

الاضطراب البيئي ودوره في تحديد إستراتيجية التوجه نحو
السوق (بحث تطبيقي في معمل الألبسة الرجالية في النجف
الاشرف)

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي
الكلية التقنية الإدارية/ كوفة / جامعة الفرات الأوسط التقنية
ak.amer@atu.edu.iq

م.م. الاء كاظم عبيد الجبوري
الكلية التقنية الإدارية/ كوفة / جامعة الفرات الأوسط التقنية
Alaa.kadhim@atu.edu.iq

**Environmental turmoil and its role in
defining a market-oriented strategy
(An applied study in the men's clothing
factory in Najaf)**

**Assis. Prof. Dr. Amer A. AL-Thabhawee
Management Technical College/ Kufa/ Al-Furat Al-Awsat
Technical University**

**Assis. Lecturer. Alaa Kadhim Obaid Al-Jubouri
Management Technical College/ Kufa/ Al-Furat Al-Awsat
Technical University**

Abstract:

Purpose: The purpose research aims to reveal the correlation and impact between environmental disorder through its dimensions (customers, competitors, technology) and market orientation through its dimensions (gathering and using marketing information, developing a market-oriented strategy, implementing a market-oriented strategy).

Research Methodology: The research problem was identified with several questions centered mainly on the nature of the relationship of influence and correlation between research variables, and for that reason a hypothesis was developed for the research expressing a main hypothesis that has been subdivided into three sub-hypotheses for each hypothesis, and in order to make sure of the hypotheses all subjected to multiple tests to make sure of The extent of its validity, the research used the descriptive analytical method as a method of research, and the research used the questionnaire as a way to obtain data, as the research community was the men's clothing lab in the Najaf

ملخص:

الغرض: يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن علاقة الارتباط والتأثير بين الاضطراب البيئي من خلال أبعاده (الزبائن, المنافسين, التكنولوجيا) والتوجه نحو السوق من خلال أبعاده (جمع واستخدام المعلومات التسويقية, تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق, تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق).

منهجية البحث : حددت مشكلة البحث بعدة تساؤلات تمحورت بشكل رئيسي حول طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث, ولأجل ذلك تم وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن فرضية رئيسية تفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية لكل فرضية, ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها, استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث وقد استعمل البحث الاستبانة وسيله للحصول على البيانات, إذ إن مجتمع البحث كان معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف أما العينة فقد كانت عدد من العاملين في المعمل بمختلف أقسامه وكان عددهم (1043) موظف وقد تم توزيع الاستبانة على العينة القصدية في المعمل, حيث إن عدد الاستبانات الموزعة (125) استبانته وتم استرجاع (100) استبانته صالحه للتحليل الإحصائي وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعه من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية, الانحدار البسيط والانحدار المتعدد)

governorate, and the sample was one of the workers in the laboratory in its various departments and their number was (1034) An employee has been distributed The questionnaire is on the short sample in the laboratory, as the number of questionnaires distributed (125) is a questionnaire and (100) a questionnaire valid for statistical analysis has been retrieved. The data were analyzed using a set of statistical methods (mean, mean, standard deviation, percentage). Percentage, simple regression, and multiple regression) results were extracted using the computer statistical program (spss v. 23).

Research findings: The research reached several conclusions on the theoretical and field level, one of the most important of which was that the variables of the research are important topics in the current business environment that is characterized by continuous movement and applied to an organization that requires tactics with competitors and awareness of customer requirements and keep pace with modern technology, as well as the results of the research proved the existence of a

واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي الحاسوبي (spss v.23).
استنتاجات البحث: توصل البحث إلى عدة استنتاجات على المستوى النظري والميداني, كان من أهمها إن متغيرات البحث من الموضوعات المهمة في بيئة الأعمال الحالية التي تنسم بالحركية المستمرة وطبقت على منظمة تتطلب تكتيكات مع المنافسين وإدراك المتطلبات الزبائن ومواكبة التكنولوجيا الحديثة, وكذلك أثبتت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية مئوية للاضطراب البيئي بأبعاده الثلاثة (الزبائن, المنافسين, التكنولوجيا) في إستراتيجية التوجه نحو السوق في معمل الألبسة الرجالية في النجف موقع تطبيق البحث.
الكلمات المفتاحية: الاضطراب البيئي, إستراتيجية التوجه نحو السوق, معمل الألبسة الرجالية.

relationship Correlation and significant statistical effect of environmental disorder in its three dimensions (customers, competitors, technology) in the market orientation strategy in the men's clothing factory in Najaf, the site of the research application.

Keywords: Environmental disturbance, market orientation strategy, men's clothing factory.

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم العديد من الضغوط البيئية والتنافسية الشديدة والديناميكية العالية حيث أصبحت تتأثر بالتغيرات المشاركة في الأسواق من حيث أذواق ورغبات الزبائن والمنافسين والتكنولوجيا المستخدمة، حيث إن البيئة المضطربة لها تأثيراتها المتزايدة على المنظمة مما يتطلب منها وضع الاستراتيجيات المناسبة للنجاح التي تمثل المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى المستقبل المنشود. وان هذه الاستراتيجيات يجب أن تعمل الإدارة العليا على تطوير واعتماد آليات تساعد على جمع المعلومات وتوليدها وتحليلها عن الأسواق ووضع البدائل المناسبة واختيار البديل الأمثل في التوجه نحو السوق واغتنام الفرص المناسبة للحصول على حصة سوقية تحقق هدفها المنشود على الأمد الطويل، واستنادا إلى ما تقدم فإن هذا البحث يسعى لبيان دور الاضطراب البيئي لتحديد الإستراتيجية المناسبة في التوجه نحو السوق في المنظمة المبحوثة في محافظة النجف الاشراف ليساعدها على فهم سلوكيات الزبائن والمنافسين والتكيف مع البيئة الخارجية بالاعتماد على نظام المعلومات التسويقية من اجل تحقيق إستراتيجية الاستقرار والتميز .

وقد جرى تقسيم البحث إلى أربعة مباحث رئيسة هي :

١. المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث.

٢. المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث.

٣. المبحث الثالث: الجانب العملي (الميداني) للبحث.

٤. المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث

يتناول هذا المبحث البنية الإجرائية أو منهجية البحث العلمية وذلك بالتعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي واهم الفرضيات المعتمدة وكما يلي:

أولاً: مشكلة البحث

ان على المنظمات أن تعي جيداً ضرورة وجود استراتيجيات ملائمة للتوجه نحو السوق بمنتجاتها وخدماتها ، اذ ان بيئة السوق تتميز بكونها غير واضحة في العديد من الجوانب وذلك لوجود العديد من الحواجز والمعوقات التي تواجه المنظمة وهذا يتطلب من المنظمات الاهتمام بكل جوانب السوق والتركيز على مواجهة التحديات ومواكبة التطورات وتعزيز موقعها وحصتها السوقية. وان الاضطراب البيئي يمثل أحد اهم المخاطر الذي تواجه المنظمات على المستوى السوقي والتكنولوجي وبالتالي له أثره على شدة المنافسة، حيث سعي المنظمة إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها الذي يستند إلى قدرة القيادة التنظيمية على إدراك المخاطر البيئية المحيطة وردود الأفعال حول رغبات وتطلعات الزبائن والذي تتمحور حول الوصول إلى أفضل السلع والخدمات ويكون تركيزها على اقتناءها من المنظمات التي تتميز بمواكبة التغيرات والتطورات المشاركة في البيئة، وان الاضطراب يخلق تغييرات غير متوقعة في البيئة التنافسية إذ تحدث هذه التغييرات بسبب البيئة المتغيرة وتفاعلها مع العوامل المختلفة وهذا يعد من المرتكزات التي تتطلب من المنظمة الاهتمام بها وأخذها في نظر الاعتبار، وبذلك فتكون هناك فجوة واسعة بين متطلبات الزبائن وقدرة المنظمة في التعامل مع تغيرات وتعقيدات السوق وهذا كان واضحا لدى الباحثان في زيارتها لمعمل الألبسة الرجالية في النجف والاطلاع على أهم المعوقات والمشاكل إذ تبين هناك قصور واضح في مواكبة التكنولوجيا والعمل على الآلات والمعدات الحديثة وهذا بدوره يجعل من المنظمة المبحوثة قليلة الحظوظ وعدم قدرتها في الحصول على حصة سوقية مناسبة ومن هذا المنطلق قام الباحث باختيار متغير الاضطراب البيئي إيماناً منه في حل هذه المشكلة، لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث: هل هناك دور للاضطراب البيئي في تحديد استراتيجيات التوجه نحو السوق ؟

وتتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما هو دور الزبائن في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .
٢. ما هو دور المنافسين في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .
٣. ما هو دور التكنولوجيا في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الدور الذي يلعبه الاضطراب البيئي في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بالاستناد على قدرتها في مواجهة التحديات والتعقيدات والتقلبات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والتطلع إلى رغبات الزبون وهذا سيؤدي أكيدا إلى نجاح المنظمة وتحقق أهدافها من جانب إرضاء الزبون وتقديم أفضل الخدمات من جانب آخر وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في استراتيجياتها للتوجه نحو السوق, إذ إن حصول الزبائن على المنفعة أو القيمة من اقتناؤه للسلع والخدمات يشعر بالوصول إلى مقاصده التي يرغبها وتحفزه إلى تكرار الشراء حيث إن موضوع الاضطراب البيئي يرتكز بشكل رئيسي على قدرة المنظمة مواكبة التكنولوجيا الحديثة والمتطورة واستخدامها بشكل حقيقي في أنشطتها العملية والخروج من الواقع التقليدي والعمل على تطوير مهارات وخبرات العاملين لتحقيق الميزة التنافسية والعمل على توجيه استراتيجياتها نحو السوق بقوة وفاعلية من خلال التعرف على حاجات الزبائن وتحركات المنافسين في السوق.

