلوك الذي يساهم بالقيم من أجل الزبون وبالريح من أجل المنظمة . فأن ثقافة المنظمة من الممكن أن تكون قوة هائلة ومن الممكن أن تعاكس العقائد الفلسفية. إن امتلاك فلسفة ملائمة بخصوص الأعمال قد لا يكون كافياً لضمان ثقافة متجهة نحو السوق .

(Webster, C. 1991, pp341-361)

إن التفكير بالتوجه نحو السوق بدلالات الثقافية سوف يسلط الاهتمام على القوى الاجتماعية المتأصلة و الذي يمكن أن يحبط وكذلك يشجع تنفيذ مبادئ التسويق . وفي الوقت الذي يكون فيه خلق البيئة الثقافية الصحيحة هو الأساس للتنفيذ الناجح للتسويق وتنمية علاقات جيدة فان الطبيعة المعقدة وغير الملموسة للثقافة التنظيمية من الممكن أن تجعل من ذلك مهمة صعبة للثقافة على أساس المجال التنظيمي بوسعه .

وهناك صعوبة إضافية هي أن خلق ثقافة محددة يقع في غياب قيم أخرى ومعتقدات ومواقف أخرى لغرض أن تكون المنظمة فاعلة . وهكذا فان المنظمات وممثليها من الممكن أن يعتقدوا القيم المتجهة نحو السوق ولكن تلك القيم من الممكن أن تجابه من مواقف وفرضيات والتي تكون على خلاف مع جوهر الثقافة التنظيمية .

3. التوجه نحو السوق كعملية Market Orientation as process

إن الصعوبات المقترنة مع تحقيق اتجاه نحو السوق قد قارب الكتاب الذين ظهروا مؤخراً إلى اتخاذ طريقة الأنظمة في هذا السوق فأنهم قد حاولوا تحديد مجموعة من الأنشطة التي تشير إلى مجال

وجودها ضمن منظمة ما. (Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, 1990, pp. 1-18)

وبدلاً من محاولة فهم الطريقة التي تعرف بها الأعمال نفسها أو تقوم برسم الثقافة التنظيمية بها فأنها قد ركزت على علاقات المدخلات والمخرجات كطريقة لتقييم درجة التوجه نحو السوق . إن هذا الأسلوب يظهر العمليات المطلوبة من قبل الأعمال كي تكون متجهة نحو السوق.

أن نقطة البداية لاختبار توجه السوق هي (وبصورة طبيعية بما يكفي) السوق نفسه. ومن وجهة النظر العملية فان العنصر الرئيس لممارسة (الجانب العملي) هو الجمع النظامي وترتيب نكاه السوق . وبما أن التسويق يتعلق بإحراز تعاملات مربحة فان عوامل السوق التي تؤثر في قدرة ورغبة الزبائن على الدخول في مثل هذه التعاملات تشكل احد المدخلات الهامة في العمليات التنظيمية إن المجموعة المنظمة وتحليل ونشر معلومات السوق تقدم أساساً فاعلاً لقياس وتحسين الفعاليات التي تشجع التوجه مع السوق .

ومن منظور العمليات فان توجه السوق يقوم بتوليد ونشر معلومات السوق والاستجابة لها على مستوى كافة أرجاء المنظمة .

إن درجة توجه السوق سوف يعتمد على المدى الذي تحصل فيه تلك العمليات ، لقد حددت الأبحاث في هذا المجال ثلاثة تأثيرات هامة على التوجه مع السوق ضمن المنظمة .

(Kohli, A.K. and Jaworski, B.J., 1990, PP. 1-18)