ثالثاً: أهداف البحث

يمثل هذا البحث إسهاماً علمياً متواضعاً متماشياً مع الاهتمام الذي أظهرته الأدبيات العلمية في دور الاضطراب البيئي لتحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق بشكل عام والمنظمة المبحوثة على وجه الخصوص, وان هذه الأهمية تبرز من أهمية أهداف البحث التي تتمثل بعدد من الإجابات عن التساؤلات التي طرحت في مشكلة البحث, وبالتحديد فقد سعى البحث إلى تحقيق أهداف عدة كان من أهمها:

١. عرض المفاهيم الفكرية الخاصة بتأثير الجانب المعرفي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية لغرض الاستفادة منها من قبل الباحثين والعينة المبحوثة.
٢. تحديد مستوى وأهمية التعرف على مسببات الاضطراب البيئي ومواجهتها في التوجه نحو السوق في المنظمة المبحوثة.
٣. تحليل دور الاضطراب البيئي في قدرة المنظمة على استخدام أفضل استراتيجياتها في التوجه نحو السوق وتقديم منتجاتها في السوق التنافسية الشديدة .
٤. توفير المسوغات الضرورية للمنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة على وجه الخصوص حول أهمية مواجهة التعقيدات والتطورات التي يركز عليها الزبون والمنافسين وتطلعاتهم نحو المنتج الأفضل .
٥. نشر ثقافة الأداء العالي والعمل بكفاءة وفاعلية بين العاملين داخل المنظمة لأجل تحقيق الإبداع والتميز والتوجه نحو السوق وضمان حصة سوقية مناسبة .
٦. طرح جانب عملي أو ميداني في المنظمة المبحوثة عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية المعتمدة في البحث ودراساتها في إطارها النظري والعملي.

رابعاً : فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث وفق انموذج البحث الفرضي وأهداف البحث والتي ستخضع للتحليل أو الاختبار لإثبات صحتها من عدمه.

الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبه للاضطراب البيئي في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي .

وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعيه هي :

١. **الفرضية الفرعية الأولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للزبانن في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .

٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة للمنافسين في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوي موجبة للتكنولوجيا في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للاضطراب البيئي في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي .

وقد تفرعت عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعيه هي :

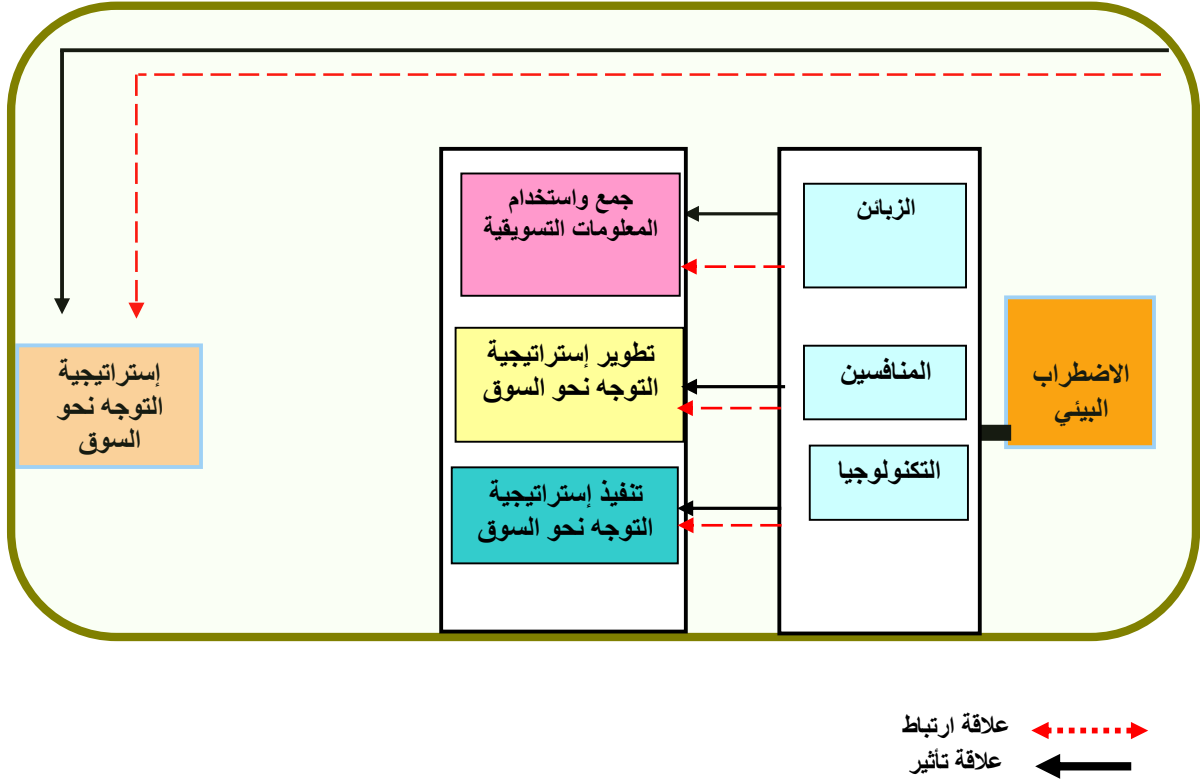
١. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للزبانن في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .

٢. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للمنافسين في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق .

٣. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتكنولوجيا في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق.

خامساً : مخطط البحث

تم تصميم البحث بوصفه انموذجاً لمجموعة من العلاقات الواضحة منطقياً والتي تعطي صورة كمية وكيفية للملامح الرئيسية للواقع الذي تركز وتهتم به بحيث يكون هذا الأنموذج على وفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه فالمعالجة المنهجية لمشكلة البحث تتطلب تصميم مخطط فرضي يوضح فيه العلاقات المنطقية بين الأبعاد الفرعية لمتغيرات البحث وكما في الشكل (١) التالي:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادساً: حدود البحث

إن حصر حدود البحث ضمن نطاقات واضحة المعالم ضرورة أساسية لأية دراسة ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك أصبح لزاماً تشخيص الحدود الخاصة بالحدود البشرية، المكانية والزمانية المناسبة للبحث الحالي، وعلى النحو الآتي:

1. الحدود المكانية: شمل البحث معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف
2. الحدود الزمنية: المدة المحصورة بين ٢٠٢٠/٧/١ و ٢٠٢٢/٥/١٥ وذلك لكونها المدة التي أنجز فيها البحث بدءاً من الشروع بتحديد المتغيرات واختيار الواقع الميداني وإتمام الجانب النظري وانتهاءً بانجاز البحث بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها الباحثان.

٣. الحدود البحثية: تمثلت بمتغيرات البحث الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق .

٤. الحدود البشرية: وتمثلت بجميع العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة (القيادات العليا, الوسطى, الدنيا) .

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

إن التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه ضرورة أساسية يركز عليها البحث ميدانياً، ونظراً لطبيعة البحث ومتغيراته المتمثلة (بالاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق)، لذا تمثل مجتمع البحث بمنظمة إنتاجية مهمة في محافظة النجف الاشرف وذلك بكافة العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف، بلغ مجتمع البحث (1034) من العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف، وتم اختيار عينة البحث من مدراء الاقسام والفروع والشعب والوحدات وهم يمثلون الادارة العليا والوسطى وعددهم (١٥٢) فرد وبذلك انهم يمثلون اصحاب القرار ممن لهم دور في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق ومواجهة الاضطرابات البيئية، إذ إن هذه المستويات الوظيفية لها دراية وخبره في الإجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق، ومن هنا جاء اختيار عينة البحث في مختلف المستويات القيادية التي لها ذراع في المشاركة بالقرار وتأدية مهام العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ بلغ حجم العينة (100) موظف من القيادات وهم يشكلون نسبة (66%) من مجموعهم البالغ (152) موظفاً.

ثامناً: أدوات جمع البيانات

١. الجانب النظري:

ركز الباحث في تغطية هذا الجانب من البحث بالاعتماد على البحوث الأجنبية المنشورة في مجلات علمية رصينة والمتوافرة على شبكة الانترنت ومن مواقع عالمية حيث شكلت الركيزة الأساسية في انجاز الجانب النظري للبحث.

٢. الجانب العملي :

استعمل البحث استمارة الاستبيان كمصدر رئيس في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات البحث من المنظمة المبحوثة، إذ تكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين هما: الأول يتعلق بمتغير الاضطراب البيئي أما الجزء الثاني من الاستبانة يتعلق بتحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق، وتضمنت عدد فقرات الاستبانة من (30) فقرة موزعة على متغيرات البحث، توزعت على المتغيرات الفرعية للاضطراب البيئي بواقع (15) فقرة ولمتغير إستراتيجية التوجه نحو السوق بواقع (15) فقرة، إذ تمت صياغة فقرات

الاستبانة بما يتلائم مع البيئة العراقية بشكل عام وواقع المنظمة المبحوثة على وجه الخصوص .

تاسعاً: اختبار ثبات مقياس أداة البحث

أعتمد البحث الحالي على مقياس ليكرت الخماسي (five point likert) لقياس مستويات استجابات عينة البحث, إذ استخدم الباحث مقياس (لا أتفق مطلقاً, لا أتفق, محايد, أتفق, أتفق تماماً) إذ تم الاعتماد على مقياس (Pavlon and sawy,2006) في تطوير استمارة الاستبيان فيما يتعلق بمتغيرات الاضطراب البيئي, أما متغير إستراتيجية التوجه نحو السوق فقد تم الاعتماد على مقياس (Erdil,2011) وبعد إعادة صياغة فقرات الاستبانة بما يتلائم والواقع الميداني للمنظمة المبحوثة فقد تم عرض الاستبانة عدد من الأساتذة في تخصص علوم إدارة الأعمال بشكل عام والإدارة الإستراتيجية وإدارة التسويق على وجه الخصوص للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى باستخدام أسلوب التحكيم لذوي الاختصاص إذ بلغ عددهم (6) خبراء وقد أجريت التعديلات المناسبة وفقاً لآراء السادة المحكمين وتم تطوير الاستبانة بشكلها النهائي. وان للتأكد من ثبات أداة قياس البحث (استمارة الاستبيان), الذي سوف يجري التأكد منها عبر اعتماد معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من (0.70) ليتمتع مقياس البحث الحالي بثبات عالي وكما موضح في الجدول (1):

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات المقياس

ت	المتغير	البُعد	Cronbach's Alpha الأبعاد	Cronbach's Alpha المتغير	Cronbach's Alpha البحث
١	الاضطراب البيئي	الزبائن	0.787	0.82	0.88
		المنافسين	0.799		
		التكنولوجيا	0.823		
٢	إستراتيجية التوجه نحو السوق	جمع واستخدام المعلومات التسويقية	0.898	0.85	
		تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق	0.865		
		تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق	0.943		

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على (Spss. V. 23)

(n=100)

بعد مراجعة المعطيات المذكورة في الجدول (1) نلاحظ إن قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) قد تراوحت بين (0.787 – 0.943) ما يعني إن جميع متغيرات البحث الحالي الرئيسية والفروعية تمتاز بثبات عالي، وهذه النتيجة مقبولة لو تم إعادة توزيع الاستبانة على المبحوثين مرة أخرى وبمده محدودة.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق

أولاً: الاضطراب البيئي Environmental Disturbance

١. مفهوم الاضطراب البيئي: The Concept of Environmental Disturbance

يعد مفهوم الاضطراب البيئي من المفاهيم المتجددة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة , حيث إن الإدارة الإستراتيجية كحقل من حقول إدارة الأعمال ركزت على مفهوم الاضطراب البيئي باعتباره يركز على الحركية للبيئة إذ إن بيئة الأعمال اليوم تتسم بالحركية والتغير المتسارع والحداثة والتجديد بشكل غير متوقع تماشياً مع التكنولوجيا الحديثة و رغبات الزبائن والتنافسية الشديدة والتسويق الالكتروني وغيرها من التطورات في بيئة الأعمال اليوم , أما نظرية المنظمة فقد ركزت على البيئة المعقدة واللاتأكد البيئي في التعامل مع الاضطرابات البيئية المشاركة, وبالتالي فإن علوم إدارة الأعمال تنظر إلى الاضطراب البيئي على انه درجة اللاتأكد والمخاطرة والتحديات التي تواجه منظمات الأعمال (Ortego et al,2017:943). ويرى (Dolbeth,2019:5) إن مفهوم الاضطراب البيئي يتمحور حول حالة عدم اليقين الكامنة في بيئة الأعمال التنافسية حيث المشكلات والمعوقات التي تعترض منظمات الأعمال وأهمها المشاكل والتحديات التكنولوجية أو الأنظمة والقوانين التي تحكم بيئة العمل وبالتالي تشكل المخاطرة على المنظمة . ويشير (Lazic et al,2015:45) إلى إن مفهوم الاضطراب البيئي هو في عدم قدرة المنظمة على التخطيط والتنبؤ بالمستقبل وعدم قدرتها على مواكبة البيئة الخارجية والتحديات الكبير في التغيرات غير المتوقعة في البيئة وعدم القدرة في التفاعل مع هذه التغيرات, ويعود السبب في ذلك هو عدم امتلاك المنظمة للمعلومات الإستراتيجية عن بيئة الأعمال التنافسية بحيث تكون الإدارة العليا في موقف صعب في عدم امتلاكها للمعلومات الكافية عن العوامل البيئية ذات العلاقة بالمشكلات والتحديات التي تواجهها وتكون الإدارة العليا بموضع العجز عن اتخاذ القرارات المناسبة لعدم قدرتها على التنبؤ بالمتغيرات البيئية المستقبلية. ويذكر (Johannesson and palona,2010:451) إن مفهوم الاضطراب البيئي يعطي دلالة على وجود مستويات عالية من المتغيرات في البيئة والتي تؤدي إلى حالة من عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تدور حول المنظمة, وإن الاضطراب في بيئة الأعمال التنظيمية يمثل احد المقاييس الخاصة بالتغيرات في البيئة الخارجية والتنبؤ بهذه التغيرات غير المتوقعة وعدم قدرة المنظمة على التفاعل مع العوامل المختلفة التي أدت إلى التغيير والتعقيد. ويرى (Westhead et al,2004:505) إن الاضطراب البيئي هو حالة عدم اليقين الأساسية الكامنة, حيث أدرك رجال الأعمال إن الاضطرابات البيئية الخارجية شجعت على العمل في تحديد واستغلال الفرص وقيام العديد من المنظمات بالدخول إلى الأسواق بقوه رداً على أهم الأسباب التي أدت إلى حدوث مثل هذه الاضطرابات ومواجهة الضغوط التنافسية. ويذكر (Baskoy,2010:4) إن الاضطراب البيئي هو التغيير المفاجئ وغير المتوقع في البيئة على المستوى القانوني والاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتكنولوجي. حيث إن هذه

الاضطرابات البيئي أو التقلبات تؤثر سلبا على الهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي , وان الاضطراب له جذوره في سرعة التغيير بحيث تكون البيئة المضطربة ديناميكية وعرضه للتغيرات غير المتوقعة, وللاضطراب البيئي أهمية تكمن في قدرة المنظمة على فهم التغيير التنظيمي لان الاضطراب يؤثر على أهداف وهاكل المنظمة ومواردها المالية وكذلك يؤثر على علاقاتها الداخلية والخارجية. ويرى (Lindsay and Rue,2008:117) إن المفهوم الرئيسي للاضطراب البيئي من الصعب تحديده أو التعبير عنه ولكنه مهم للغاية في تصنيف التنوع الذي يحيط بمتخذي القرار في بيئة العمل التنظيمي الذي يتعاملون مع التخطيط الاستراتيجي على المدى الطويل. وبضيف (Berland,2001:69) إن البيئة المضطربة هي مجهولة وديناميكية ومعقدة وتتصف بأنها تتغير باستمرار مما يجعل صعوبة التنبؤ بها إن لم يكن من المستحيل. ويرى (Cardenas and kumar,2010:62) إن الاضطراب البيئي يشير إلى مقدار التغيير والتعقيد في بيئة المنظمة , وكلما زاد مقدار التغيير في العوامل البيئية كالتكنولوجيا والأنظمة الحكومية وغيرها من العوامل المؤثرة في البيئة كلما زاد التعقيد والاضطراب وتكون المنظمة غير قادرة على التنبؤ ورؤية المستقبل وعدم قدرتها على تحديد الفرص والتحديات وهذا له تأثيره الأساسي على بيئة العمل التنظيمي .

ويرى الباحثان ان مفهوم الاضطراب البيئي حالة مضطربة في البيئة الخارجية لبيئة العمل والتي تتميز بمستوى عالي من التغيير وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث الخاصة التي تتعلق بالمنافسين التي تنعكس على عدم قدرة المنظمة على التفاعل مع العوامل المختلفة التي أدت إلى التغيير والتعقيد.