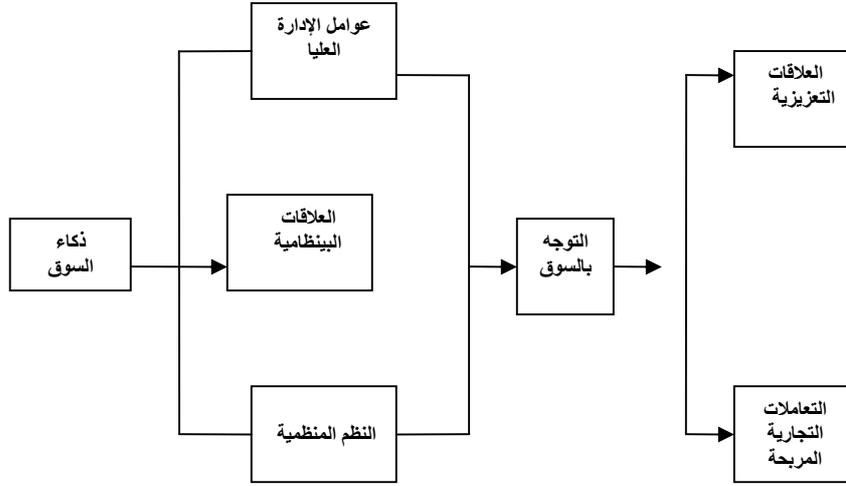
عوامل الإدارة العليا . و تشمل المدى الذي يكون فيه كبار المدراء مقتنعين ذاتياً بقيمة التوجه مع السوق ومدى الفاعلية التي يقومون بواسطتها بتوصيل التزامهم إلى الموظفين الأصغر . ومع قيام كبار المدراء بالمساعدة على توليد المناخ المنظمي فإنه من المهم بان يقومون بتشجيع العمليات الصحيحة .

العلاقات البيوظيفية (أي بين الوظائف) . إن ذلك يشير إلى درجة الخلاف أو التعاون بين مختلف الوظائف ضمن منظمة ما . إن المعوقات الناتجة عن مثل الشعور بأهمية أذات من قبل مجموعة واحدة من الممكن أن تعرقل انسياب المعلومات بخصوص عمل ما وتمنع الاستجابات المنسقة تجاهها .

النظم المنظمة : أن تلك تتعلق بالقدرة على صنع القرار ونظم الكفاءات لغرض تنمية عملية توليد ونشر معلومات السوق والقدرة على الاستجابة إلى السوق . لقد وجدت العديد من المنظمات نفسها مقيدة بواسطة مثلاً نظم المكافآت والتي تكافئ الحجم بدلاً من الحفاظ على الزبائن الموجودين . إن الجوانب الإدارية للمنظمة تحتاج لأن تكون في تواصل وانسجام مع مبادئ التسويق إذا كان يراد لها أن تعوق عمليات التوجه مع السوق .

إن اعتبار التوجه مع السوق هو عملية من العمليات هو أمر نافع في كونه يوفر نظرة مركبة حول أي من القضايا تحتاج إلى التركيز لغرض تحقيق منظمة متجهة مع السوق . مع ذلك فهناك افتقار في عدم ربط تلك الإجراءات مع المحيط الثقافي أو مع المتطلبات السلوكية المطلوبة لضمان جودة وفاعلية العمليات . وهكذا فإن طريقة العمليات سوف تثيري فهمنا لما هو مقصود بان يكون متجهاً أو متكيفاً مع السوق ولكنها تتركنا راغبين في خصوص دورها في تحقيق علاقات تسويق أفضل .

ويمكن توضيح التوجه السوقي كنظام للمدخلات والمخرجات وفق الشكل



الشكل (2) التوجه السوقي كنظام للمدخلات والمخرجات

Source: Cranfield School Of Management, (2000)" Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective", cmillanBusiness,London.,p.11.

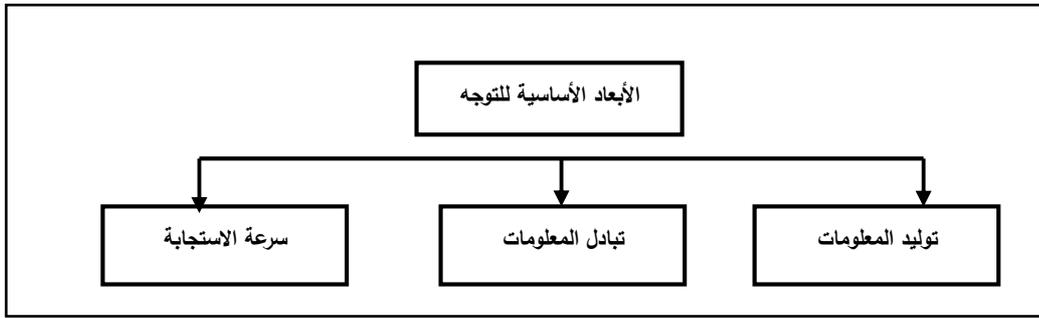
لقد أظهرت بحوث توجه السوق إن الباحثين اهتموا بتوجه السوق كظاهرة من ظواهر الإدارة ، ولقد أشارت الأفكار الأخيرة انه ولأن توجه السوق يحتوي على فكرة إشارة اهتمام قوية عند الزبون لذلك يمكن وصف المنظمة عندها، على إنها متوجهة بالسوق فقط عندما ينظر إليها الزبائن على إنها كذلك. ولقد دافع عن هذه الفكرة أولاً الباحثون الذين برهنوا على أن تصور المنظمة للتوجه نحو الزبون يجب أن يأتي من الزبائن وليس فقط من مدراء المنظمات ذاتها .