٢. أسباب حدوث الاضطراب البيئي

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث حالة الاضطراب البيئي في منظمات الأعمال هي عدم قدرة المنظمة على تطابق قدراتها الداخلية مع مستوى هذه الاضطرابات لتحقيق الأداء الأمثل, حيث إن الحركية البيئية تمثل درجة عالية من التغيير الذي لا تستطيع معه المنظمة من مواكبة ومسايرة البيئة التنافسية والمشاركة التغيير (Cardenas and Kumar ,2010: 62). وان ارتفاع المستويات العالية من التعقيد وارتفاع وتيرة التغيير تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الاضطراب البيئي المؤثر على منظمات الأعمال بحيث يتطلب من رجال الأعمال أن تكون لديهم السرعة في التأقلم مع التغيير والإمكانية في التعامل مع الزبائن والمنافسين وكذلك المجهزين (Lichteathaler,2009:824). ويرى (Danneels and 3 : 2003 , sethi) إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاضطراب البيئي هي المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال وكذلك قصر دورة حياة المنتج بسبب التكنولوجيا المتطورة والمتغيرة وأيضا إن الاختراعات التكنولوجية المتكررة تعد من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاضطراب البيئي, لذا فان على المنظمات أن تقوم بجمع المعلومات حول البيئة المحيطة بها وسلوكياتها والعمل على التكيف والتطور بصورة مشتركة مع متغيرات البيئة والعمل أيضا على تبني أهداف جديدة لمواكبة التغيرات البيئية بما يتماشى مع بقاء المنظمة في

السوق التنافسية. ويذكر (Calantone et al. , 2003:91) إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الاضطراب البيئي هو انعكاس للتغيرات السريعة في بيئة العمل المحيطة، حيث إن البيئة المضطربة تكون بدرجات متفاوتة وهي تركز بشكل أساسي على استغلال الفرص ومواجهة التهديدات ومن أهم الأسباب التي تؤدي للاضطراب البيئي هي: ((البيئة الغير مألوفة (الغريبة)، البيئة التنافسية العدائية، البيئة الغير متجانسة، البيئة الديناميكية والمتقلبة، البيئة المعقدة باستمرار)).

ويرى (Caldart,2008:9) إن الإدارة الإستراتيجية ركزت بشكل أساسي على أهمية فكرة البيئة المضطربة التي تتميز بمستوى عالي من الديناميكية والتعقيد وعدم اليقين، وان لهذا الاضطراب العديد من الأسباب منها:

أ. التقارب التكنولوجي والحوازر بين المنظمات وبين المعلومات والاتصالات.
ب. زيادة الفرص للحصول على المعلومات والحاجة إلى إدارة تلك المعلومات على نحو أكثر فاعلية.

ج. الوضع العالمي الذي يتميز بالتنافسية الشديدة.

د. وجود اتجاهات عالميه وتوجه لدى الحكومات في تقليص أدوارها والتركيز على القطاع الخاص لزيادة النشاط الاجتماعي في القطاعات المختلفة.

ويشير (Dolbeth, 2019 : 2) إلى إن من أهم أسباب حدوث الاضطراب البيئي هو رغبة المنظمة على مواجهة البيئة المضطربة أو المجهولة لتفضيل المرونة على السيطرة ودعمها لهذا الكلام نجد العديد من الصناعات اليوم تتميز بالتغيير التكنولوجي المتسارع، وتسعى المنظمات الصناعية إلى الأساليب المرنة التي تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لهذه التغييرات وتحليلها وفق استراتيجياتها الخاصة.

ويرى (Droge et al. , 2008:275) إن من بين الأسباب الرئيسية للاضطراب البيئي هي: أ. التطورات التكنولوجية ب. الصعوبات التي تواجه المنظمة في رصد تحركات المنافسين

ج. رغبات الزبائن

ويضيف (Ortego et al. , 2017 : 944) إن الاضطراب البيئي له أسباب عديدة وكلها تؤثر على المنظمة وتولد بيئة مضطربة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي المحيط بالمنظمة ومن بين أهم تلك الأسباب هي القوانين والأنظمة التي تحكم بيئة العمل التنظيمي وكذلك الظروف الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية والديموغرافية وحتى القيم والعادات في بعض البلدان لها تأثيرها على عمل المنظمة وقد تولد حالات من الاضطراب التي تؤثر على القابليات والقدرات البشرية وعلى التحفيز وخلق المعرفة لدى العاملين.

٢. أبعاد الاضطراب البيئي Dimensions of Environmental Disturbance

للاضطراب البيئي العديد من الأبعاد التي حددها العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، حيث إن كل باحث يأخذ أبعاد تتناسب وطبيعة بحثه والبيئة التي يرغب بتطبيق

متغيرات بحثه فيها وبعد اطلاع الباحث إلى العديد من المقاييس والأبعاد الخاصة في الاضطراب فقد تم الاعتماد فقد تم الاعتماد على (Pavlou and sawy, 2006:211) في تحديد الأبعاد الأساسية للاضطراب البيئي وهي ثلاثة أبعاد: (الزبائن, المنافسين, التكنولوجيا) وفيما يلي شرحا مختصرا لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. الزبائن Customers

إن هذا البُعد يعد من أهم أبعاد الاضطراب البيئي كونه يمثل نقطه البداية في قيام المنظمة, إذ يجب أن تتركز الجهود التنظيمية لإشباع حاجاته ورغباته والتوجه نحو تطلعاته وبذلك فإن الزبون تتمحور فيه الممارسات التسويقية للمنظمة وخصوصا ما يتعلق باحتياجاته, وفي سوق الأعمال اليوم فإن الزبون يتطلع إلى المنتجات من السلع والخدمات التي تحقق له منفعة وتلبي رغباته والعكس يؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة ويجعلها تتعرض للاضطرابات وقد تخسر زبائنها إذ إن ولاء الزبون يرتبط بجودة الخدمة التي تلبي طموحاته وهذا بحد ذاته يمثل هدف نهائي للمنظمة في تنمية الربحية من خلال استحواد نصيب اكبر من الزبائن وضمان ولائهم وتوفير قيمة طويلة الأمد لهم (Pavlou and sawy, 2006 :211-212). ويمثل الزبائن احد أهم المؤثرات الخارجية التي تعمل كمسبب للفرص والتهديدات التي تتعرض لها منظمات الأعمال وتؤثر على استراتيجياتها وقدرتها على المنافسة, إذ إن تأثير الزبائن يتمثل في البيئة التنافسية في قوة المساومة التي يمتلكونها وتتخذ تلك القوة وفقاً للعديد من العوامل مثل حجم الزبائن فكلما توفر للزبائن أو المشتريين المعلومات الكافية عن المنتجات زادت قوتهم التنافسية وقل حجم الاضطراب في السوق وتكون بمستوى مناسب من الاستقرار البيئي (Lazic et al. , 2015 :46).

ب. المنافسين Competitors

إن للمنافسين دور مهم في وجود البيئة المضطربة والتي تؤثر على منظمات الأعمال, وإن المنافسة هي تعبير عن حدة الصراع الدائر بين المنظمات للحصول على حصة سوقية, وبالتالي فإن الإستراتيجية التي يجب أن تعتمدها المنظمة لتجنب البيئة المضطربة هو وضع الاستراتيجيات الحيوية التي تركز على البدائل والبحث عن نقاط القوة التي تحصنها من الاضطراب وتقلص أو تقضي على نقاط الضعف, فالهدف الأساسي للمنظمات في السوق التنافسية هو الميزة التنافسية وهذا الهدف لا يتحقق إلا بتوافر المعلومات الكافية عن كافة المتغيرات والمؤثرات التي تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة (Pavlou and sawy, 2006:211-212). وان المنافسين يعملون ضمن أنشطة تتصف بقوة نسبية لما يمتلكون من مميزات لا تتوافر عند بقية المنظمات المنافسة, وهذه الأنشطة تجعل من المنظمة قادرة على مواجهة التهديدات البيئية, حيث يسعى المنافسون إلى اختيار الأوقات المناسبة وفقاً لخصائص السوق لتطبيق السياسة الإستراتيجية الخاصة بالمنافسة وجعل البيئة مضطربة على المنظمات المنافسة من خلال تطبيق الأساليب العلمية في التعامل في البيئة الشديدة التنافسية

والتي هي بحد ذاتها تكون بيئة مضطربة تتميز باحترام المنافسة للحصول على مساحه سوقيه تتناسب مع قوتها ورغبتها في تحقيق أهدافها وبجميع توجهاتها لمواجهة حالات الصراع والتهديد في البيئة التنافسية التي تصل إلى حد الاضطراب أو التهديد لبقاء المنظمة (Backoy, 2010:4-5).

ج . التكنولوجيا Technology

وتمثل التكنولوجيا احد أهم المتغيرات التي تؤثر على البيئة وذلك من خلال مجموعه من العوامل المؤثرة على المنظمة, إذ إن التغييرات التكنولوجية تؤثر على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة , ومن أهم التغييرات التكنولوجية هو ما يتعلق بتطلعات الزبائن في الطلب على المنتجات من السلع والخدمات التي تتأثر بشكل رئيسي بالتقدم التكنولوجي بحيث يمكن أن يؤدي إلى ظهور فرص أمام المنظمة وزيادة المساحة السوقي أو إلى تقلص السوق , لذلك يتوجب على الإدارة العليا في منظمات الأعمال أن تتابع التطورات والتغييرات التكنولوجية وان تعمل بشكل مستمر على الاستفادة من هذه التغييرات وتوظيفها لصالحها وبالتالي تحقيق فرصه البقاء في البيئة المضطربة (Ortego et al. , 2017 : 944). فالتكنولوجيا احد أهم متغيرات البيئة المضطربة كونها تتطور باستمرار وتؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في البيئة التنظيمية وأيضاً لها تأثير على الاتصال بينهم في جميع المستويات الإدارية, وهذه العلاقات تنعكس على تطور المنظمة والفرص السوقية التي تسعى للحصول على مكانتها السوقية بامتلاكها احدث التكنولوجيات المتقدمة والتي تعطي الزبون المنفعة ونقي برغباته واحتياجاته , حيث إن اغلب منظمات الأعمال اليوم تتسابق على أساس آخر المستجدات التكنولوجية والابتكارات والتقنيات البرمجية والرقمية والأمن الالكتروني وغيرها من وسائل الحدائة التي تجعل افتقار المنظمة لها تعيش باضطراب في البيئة الخارجية المتسارعة التغيير والمواكبة للتكنولوجيات الحديثة (Droge et al. , 2008:9-10).

ثانياً: إستراتيجية التوجه نحو السوق Marketing Orientation

١ - مفهوم إستراتيجية التوجه نحو السوق Concept of Marketing Orientation

يعد مفهوم التوجه نحو السوق احد أهم الفلسفات التي تتسم بها منظمات الأعمال والتي تقوم على فكره أساسية هي الاهتمام بالزبون والعمل على إشباع رغباته وحاجاته بدرجة عالية من الدقة لنقادي المنافسة الحادة, حيث يتطلب من المنظمة أن توجه أقصى قدراتها التنظيمية الداخلية لتدعم التوجه نحو السوق, حيث إن التحديات والمشكلات الناتجة من درجة المنافسة ودورة حياة المنتج تتطلب تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن المتغيرة والمشاركة التغيير باستمرار وهذا يؤكد حاجة المنظمة إلى تبني فلسفه لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات ورغبات الزبائن بالطريقة التي يتطلع لها الزبون (Li et al., 2010: 116-117). وان مفهوم التوجه نحو السوق يتمثل بقدرة المنظمة على الدخول للسوق بقوة والعمل على فهم احتياجات ورغبات وتطلعات الزبائن تجاه المنتجات من السلع والخدمات والتفاعل مع هذه المتطلبات بكفاءة وفاعليه والاستجابة لها بسرعة عالية دون الاكتراث للمتغيرات السوقية وبشكل مرن بالشكل الذي يعطي ضمانه واطمئنان للزبون وكسب ثقته وبذل أقصى الجهود لبناء والمحافظة على الثقة والولاء بين

المنظمة والزبائن (Pelham, 2010:106-107). وهو قدرة المنظمات على التعامل مع التغييرات المشاركة والتعقيدات في السوق وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا واغتنام الفرص والعمل وفق أعلى الإمكانيات والقابليات التسويقية لمواجهة التحديات والاضطرابات البيئية، حيث إن قمة النجاح للمنظمات يتجسد في مواجهة التعقيدات والتقلبات البيئية التي تواجه أنشطتها وتشكل حجر عثرة أمام تحقيق أهدافها، وبذلك فإن إستراتيجية التوجه نحو السوق التي تعتمد عليها المنظمة في الدخول إلى السوق التنافسية هو اعتماد منهج ورؤية متكاملة قائمة على أساس المعرفة والمهارات والخبرات في مواجهة التحديات وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة إذ ينبغي على المنظمات أن تتعامل مع التهديدات الخارجية وفق قدراتها الداخلية Edo (Tovtosa- etal.,2010:1280). وان مفهوم التوجه نحو السوق يتمثل في إمكانية المنظمة من تفعيل نظام المعلومات التسويقية والتعرف على كل احتياجات ورغبات الزبائن وتفضيلاتهم الآنية والمستقبلية، وبذلك تعمل المنظمة على تكييف أوضاعها وفقا لاحتياجات ومتطلبات السوق حيث تعمل على تركيز اهتمامها على العوامل الخارجية المؤثرة على مكانتها السوقية وتبقى على اتصال دائم مع السوق التنافسية والزبائن والعمل على تحقيق العوائد على المدى الطويل بالتركيز على اقتناص الفرص التسويقية وتوليد المعرفة بالسوق من خلال ثلاث مرتكزات رئيسية هي العمل على توليد نظام المعلومات التسويقية وتوزيعها والاستجابة لمعلومات السوق (Tomaskova and kopfova, 2011:981). ويعد مفهوم التوجه نحو السوق احد الأنظمة المفتوحة الذي يتطلب من منظمات الأعمال أن تعمل بفاعليه وتتفاعل مع البيئة الخارجية المتسارعة التغيير والتنافسية الشديدة، حيث إن التوجه نحو السوق يركز على توليد ونشر معلومات السوق والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة التحديات والمشكلات التي تعترضها بناء على معلومات السوق، وبذلك فإن المنظمات تبذل أقصى في الحرص على تبادل المعلومات بين جميع الوظائف في المنظمة من اجل الاستجابة السريعة لكل التغييرات والمعلومات السوقية وهذه المعلومات مدخل أساسي للتعرف على تفضيلات ورغبات الزبائن وقدرات المنظمات المنافسة الحالية والمستقبلية لتلبية رغبات وتطلعات الزبائن (Davis etal. ,2010:476). وان مفهوم التوجه نحو السوق هو قدرة المنظمات على جمع واستخدام وتطوير استراتيجيات التوجه نحو السوق والعمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات، والتي يكون مرتكزها الأساسي هو حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تنفيذها وفق نظام متوازن بين إمكانيات المنظمة الداخلية وقدرتها على مواجهة التحديات الخارجية والتركيز على العمليات التسويقية التي بموجبها تتوجه المنظمة نحو السوق لتقديم أفضل الخدمات للزبون (Lnca etal.,2010:299).

٢- الهدف من التوجه نحو السوق

إن الهدف الرئيس لتوجه منظمات الأعمال نحو السوق هو العمل على توفير أفضل المتطلبات والرغبات التي يتطلع الزبائن في الحصول عليها وتحقيق لهم قيمه، وهذا التوجه يتطلب من المنظمة أن تكون لديها الكفاءة والمهارة من العاملين لديها والقادرين

على تقديم أفضل قيمة للزبائن ولديهم المعرفة بنظام المعلومات التسويقية وقادرين على تحديد أفضل الخيارات والبدائل وتحليلها فيما يتعلق بالسوق التنافسية ومتطلبات الزبائن والوفاء بتلبيتها (Dibrell et al.,2011:468). وان أهمية التوجه نحو السوق هو إشاعة ثقافة تنظيميه تسهم بتوجيهات الزبائن والمنافسين والتركيز على الربح طويل الأمد وكذلك العمل على التنسيق بين أنشطة المنظمة ككل, والهدف الأساسي هو تحقيق التميز من خلال التركيز على إشباع حاجات الزبائن وتلبية متطلباتهم وذلك من خلال التركيز على العديد من السلوكيات الخاصة بالمعلومات السوقية المتمثلة بجمع المعلومات وتبويبها وتحليلها وتبادلها في أنحاء المنظمة والعمل على الاستجابة السريعة لها بالشكل الذي يسهم في تحقيق رضا الزبائن من جانب والربحية على الأمد الطويل من جانب آخر (Gotteland and Haon,2010:368). ويعد التوجه نحو السوق من الاستراتيجيات المهمة والناجحة التي يتطلب من منظمات الأعمال العمل بها وذلك للوصول إلى المناطق التي تكون فيها مساحه سوقيه مناسبة وتكون المنظمة قادرة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن , حيث يجب على هذه المنظمات أن تعمل على تقديم منتجات ذات جودة وكفاءة عاليه تتناسب مع توقعات وحاجات الزبائن وتحقق رضاهم (Aziz,2010:155). وان التوجه نحو السوق يمثل مصدر للميزة التنافسية لأنه يساعد المنظمة على فهم والاستجابة لمتطلبات السوق بكفاءة وفاعليه, حيث إن هذه الإستراتيجية تحصل بموجبها المنظمات على ميزه تنافسية مستدامة من خلال قدرتها على بناء أفضل العلاقات والتواصل مع الزبائن وتقديم خدمات تحقق منفعة لهم, حيث إن المنظمات التي تسعى للتوجه نحو السوق تكون عمليات الابتكار وتطوير المنتجات هي بناء على منظور الزبون ورغباته وتطلعاته من خلال العمل على تطوير المنتج بشكل سريع نتيجة للعمل المشترك بين الإدارة التنظيمية ووجهات نظر الزبائن وفق منهج إداري تسعى المنظمات من خلاله نحو التنظيم المستمر لأنشطة المنظمات من اجل تلبية متطلبات الزبائن وفق رغباتهم توقعاتهم (Modi and Mishra ,2010 : 549-550).