(Carolyn A. Strong; Lloyd C. Harris., 2004.,pp183-204)

ووفقاً لذلك فلقد برهن على أن الطريقة الوحيدة للإجابة على السؤال التالي " ما هو مستوى توجه السوق الذي يجب أن تمتلكه المنظمة المعنية ؟ " إن المستوى الأمثل لتوجه السوق هو ما يجب أن يفكر به الزبون ذاته. وحيث أن خلق قيمة متفوقة للزبون هو أحد الأهداف الأساسية لتوجه السوق. لذلك فإن أي مكاسب محققة لفكرة توجه السوق وتبني تلك الفكرة، يجب أن يتم وصفها من قبل زبائن المنظمة. وفي هذا المجال، فأن تبني رؤية معرفة فقط من قبل الإدارة لتوجه السوق، يعني انه ينظر إلى الموضوع من جانب واحد، أي يتم إهمال الدور الحيوي الذي يلعبه الزبائن في إقرار القيمة. إن الفرضية الأساسية في هذا المدخل إلى توجه السوق، هي إن طبيعة وخصائص عروض المنظمات، إنما هي دالة مباشرة لمستوى توجه السوق للمنظمة المعنية. عليه فان الزبائن ومن خلال استعمالهم للخدمات والمنتجات، وخصوصاً في مجال العلاقات طويلة الأجل، فأنهم يعتبرون مؤهلين لتقديم الأفكار وبناء تقييمات ادراكية لمستوى توجه السوق في المنظمة .

خامساً: قياس التوجه بالسوق

تم الاعتماد في هذا البحث على النموذج الذي طوره (Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. 1993. 467-477) وزملاؤه كوسيلة أساسية لقياس التوجه بالسوق في المنظمات . ومن أهم مميزات هذا المقياس أنه يسمح بقياس درجة التوجه بالسوق بدلاً من تحديد هما إذا كانت المنظمة تتبع أو لا تتبع التوجه بالسوق . وبمعنى آخر فإن المقياس متعدد الأبعاد وليس أحادي البعد مما يتيح للباحثين فرصة لقياس التوجه بالسوق في عدة مجالات تنظيمية . ويعكس هذا المقياس الخصائص الأساسية لمفهوم التوجه بالسوق كما تم عرضها في الفقرة السابقة. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا المقياس يتيح للمنظمة فرصة دراسة الأنشطة الرئيسية التي يجب التركيز عليها حتى يمكن الحكم على مدى التوجه بالسوق للمنظمة . كذلك يتيح أيضاً إمكانية تحديد أهم المجالات والأنشطة الإدارية التي يمكن أن يحدث فيها التطوير التنظيمي لتحقيق التوجه بالسوق. ويتضمن هذا المقياس تحديداً للأبعاد الرئيسية التالية: (عادل زايد، 2006، ص72- ص74)



شكل (3) الأبعاد الأساسية للتوجه بالسوق

المصدر: عادل زايد"الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"المنظمة العربية للتنمية الإدارية -البحوث والدراسات-القاهرة، 2006، ص72.

البعد الأول : توليد المعلومات Data Generation

إن نقطة البداية المنطقية للتوجه بالسوق هي توليد المعلومات، ويقصد به تجميع وتقييم المعلومات التي تعكس احتياجات وتفضيلات العملاء والقوى المؤثرة على تلك التفضيلات . إن تعظيم الاستفادة من تلك المعلومات يتوقف إلى حد كبير على الفهم الصحيح لعملية تكوين واستخدام وتطوير وإدارة نظم لمعلومات الاستراتيجية حيث إن الإدارة الاستراتيجية لتكنولوجيات المعلومات بدورها تتوقف على التغيرات في الظروف الداخلية للمنظمة وتغيير فكر الإدارة العليا واهتمامها بالنسبة للتكنولوجيات المتقدمة.

ومن الممكن تحديد المعايير الأساسية لبناء القاعدة الجديدة على أنها تشمل مجموعة من المعايير مثل المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على تقديم الخدمة ذات الجودة المرتفعة، والتنسيق والتكامل بين الخدمات المقدمة .

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية :
مقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات .
الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية .
التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة .
التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات .

تقييم عملاء المنظمة بصفة دورية، مرة واحدة على الأقل سنوياً حيث يمكن أن توضح أن استمرار العميل في التعامل مع المنظمة لا يعتبر مؤشراً كافياً للحكم على الاحتياجات الفعلية للعميل، وتحديد الاحتياجات الفعلية يتحقق من خلال فتح قنوات مستمرة للاتصال بين المنظمة والعميل، وفي نفس الوقت فإن الاتصال بين الطرفين سوف يعطى العميل انطباعاً عن مدى اهتمام المنظمة بحل مشكلاتها .

تحديد احتياجات العملاء من الشركات والأفراد من الخدمات التي تقدمها المنظمة .

البعد الثاني : تبادل المعلومات Data Exchange

من الطبيعي أن تشترك أكثر من إدارة داخل المنظمة الواحدة في توليد المعلومات السابقة نظراً لتعدد وتنوع احتياجات العملاء. ويؤدي هذا التنوع والتعدد إلى زيادة الحاجة إلى خبرات تنظيمية متعددة لمواجهة هذا التعدد في احتياجات وتفضيلات العملاء. إن نشاط التسويق لم يعد وظيفة قاصرة على إدارات التسويق في المنظمات فقط. كذلك فإن التعقيد الحالي في احتياجات العملاء يجعل من الصعب على مسئولى التسويق الوفاء بتلك الاحتياجات دون الحصول على دعم ومساعدة الإدارات الأخرى والاستفادة من خبراتها .

وبصفة عامة فإن عملية تبادل المعلومات تعكس مدى فعالية المنظمة في إحداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. ونظراً لأن كل الإدارات التنظيمية تمثل مستخدماً أساسياً لتلك المعلومات فإن الاهتمام في هذا المجال يجب أن ينصب على مدى قدرة المنظمة على توزيع وتبادل تلك المعلومات رأسياً (بين المستويات الإدارية المختلفة وأفقياً) بين الإدارات التنظيمية المختلفة) . إن هذه المعلومات يمكن أن يتم تداولها أو بيعها أحياناً إلى بقية الإدارات التنظيمية الأخرى في المنظمة. كذلك يجب التأكيد على أن تبادل تلك المعلومات يمكن أن يتم بشكل رسمي أو بشكل غير رسمي .

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية :

تقابل الإدارات المختلفة داخل المنظمة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق .
مناقشة العاملين داخل المنظمة لاحتياجات العملاء المتقبلية مع بقية الإدارات الأخرى
علم الإدارات المختلفة بأي تغيرات تحدث لكبار العملاء خلال فترة صغيرة .
نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة لكل الإدارات .

سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن المنظمات المنافسة بين الإدارات .

البعد الثالث : سرعة الاستجابة Responsiveness

يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية المعلومات، ومن وجهة نظر نشاط التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق على تحديد القطاعات السوقية وتطوير برامج التسويق، حيث أن التخطيط القائم على أساس المعلومات التسويقية يعكس إلى حد كبير السرعة والتكامل التي يتم بها إعداد وتنفيذ البرامج التسويقية. إن وجود وظيفة التسويق كوظيفة تنظيمية أساسية لا يعني بالضرورة تطبيق مفهوم التوجه بالسوق. لان إغفال مثل هذا التوجه يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة على تطبيق مفهوم التوجه بالسوق، وان التوصل إلى التميز في الأداء يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة على استغلال الميزة التنافسية التي كانت من قبل من خلال الخصائص الهيكلية مثل قوة السوق واقتصاديات التشغيل وتنوع خطوط الإنتاج، إن تلك الخصائص تغيرت الآن لتشمل تأكيداً على القدرات التنظيمية التي يمكن من خلالها أن تزود المنظمة مستهلكيها بقيمة معينة .

وبرغم أن العديد من المنظمات تضع نصب أعينها أهمية إشباع رغبات المستهلك كإحدى الميزات التنافسية الهامة، إلا أن العديد من تلك المنظمات يخفق في وضع هذا الهدف موضع التنفيذ، لان المعلومات الخاصة برضاء المستهلك تمثل عاملاً أساسياً لتحقيق التوجه بالسوق، ويجب أن تحظى تلك المعلومات بتأييد ودعم الإدارة ورغبتها في الاستفادة من تلك المعلومات في أحداث عملية التطوير.