٣- أبعاد التوجه نحو السوق

توجد العديد من الأبعاد التي يعتمدها الكثير من الباحثين في تحديد أبعاد التوجه نحو السوق , حيث إن الآراء اختلفت وفقاً لمجال الدراسة وواقعها الميداني الذي طبقت فيه, وفي بحثنا هذا سننعمد على نموذج (Gauzente,2010) و (Erdil,2010) في تحديد أبعاد التوجه نحو السوق والتي هي ثلاثة أبعاد رئيسيه يمكن توضيحها بشكل مختصر وكما يلي:

أ . جمع واستخدام معلومات السوق

يركز هذا البعد بشكل أساسي على قيام الإدارة العليا في المنظم هاو متخذي القرار التسويقي في جمع المعلومات الدقيقة التي لها علاقة بالبيئة التسويقية للمنظمة والعمل

على تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعية والرقابة على الخطط التسويقية للتأكد من تنفيذها كما هو مخطط , وان لبعده جمع المعلومات التسويقية دور هام في الرصد والتحليل الدقيق لتأثيرات القوى البيئية المؤثرة على الأنشطة التسويقية للمنظمة (Engelen et al.,2010:516) . وان جمع واستخدام المعلومات التسويقية هو ما تقوم به المنظمة من الاهتمام بنظام مكون من الأفراد والأجهزة والإجراءات التي تقوم بجمع المعلومات وتحليلها والتي يحتاجها متخذي القرارات التسويقية في الوقت المناسب , ويكون التركيز بشكل أساسي في جمع المعلومات عن السوق هو البيئة التسويقية المتمثلة بالمنافسين والموردين والوسطاء والجمهور وقنوات التوزيع , حيث إن كل هؤلاء لهم دور أساسي في حصول المنظمة على مساحه سوقيه مناسبة لذلك ضرورة جمع المعلومات وتحليلها بشكل تفاعلي للوقوف على أهم الفرص والتحديات التي تواجه عمل المنظمات (Ellis , 2010 :326-327) .

ب . تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق

إن هذا البعد يركز بالدرجة الأساس على الاستراتيجيات الخاصة بالبيئة التنظيمية الداخلية , وكل ما يتعلق بعمليات اتخاذ القرارات التسويقية ذات الفاعلية العالية وهذه الإستراتيجية موجه بالدرجة الأولى نحو المشاكل التنظيمية ومتطلبات عملية اتخاذ القرارات حيث تسهم بمساعدة الممارسين في كيفية الاستفادة من المعارف ووضع القوانين التي تحكم بيئة العمل وتطوير ثقافة العمل والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تتطلب كفاءات من المواد البشري ممن يتمتعون بالمهارات والذات المتميزة التي تسهم في نجاح المنظمة في السوق وتدعم المنظمة في البيئة التنافسية وتقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن (Englis and Rmit,2008:689) . وان لتطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق أهميه كبيره في قدرة المنظمة على القيام بالتغيرات والتصاميم المناسبة لتحسين جودة منتجاتها ولذلك العمل على تطوير أو استخدام المنتجات الحالية بالشكل الذي يجعل منها منتجات متميزة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن وفق استراتيجيه تسويقية تخلق قيمه للزبائن, وان هذا البعد يركز على اتجاهين أساسيين هما التوجه نحو الزبون والتوجه نحو المنافسين وان الأداء العالي للمنظمة ومواجهة التحديات والتغلب على نقاط الضعف والمؤثرات التي تتعرض لها عمليات المنظمة يجعل منها اقرب لاغتنام الفرص واستغلال نقاط القوة لتقديم أفضل ما لديها من منتجات تحقق رضا الزبون وتتصدى لتغييرات البيئة التسويقية المتسارعة (Durkan & Kilic,2011: 55-56).

ج . تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق

إن تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق يشكل الإطار العام لمختلف الاستراتيجيات التسويقية والسياسات التنظيمية المختلفة, حيث إن هذه الإستراتيجية تمثل الاستجابة

السريعة لمتغيرات وتحديات السوق , حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة قادرة على تحديد أدوارها ووحدات أعمالها في اتخاذ القرارات التسويقية على مستوى المنظمة وذلك من جانبين أساسيين هما الجانب الداخلي للمنظمة بتوفير كافة متطلبات العاملين وتقديم أعلى الحوافز وتشعرهم بالرضا, والجانب الخارجي لبيئة المعلومات التسويقية والعمل على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن بالشكل الذي يرغبون ويتوقعون الحصول عليه ويحقق منفعة لهم (Erdil,2011:3-4) . وان هذا البعد هو انعكاس ونظرة الزبون لما تقدمه المنظمة من خدمات متميز إذ يجب أن تعمل المنظمة وفق منهج عالي من الأداء وبكافة إمكانياتها واستخدام كافة القواعد والإجراءات التي لها تأثير مباشر على الزبون من جانب وعلى المنافسين من جانب آخر, حيث يجب أن تتجه المنظمة نحو استراتيجيات الاستقرار والنمو والتمايز, وذلك من خلال المحافظة على موقعها السوقي وكذلك العمل بحيوية لاستمرار بقاءها في الأجل الطويل والعمل أيضا على تقديم أفضل المنتجات المتميزة بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها , وكل ذلك تعمل على وفق معلومات السوق الذي ترغب المنظمة في التوجه نحوه . (Ganzente , 2010:274) .

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة بـ (الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي أقل من (3) وسط افتراضي أو نسبة مئوية أقل من (60%) فهو مرفوض.

الجدول (2)
التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للاضطراب البيئي على
المستوى الكلي للعينة

الاضطراب المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										-
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.426 55	4.3 218	-	-	8.0	8	22.0	22	38.0	3	32.0	32	X ₁
.412 30	3.9 217	5.0	5	10.0	10	16.0	16	31.0	3	38.0	38	X ₂
.443 20	4.6 261	-	-	14.0	14	19.0	19	26.0	2	41.0	41	X ₃
.409 51	4.6 269	-	-	14.0	14	15.0	15	31.0	3	40.0	40	X ₄
.421 43	3.9 233	6.0	6	8.0	8	26.0	26	30.0	3	30.0	30	X ₅
.4225 9	4.3 213											ال م ع دل
.486 51	3.9 786	-	-	9.0	9	26.0	26	40.0	4	25.0	25	X ₆
.472 61	4.8 742	5.0	5	5.0	5	19.0	19	44.0	4	27.0	27	X ₇
.473 63	3.9 980	5.0	5	5.0	5	20.0	20	39.0	3	32.0	32	X ₈
.473 62	4.0 542	5.0	5	5.0	5	19.0	19	39.0	3	32.0	32	X ₉

الزبائن

المنافسين

.449 18	3.9 834	-	-	7.0	7	30. 0	30	27. 0	2 7	36. 0	3 6	X 10	ال م ع دل
.4711 1	4.1 776												
.496 88	4.1 882	-	-	5.0	5	27. 0	27	38. 0	3 8	30. 0	3 0	X 11	التكنولوجيا
.443 70	4.0 588	-	-	5.0	5	18. 0	18	44. 0	4 4	33. 0	3 3	X 12	
.420 12	3.9 783	5. 0	5	7.0	7	31. 0	31	23. 0	2 3	34. 0	3 4	X 13	
.479 93	4.0 432	-	-	11. 0	11	27. 0	27	26. 0	2 6	36. 0	3 6	X 14	
.473 81	3.9 975	5. 0	5	8.0	8	17. 0	17	34. 0	3 4	36.0	36	X 15	
.4628 8	4.0 532												
.4521 9	4.1 840												إجمالي الاضطراب ب البيئي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.
(n=100)

جدول (3) الوصف الإحصائي للاضطراب البيئي

ترتيب الأبعاد	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد المستقلة	ت
الأول	86 %	.42259	4.3213	الزبائن	١

٢	المنافسين	4.1776	.47111	83%	الثاني
٣	التكنولوجيا	4.0532	.46288	81%	الثالث
٤	الاضطراب البيئي	4.1840	.45219	83%	

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

من معطيات الجدول (3) تحقق ما يلي:

• حقق متغير الزبائن للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (4.3213)، بانحراف معياري بلغ (42259)، ووزن مؤوي بلغ (86%) وجاء ترتيب البُعد (الأول)، وهذا له دلالة ان المنافسين تتغير اذواقهم وميولهم بنسبة (86%) مع المتغيرات البيئية وسوق المنافسة.

• حقق متغير المنافسين للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (4.1776)، بانحراف معياري بلغ (47111)، ووزن مؤوي بلغ (83%)، وجاء ترتيب البُعد (الثاني)، وبذلك فان المنظمات المنافسة لها تأثير بنسبة (83%) على منتجات المنظمة المبحوثة والتي لها انعكاسها على بيع منتجاتها مقارنة مع المنتجات المنافسة.

• حقق متغير التكنولوجيا للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (4.0532)، بانحراف معياري بلغ (46288)، ووزن مؤوي بلغ (81%)، وجاء ترتيب البُعد (الثالث)، وهذا يدل على ان التكنولوجيا تمثل عنصر حاسم ومهم في حدوث الاضطراب في بيئة الاعمال كونها تتغير وباستمرار ولها اثرها الكبير على الزبائن وتغيير رغباتهم واذواقهم تجاه السلع والخدمات المعروضة بالسوق.

• حقق المتغير الرئيسي المستقل الاضطراب البيئي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (4.1840)، بانحراف معياري بلغ (45219)، ووزن مؤوي بلغ (83%) وهذه النسبة تمثل ان الاضطراب البيئي له دوره الهام في توجه المنظمات نحو السوق وفق استراتيجيات محددة.