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية :

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

سادساً: عرض ومناقشة نتائج التحليل

لا بد وقبل الدخول في عرض ومناقشة نتائج التحليل من إعطاء نظرة مختصرة عن الشركة العامة لصناعة الألبسة الولادية في الموصل إذ تأسست في 1998/3/6 بموجب القرار المرقم 222 ، وتعمل الشركة براس مال قدره 79.8 مليون دينار وبطاقة تصميمية 2399 ألف قطعة سنويا وتضم أربعة معامل رئيسية وهي:

*معمل الألبسة والادوية بالموصل وتأسس في 8 شباط 1980 بكلفة قدرها 9.5 مليون دينار وبطاقة تصميمية 1210 ألف قطعة سنويا.

*معمل خياطة بغداد وتأسس سنة 1971 بكلفة 2.5 مليون دينار وبطاقة تصميمية 21 ألف خيمة سنويا.

*معمل الألبسة الرجالية في النجف تأسس المعمل سنة 1980 وبكلفة قدرها 16.5 مليون دينار وبطاقة تصميمية 968 ألف قطعة سنويا.

*معمل خياطة عنة تأسس المعمل سنة 1993 بكلفة قدرها 28.8 مليون دينار وبطاقة تصميمية 200 ألف دشداشة سنويا.

وبعد هذا العرض المركز للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل والذي يقع فيها ضمنا معمل الألبسة الولادية، لا بد لنا من إعطاء تصور عن وصف وتشخيص أبعاد متغيرات البحث وكالاتي:

أ: وصف وتشخيص متغيرات البعد الأول: توليد المعلومات

جدول (1) وصف وتشخيص متغيرات البعد الأول (توليد المعلومات)

ت	اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ت
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	5.3	5	10.5	10	26.3	25	57.9	55	5.3	5	
X2	-	-	-	-	47.4	45	52.6	50	-	-	
X3	-	-	-	-	10.5	10	89.5	85	-	-	
X4	21.1	20	-	-	52.6	50	26.3	25	21.1	20	
X5	5.3	5	10.5	10	47.4	45	36.8	35	5.3	5	
X6	10.5	10	-	-	47.4	45	42.1	40	10.5	10	
المعدل العام	7.30		3.5		38.6		50.86		7.30		

3.5

57.84

اظهر الجدول (1) أن إجابات عينة البحث تجاه توليد المعلومات يبين أن 57.84 % يؤكدون على أن المعمل المدروس يتم فيه توليد المعلومات بمعدل أكثر من النصف تقريباً مقابل 3.5% لا يتفقون مع ذلك وان 38.6% اخذ موقف الحياد تجاه عبارات توليد المعلومات، وقد جاء ذلك بوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.62 وقد بلغت نسبة الإجابة إلى مساحة المقياس الكلية 71% وهي نسبة جيدة تدل على أن المعمل يولد المعلومات وقد عزز هذه النتيجة العبارة (يسعى

المعمل إلى التعرف على تفضيلات العملاء للمنتجات وخدمات المعمل وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 77%) . وأيضا العبارة (حرص المعمل على التقييم المستمر لجودة الخدمات وقد جاء أيضا بمعدل استجابة 73%) . كما أن العبارة (تحديد احتياجات العملاء سواء من الشركات أو الأفراد من الخدمات التي يقدمها المعمل) جاء بمعدل استجابة 72% .

ب: وصف وتشخيص متغيرات البعد الثاني : تبادل المعلومات

جدول (2) وصف وتشخيص متغيرات تبادل المعلومات في المعمل المدروس

ت	اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ت
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X7	5	5.3	60	63.2	30	31.6	35	36.8	45	47.4	10
X8	10	10.5	45	47.4	35	36.8	45	47.4	50	52.6	10
X9	-	-	-	-	45	47.4	45	47.4	50	52.6	10
X10	5	5.3	45	47.4	20	21.1	20	21.1	20	21.1	20
X11	15	15.8	35	36.8	30	31.6	30	31.6	35	36.8	35
المعدل العام		7.38		49.48		33.7		33.7		49.48	

9.48

56.86

اظهر الجدول (2) والخاص بتبادل المعلومات في المعمل المدروس بأن 56.86 % من إجابات عينة البحث تؤكد على انه يتم تبادل المعلومات بين إدارات المعمل المحيطة به مقابل 9.48% لا يتفقون مع ذلك و 33.7 غير متأكدين من ذلك وقد عززت هذه النتائج قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري والبالغة (3.54) (0.72) على التوالي . وقد بلغت نسبة الإجابة إلى المساحة الكلية 70% وهي نسبة جيدة تدل على قيام المعمل بتبادل المعلومات وقد تم تعزيز النتائج أعلاه بالعبارات الآتية :

تعمل إدارة المعمل على تقابل الإدارات المختلفة داخل المعمل لمناقشة اتجاهات وتطور السوق وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 74% .