الجدول (4)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي للعينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										المتغيرات	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
.443 61	3.9 743	-	-	13.0	13	26.0	26	31.0	3	30.0	3	X ₁	جمع واستخدام المعلومات التسويقية
.443 74	4.5 432	13.0	13	10.0	10	12.0	12	37.0	3	28.0	2	X ₂	
.420 18	3.6 743	-	-	6.0	6	32.0	32	33.0	3	29.0	2	X ₃	
.443 61	3.0 934	-	-	12.0	12	25.0	25	32.0	3	31.0	3	X ₄	
.443 74	4.5 432	4.0	4	4.0	4	30.0	30	31.0	3	31.0	3	X ₅	
.4389 7	3.9 656											المع دل	
.447 09	3.7 652	-	-	8.0	8	27.0	27	32.0	32	33.0	33	X ₆	تطوير إستراتيجية التوجه نحو
.493 45	3.9 832	5.0	5	14.0	14	29.0	29	29.0	29	23.0	23	X ₇	
.459 11	4.8 732	-	-	13.0	13	14.0	14	43.0	43	30.0	30	X ₈	
.437 57	3.9 851	-	-	8.0	8	27.0	27	35.0	35	30.0	30	X ₉	

.459 11	4.8 732	-	-	13. 0	13	14 .0	14	43. 0	43	30.0	30	X ₁₀	
.4592 6	4.2 959											المع دل	
.479 60	3.6 912	-	-	10. 0	10	22 .0	22	37. 0	37	31. 0	3	X ₁₁	تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق
.459 25	3.9 118	2. 0	2	10. 0	10	16 .0	16	32. 0	32	40. 0	4 0	X ₁₂	
.479 56	4.1 765	4. 0	4	14. 0	14	18 .0	18	25. 0	25	39. 0	3 9	X ₁₃	
.421 43	3.6 812	-	-	9.0	9	20 .0	20	40. 0	40	31. 0	3 1	X ₁₄	
.479 60	3.6 912	-	-	10. 0	10	22 .0	22	37. 0	37	31. 0	3 1	X ₁₅	
.4638 8	3.8 303											المع دل	
.4540 3	4.0 306												إجمالي إستراتيجية التوجه نحو السوق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.
(n=100)

جدول (5) الوصف الإحصائي لإستراتيجية التوجه نحو السوق

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
١	جمع واستخدام المعلومات التسويقية	3.9656	.43897	79 %	الثاني
٢	تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق	4.2959	.45926	85 %	الاول
٣	تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق	3.8303	.46388	76 %	الثالث
٤	إستراتيجية التوجه نحو السوق	4.0306	.45403	80 %	

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

من معطيات الجدول (5) يتحقق ما يلي:

- حقق متغير جمع واستخدام المعلومات التسويقية بالطلب للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.9656)، بانحراف معياري بلغ (43897)، ووزن مؤوي بلغ (79%) وجاء ترتيب البُعد (الثاني)
- حقق متغير تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (4.2959)، بانحراف معياري بلغ (45926)، ووزن مؤوي بلغ (85%)، وجاء ترتيب البُعد (الأول)
- حقق متغير تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.8303)، بانحراف معياري بلغ (46388)، ووزن مؤوي بلغ (76%)، وجاء ترتيب البُعد (الثالث)
- حقق المتغير التابع إستراتيجية التوجه نحو السوق للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (4.0306)، بانحراف معياري بلغ (45403)، ووزن مؤوي بلغ (80%) .

ثانيا: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق) وسيتم اختبارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالاتي:

جدول (6) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البُعد	إستراتيجية التوجه نحو السوق	مستوى المعنوية
1	الزبائن	0.83	0.00
2	المنافسين	0.83	0.00
3	التكنولوجيا	0.84	0.00
4	الاضطراب البيئي	0.83	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية

١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.83)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

٢- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الزبائن وإستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة

ارتباط موجبة (0.83)، أما مستوى المعنوية كانت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

٣- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنافسين وإستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.83)، أما مستوى المعنوية كانت (0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

٤- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التكنولوجيا وإستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (6) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.84)، أما مستوى المعنوية كانت (0.00) وهي أعلى من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعاً وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

١- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (7) نتائج اختبار علاقة التأثير للاضطراب البيئي في إستراتيجية التوجه نحو السوق على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للاضطراب البيئي (X) وإستراتيجية التوجه نحو السوق (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن $y =$ إستراتيجية التوجه نحو السوق.

$$X = \text{الاضطراب البيئي.}$$

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

$$a = \text{ثابتة إحصائية.}$$

إن هذه المعادلة تبين أن إستراتيجية التوجه نحو السوق هي دالة للقيمة الحقيقية للاضطراب البيئي، وأن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (100) فرداً وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق كما يأتي:

$$\text{إستراتيجية التوجه نحو السوق} = (0.82) + (0.33) \text{ الاضطراب البيئي}$$

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (7).

الجدول (7) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	1.601	1.601	0.116	8.696	.004
الخطأ	98	12.154	.184			
المجموع	99	13.755				

المصدر: الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية n=100

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (8) نتائج اختبار علاقة تأثير الاضطراب البيئي في إستراتيجية التوجه نحو السوق

مستوى المعنوية	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معامل بيتا	
.356	0.929	بيتا	معامل بيتا	الثابت
.004	2.94	0.33	0.33	الاضطراب البيئي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية n=100

يتضح من جدول تحليل التباين و جدول المعاملات للعلاقة بين الاضطراب البيئي (X) وإستراتيجية التوجه نحو السوق وعلى مستوى عينة البحث البالغة (100) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن منحى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكده قيمة إحصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t = 2.94)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=0.79)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لإستراتيجية التوجه نحو السوق مقداره (0.82) عندما تكون قيمة الاضطراب البيئي تساوي صفرأً. أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.34) والمرافقة لـ(X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الاضطراب البيئي(X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.33) في إستراتيجية التوجه نحو السوق.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.116)، بما يعني أن الاضطراب البيئي (X) يفسر قيمته (0.116) من التباين الحاصل في إستراتيجية التوجه نحو السوق، وان (0.88) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار، وهو مؤشر في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

٢. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسية لا بد من اختبار مدى تأثير الاضطراب البيئي بأبعادها (الزبائن، المنافسين، التكنولوجيا) في إستراتيجية التوجه نحو السوق.

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات الاضطراب البيئي (X_1, X_2, X_3) في إستراتيجية 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 الاضطراب البيئي (X) وإستراتيجية التوجه نحو السوق (y) هي:

$$استراتيجية التوجه نحو السوق = (0.75) + (0.064) \text{ الزبائن} + (0.055) \text{ المنافسين} + (0.181) \text{ التكنولوجيا} + (0.380)$$

أما جدول (9) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (9) نتائج اختبار علاقات التأثير بين الاضطراب البيئي وإستراتيجية التوجه نحو السوق

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	معامل بيتا	
.372	.899	.064	.834	.75	الثابت
.721	.359		.112	.040	الزبائن
.710	.374	.055	.116	.044	المنافسين
.104	1.650	.181	.128	.211	التكنولوجيا

n=100

المصدر: الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول (9) إن معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=0.75$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً لإستراتيجية التوجه نحو السوق مقداره (0.75) عندما تكون قيمة الاضطراب البيئي تساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي للزبائن قد بلغ ($\beta_1=0.064$) والمرافقة لـ (X_1) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الزبائن (X_1) سيؤدي إلى تغير إيجابي مقداره (0.064) في c .

أما قيمة الميل الحدي للمنافسين قد بلغ $(\beta_2=0.055)$ والمرافقة لـ (X_2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في المنافسين (X_2) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.055) في إستراتيجية التوجه نحو السوق .

أما قيمة الميل الحدي للتكنولوجيا قد بلغ $(\beta_3=0.181)$ والمرافقة لـ (X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في التكنولوجيا (X_3) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.181) في إستراتيجية التوجه نحو السوق .

وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الكلي وترفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية الثالثة لعلاقات التأثير.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١ . كان لدى المنظمة المبحوثة تصور واضح عن المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وخصوصاً ما يتعلق بمسببات الاضطراب البيئي وكيفية مواجهتها وفق استراتيجيات محدد من اجل التوجه نحو السوق واحتلال مساحة سوقية مناسبة .

٢ . إن اهتمام المنظمة عينة البحث في تحسين الواقع البيئي والاهتمام بالزبائن ورغباتهم وتطلعاتهم ينعكس بشكل ايجابي على موقعها في البيئة التنافسية ومواجهة الاضطرابات في البيئة التسويقية.

٣ . أن الاضطراب البيئي يعكس حقيقة أساسية في درجة التعقيد واللاتأكد والخطر الذي يواجه المنظمة وان اهتمامها بتطوير قدرات ومهارات وخبرات عاملها ينعكس على جودة منتجاتها ويجعلها قادرة على مواجهة المنافسين بجدارة وثقة عالية.

٤ . إن اضطراب البيئة وفق العوامل التكنولوجية تمثل عاملاً أساسياً في ميدان المنافسة ويعطي للمنظمة موقعاً ريادياً في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار, وان للتكنولوجيا تأثيراً كبيراً في إيجاد فرص تسويقية كبيرة.