تتم مناقشة العاملين داخل المعمل لتحديد احتياجات المستهلكين المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 72% .

كما جاءت العبارة بقيام إدارة المعمل بإعلام الإدارات المختلفة بأية تغيرات تحدث لكبار العملاء وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 70% .

جاءت عبارة إدارة المعمل تعمل على سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن المعامل والشركات المنافسة وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 70% .

ج: وصف وتشخيص متغيرات البعد الثالث : سرعة الاستجابة

جدول (3) وصف وتشخيص متغيرات البعد الثالث (سرعة الاستجابة)

ت	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة		ت	ت	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X12	10	10.5	50	52.6	30	31.6	5	5.3	-	-	3.68	0.73	73%
X13	20	21.1	40	42.1	25	26.3	10	10.5	-	-	3.73	0.91	74%
X14	10	10.5	80	84.2	5	5.3	-	-	-	-	4.05	0.39	81%
X15	10	10.5	35	36.8	40	42.1	10	10.5	-	-	3.47	0.82	69%
X16	15	15.8	40	42.1	30	31.6	10	10.5	-	-	3.36	0.87	72%
X17	10	10.5	50	52.6	30	31.6	5	5.3	-	-	3.68	0.73	73%
X18	-	-	80	84.2	5	5.3	10	10.5	-	-	3.73	0.63	74%
X19	25	26.3	50	52.6	10	10.5	10	10.5	-	-	3.94	0.84	78%
X20	10	10.5	50	52.6	30	31.6	5	5.3	-	-	3.68	0.73	73%
المعدل العام		12.8 5		55.5 3		32.9 8		7.6			3.73	0.74	74%

7.6

68.38

بينت النتائج الواردة في الجدول (3) والخاصة بسرعة الاستجابة بأن 68.83 % من إجابة الأفراد المبحوثين بسرعة استجابة المعمل لطلبات واحتياجات الزبائن مقابل 7.6 % منهم لا يتفق مع ذلك كما إن 32.98 % غير متأكدين من ذلك وقد جاء ذلك بوسط حسابي 3.73% وانحراف معياري 0.74% وكانت نسبة الإجابة إلى مساحة القياس الكلية قد بلغت 74% وهي نسبة تدل على أن اغلب حجم العينة تتفق مع العبارات الواردة حول هذا البعد، ومن ابرز المتغيرات التي أسهمت في أغناء هذا البعد هي العبارة (يقوم المعمل بالمتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء) وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 81% كما جاءت العبارة (يقوم المعمل بمتابعة الخطط التسويقية في الوقت المحدد) وقد جاء ذلك بمعدل استجابة 78% .

سابعا: الاستنتاجات والتوصيات

أ: الاستنتاجات

إن هذه المراجعة لمفهوم التوجه نحو السوق تنوه عن عدد من الصفات المنظرية والتي تكون حاسمة لإنشاء توجه نحو السوق مؤثرة وفاعلة . وان نية المدراء تكون في تطوير الكفاءات أو المقدرات المنظرية فانه يتوجب عليهم أن يتذكروا القضايا المنظرية الأوسع للتوجه مع السوق (التكيف مع السوق) والفعاليات التي تتضمنها .

يعد التوجه السوقي تفكيراً إدارياً يقوم على المهمة الأساسية لأي منظمة تتمثل في تحديد حاجات العملاء أو المستهلكين في السوق المستهدف وإشباعها، وتكييف أوضاعها لتلبية هذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبر مما يقدمه المنافسون.

إن التوجه السوقي مفهوم متعدد الأبعاد كمركب لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها، إذن هو مركب من الفلسفة والعمليات والثقافة والعلاقات.

بينت النتائج الميدانية إن 57.84% من أفراد العينة المدروسة يؤكدون على أن المعمل المبحوث أو المدروس يقوم بتوليد المعلومات من خلال التعرف على احتياجات العملاء وتفضيلا تهم والتقييم المستمر لجودة الخدمة وهذه النسبة تعبر عن وجهة نظر المبحوثين وقد تكون الحقيقة غير ذلك. ويستنتج الباحث من ذلك بان القائمين على عملية توليد البيانات قد لا يستقاون منها بقدر ما هي تجميع وتكديس للبيانات دون محاولة استثمارها.

أظهرت النتائج أيضا أن 56.86% من أفراد العينة يؤكدون بان المعمل المبحوث يقوم بعملية تبادل المعلومات وذلك من خلال مقابلة الإدارات أو مقابلة العاملين وأعلام الإدارات عن التغيرات التي تحصل في السوق أو البيئة الخارجية والمنافسين. ويستنتج الباحث في هذا الجانب بان إدارة الشركة قد تلتقي مع الإدارات الأخرى وتأخذ الأفكار والمقترحات منهم فقط دون محاولة تطويرها واستثمارها والاستفادة منها في مجالات عمل الشركة أو المعمل.

كما تبين من المعطيات الميدانية الخاصة بسرعة الاستجابة أن 68.38% يتفقون بان المعمل يستجيب لطلبات الزبائن واحتياجاتهم من خلال المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات التي يقدمها المعمل ومتابعة الخطط التسويقية وتحديثها وفق التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وفي السوق. ويستنتج الباحث هنا بان المعلومات التي ترد من السوق ومن الزبائن يجمعها المعمل وقد يضعها ضمن خططه للعمل بها ولكن الإمكانيات المادية والمالية والفنية والبشرية والوضع العام قد يحيل دون تنفيذها بالشكل المطلوب.

ب: التوصيات

ضرورة تبني المفهوم التسويقي من قبل المعمل المبحوث وباقي المنظمات الإنتاجية الأخرى العاملة في هذا المجال وذلك من خلال التركيز على الزبون والعمل على التنسيق التسويقي من اجل تحقيق الربحية والاستمرار والإبقاء للمنظمة في السوق.

ضرورة أن تتبنى منظمات الأعمال الصفات الأساسية التي يتمتع بها التوجه السوقي وذلك من خلال التركيز والاهتمام بالزبائن واهتمام بيئة الأعمال التجارية وتركيز على المنافسين والتطلع بخصوص المستقبل وغيرها من الصفات الأخرى.

ضرورة إدراك إن المستوى الأمثل لتوجه السوق هو ما يجب أن يفكر به الزبون ذاته. وحيث أن خلق قيمة متفوقة للزبون هي إحدى الأهداف الأساسية لتوجه السوق . لذلك فان أي مكاسب محققة لفكرة توجه السوق وتبني تلك الفكرة، يجب أن يتم وصفها من قبل زبائن المعمل. وفي هذا المجال، فإن تبني رؤية معرفة فقط من قبل الإدارة لتوجه السوق، يعني انه ينظر إلى الموضوع من جانب واحد، أي يتم إهمال الدور الحيوي الذي يلعبه الزبائن في إقرار القيمة لذلك لا بد من إدراك بان توجه السوق يبدأ بالسوق وينتهي بالسوق.

ضرورة أن يهتم المعمل المبحوث بتوليد المعلومات وذلك من خلال تكوين قاعدة بيانات عن زبائن المعمل ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلا تهم والعمل على مراقبتها باستمرار والعمل على مقابلة تلك الاحتياجات والتفضيلات باستمرار.

ضرورة أن يكون هناك تبادل للمعلومات بين المعمل المذكور والإدارات الأفقية والراسية والزبائن والموردين والمجهزين والإطراف الأخرى ذات العلاقات وضرورة أن تعلم إدارة المعمل كل الأطراف بالتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية والسوق وتفضيلات الزبائن.

ضرورة أن يعمل المعمل وباستمرار الاستجابة لطلبات الزبائن واحتياجاتهم وتفضيلا تهم والاستجابة المستمرة لتغيرات السوق والبيئة المحيطة وذلك من خلال الاستعانة بأسس ومفاهيم التوجه السوقي والتي جاءت في الإطار النظري من هذا البحث.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

* زايد، عادل "الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل" المنظمة العربية للتنمية الإدارية -البحوث والدراسات-القاهرة،2006.

* السلمي، علي " خواطر في الإدارة المعاصرة " جامعة القاهرة،2001.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1.Abay . n: and discenza , r.,(1993).strategic marketing and new product development journal of business and industrial marketing V.8, N2.

2.Carolyn A. Strong; Lloyd C. Harris.,(2004) "The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics"., Journal of Strategic Marketing, Volume 12, Issue 3 September

3.Carr and Pearson,(1999) A.S. Carr and J.N. Pearson, strategically managed buyer-seller ... Journal of Operations Management V.17 N. (5).

4.Cranfield School Of Management,(2000)" Marketing Management: A Relationship Marketing Perspective", Macmillan Business, London,.

5.Clayton P. Alderfer (1981).," The Marketing Orientation of OD"., The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 17, No. 3,.

6.peter F. Drucker, (1986) The Practice of Management (New York: Harper and Row).

7. FIRAT, A. F., DHOLAKIA, N., VENKATESH, A.,(1995)"Marketing in a postmodern world", European Journal of Marketing, Vol. 29 No. 1.

8.Greenley . G. E (1995) Forms of market orientation in uk companies journal of management studies ,V32,N1.

9.Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," Journal of Marketing, Vol.54, April, .

10. Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (November), .
11. Kotler, Philip, (2006) "Marketing Management", Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., New Jersey,.
12. Lichtenthal , J. D. & Wilson , D. T. (1992) Becoming Market Oriented *Journal Of Business Research*. 24, N.3.
13. Levitt, T. (1975), "Marketing Myopia", *Harvard. Business Review*, Vol. 38 No. 4, September-October.
14. Meldrum, M. (1996), "Critical issues in implementing marketing", *Journal of Marketing Practice Applied Marketing Science*, Vol. 2, No.3, .
15. Narver, J.C. and Slater, S.F.(1987). The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54. October, .
15. Park, C. and G. Zaltman, *Marketing Management*, Dryden Press, Chicago,.
16. sharp B.(1999). "marketing Orientation : More Than just customer Focus". *International Marketing Review*. 8,N.4 .
17. Smith, W.C, (1991). the Key to marketing success focus on the customer , " *Economic Development Review* ,V. 9,N.3.
18. smith W.C. (1992)" The Role of competitive Analysis in implementing a market Orientation." *Journal of service marketing* ,V.6 .N.1.
19. Simmonds, K., (1982),." Marketing As Innovation: The Eight Paradigm", *Research Paper*, London Business School, London,.
20. Webster, C. (1991), "A note on cultural consistency within the service firm: the ... *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19 No.4,.

ملحق (1) استمارة الاستبيان

استطلاع آراء المدراء ومن ينوب عنهم عن أبعاد قياس التوجه السوقي في معمل الألبسة الولادية في الموصل

التسلسل	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	البعد الأول : توليد المعلومات					
-1	تقوم شركتكم بمقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات .					
-2	تحرص شركتكم على الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية					
-3	تسعى شركتكم إلى التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات الشركة .					
-4	تحرص شركتكم على التقييم المستمر لجودة السلع والخدمات .					
-5	تقوم الشركة بعملية تقييم عملاء الشركة بصفة دورية، مرة واحدة على الأقل سنوياً .					
	يتم تحديد احتياجات العملاء من الشركات والأفراد من الخدمات التي تقدمها الشركة .					
	البعد الثاني : تبادل المعلومات					
-7	تعمل إدارة شركتكم على تقابل الإدارات المختلفة داخل الشركة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق .					
-8	يتم مناقشة العاملين داخل الشركة لتحديد احتياجات العملاء المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى .					
-9	تقوم إدارة الشركة بإعلام الإدارات المختلفة بأي تغييرات تحدث لكبار العملاء خلال فترة صغيرة					
-10	تقوم إدارة الشركة بنشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة لكل الإدارات .					
-11	تعمل إدارة الشركة على سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن الشركات المنافسة بين الإدارات .					
	البعد الثالث : سرعة الاستجابة					
-12	تقوم شركتكم بالاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها الشركات المنافسة .					
-13	تعمل شركتكم على تبادل المعلومات الخاصة بتغير احتياجات العملاء من خدمات المنظمة					
-14	تقوم شركتكم بالمتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء .					
-15	تحرص شركتكم على عقد الاجتماعات الدورية بوضع خطط للاستجابة للتغيرات التي تحدث في مجال الصناعة .					
-16	تقوم شركتكم بالرد الفوري على الحملات الدعائية التي تقوم بها الشركات بالمنافسة .					
-17	تحرص شركتكم على التنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى الشركة .					
-18	تسعى شركتكم إلى الاهتمام والإنصات لشكاوى العملاء .					
-19	تقوم شركتكم بمتابعة تنفيذ الخطط التسويقية حتى تتمكن الشركة من تنفيذها في الوقت المحدد .					
-20	تحرص شركتكم على استجابة الإدارات المختلفة لرغبة العملاء بتعديل أو تطوير سلع وخدمات.					