٥ . أثبتت النتائج إن المنظمة المبحوثة لديها تلوّك واضح في تحديد استراتيجيات التوجه نحو السوق وترسيخ مواطن القوة لمنتجاتها لدى الزبائن وهذا التلوّك سببه عدم قدرتها على جمع واستخدام معلومات السوق بشكل مناسب يتناسب مع التعقيدات البيئية.

٦ . قدرة المنظمة على إدراك متطلبات ورغبات الزبائن ولذلك قوة المنظمات المنافسة والتكنولوجيا المتطورة والحديثة ولكنها تفتقر إلى المقومات الأساسية لمواجهة هذه التحديات.

٧ . توصلت النتائج بصوره عامة إن المنظمة المبحوثة كلما زادت من مواجهة اللاتأكد والمخاطر في البيئة المضطربة تزداد فرص التقدم والتميز والتوجه نحو السوق وفق استراتيجيات جمع واستخدام وتحليل وتنفيذ نظام معلومات تسويق يجنبها المخاطر والتقلبات السوقية.

ثانياً: التوصيات

١ . على المنظمة المبحوثة (معمل الالبسة الرجالية في النجف) نشر ثقافة الاداء العالي في بيئة العمل الداخلية والعمل بكفاءة وفاعلية وصولا الى التميز وضمان حصة سوقية مناسبة.

٢ . إن التعقيدات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التكنولوجي يتطلب من المنظمات أن تضع برامج وخطط للتكيف ومواجهة هذه التعقيدات للمحافظة على وجودها في وأدائها بشكل متميز .

٣ . ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بوضع برامج لمواكبة التطورات وإجراء التغييرات المناسبة على عملياتها الإنتاجية وتقديم خدماتها بتقنيات جديدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٤ . من الضروري جدا على المنظمة المبحوثة التركيز على استشراف المستقبل والتصدي للمنافسين من خلال إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات للتعرف على تطلعات ورغبات الزبائن وتقديم كل ما من شأنه الاحتفاظ بهم وكسب رضاهم كعامل مهم في مواجهة المنافسين .

٥ . ينبغي على المنظمة المبحوثة أن تعمل وفق سياق متطور ومتكامل لجمع المعلومات عن السوق (زبائن ومنافسين وتكنولوجيا) واستخدام تلك المعلومات في وضع استراتيجيات استباقية مستندة على رغبات وحاجات الزبون بحيث تكون هذه الاستراتيجيات متفاعلة مع تطورات وتعقيدات السوق .

٦ . ضرورة الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة المبحوثة, إذ يتحتم على القيادة العليا توفير احدث الآلات والمعدات المستخدمة في عملياتها الإنتاجية من جانب والاهتمام بالموارد البشرية ووضع برامج تدريبية للعمل على هذه الآلات والمعدات وفق احدث الأساليب لتحقيق الإبداع والتميز من جانب آخر .

٧ . يعد الإبداع والتميز وتحقيق الأهداف التنظيمية هدفا تسعى كل المنظمات إلى تحقيقه, وهذا الهدف يتطلب مواكبة التغييرات السوقية والبيئية المتسارعة ومواجهة كافة التحديات والتعقيدات والاضطرابات ودرجة اللاتأكد والمخاطرة التي تواجه الكثير من المنظمات ذات الإمكانيات المحدودة كالمنظمة المبحوثة.

المصادر

Reference

1. Aziz,Norzalita Abd,(2010),"How Will Market Orientation and External Environment Influence the Performance among SMEs in the Agro-Food Sector in Malaysia?",International Business Research Vol. 3, No. 3.
2. Baskoy,Tuna,(2010),"The Global financial crisis: Environmental Turbulence service institutions", Copyright

- common wealth Association for publice Administration and management 2010,All rights reserved.
3. Berland,Nicolas,(2001),"**Environmental turbulence and the functions of budgetary control**", Accounting, Business & Financial History 11:1 March 2001 59–77.
 4. Cardenas,Miguel A. & Kumar,Rachna,(2010),"**The Development of an Etk Methodology to Organizational Synchronization**", International Journal of Technology, Knowledge and Society, Vol. 2.
 5. Calantone,Roger & Garcia,Rosanna & Droge,Cornelia,(2003),"**The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning**",J PROD Innov Manag 2003;20:Product Development & Management Association.
 6. Caldart,Adrian Atilio,(2008),"**Understanding Environmental Turbulence. A dynamic model** ",Avda. Pearson 21 Barcelona.
 7. Danneels,Erwin & Sethi,Rajesh,(2003),"**Antecedents of New Product Program Creativity: The Moderating Role of Environmental Turbulence**",Academy of Management Best Conference Paper 2003 BPS: A1.
 8. Davis,Peter S. & Babakus,Emin & Englis,Paula Danskin & Pett,Tim,(2010),"**The Influence of CEO Gender on Market Orientation and Performance in Service Small and Medium-Sized Service Businesses**",Journal of Small Business Management, 48(4).
 9. Dibrell,Clay & Craig,Justin & Hansen,Eric,(2011),"**Natural Environment, Market Orientation, and Firm Innovativeness: An Organizational Life Cycle Perspective**",Journal of Small Business Management 2011 49(3).
 10. Dolbeth,M. & Crespo,D. & Leston,S. & Solan,M.,(2019),"**Realistic scenarios of environmental disturbance lead to functionally important changes in benthic species-environment interactions**", Marine Environmental Research, journal homepage: www.elsevier.com/locate/marenvrev

11. Droge,Cornelia & Calantone,Roger & Harmancioglu,Nukhet,(2008),"New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments?",J PROD INNOV MANAG, Product Development & Management Association.
12. Dursun,Turkan & Kilic,Ceyhan,(2011),"Exploring Occupational And Strategic Drivers Of Individual Customer Orientation",Journal of Business & Economics Research - May 2011 Volume 9. Number 5.
13. Ellis,Paul D.,(2010),"Is Market Orientation Affected by the Size and Diversity of Customer Networks?",Manag Int Rev (2010) 50:325–345.
14. Engelen,Andreas & Brettel,Malte & HeJnemann,FlorJan,(2010),"The antecedents and consequences of a market orientation: the moderating role of organisational life cycles",Journal of Marketing Management Vol. 26, Nos.5-6.
15. Erdil S . ,(2011) , "The Relationships Between Market Orientation Firm Innovativeness and Innovation Performance" , Gournal of Global Busiess and Technology .
16. Inglis,Robert M. & Rmit,Law,(2008),"Exploring accounting and market orientation: an interfunctional case study",JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT, 2008, Vol. 24, No. 7-8, pp.687-710.
17. Gauzente,Claire,(2010),"Market orientation in franchise networks: a contrast analysis of franchisors and franchisees views",The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research Vol. 20, No. 2.
18. Gotteland,David & Haon,Christophe,(2010),"The Relationship between Market Orientation and New Product Performance: The Forgotten Role of Development Team Diversity",M@n@gement vol. 13 no. 5.
19. Johannesson,Jokull & Palona,Iryna,(2010),"Environmental Turbulence and the Success of a Firm's Intelligence Strategy:

- Development of Research Instruments"**,International Journal of Management Vol. 27 No. 3 Part 1.
20. Lazic,Marko M. & Carretero,Miguel A. & Crnobrnja-Isailovic,Jelka & Kaliontzopoulou, Antigoni,(2015),"**Effects of Environmental Disturbance on Phenotypic Variation: An Integrated Assessment of Canalization, Developmental Stability, Modularity, and Allometry in Lizard Head Shape**",the american naturalist january,vol. 185, no. 1.
21. Li,Dahui & Chau,Patrick Y. K. & Lai,Fujun,(2010),"**Market Orientation, Ownership Type, and E-Business Assimilation: Evidence from Chinese Firms**", Journal compilation, Decision Sciences Institute.Volume 41 Number 1.
22. LICHTENTHALER,ULRICH,(2009),"**ABSORPTIVE CAPACITY,ENVIRONMENTAL TURBULENCE , AND THE COMPLEMENTARITY OF ORGANIZATIONAL LEARNING PROCESSES**",Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 4, 822–846.
23. Lindsay,William m. & Rue,Leslie W.,(2008),"**Impact of the Business Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View**",Northern Kentucky University.
24. Luca,Luigi M. De & Verona,Gianmario & Vicari,Salvio,(2010),"**Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Technology Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry**",J PROD INNOV MANAG,Product Development & Management Association.
25. Modi,Pratik & Mishra,Debiprasad,(2010),"**Conceptualising market orientation in non-profit organisations: definition, performance, and preliminary construction of a scale**",Journal of Marketing Management /T\ Tavior Si Francis Vol. 26, Nos. 5-6.
26. Ortego,Joaquin & Gugger,Paul F. & Sork,Victoria L.,(2017),"**Impacts of human-induced environmental disturbances on hybridization between two ecologically**

- differentiated Californian oak species",**New Phytologist (2017) 213, www.newphytologist.com
27. Pavlou,Paul A. & Sawy,Omar A. El,(2006),"**From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development**",Information Systems Research,Vol. 17, No. 3.
28. Pelham,Alfred M.,(2010),"**The Impact of Salesperson Perception of Firm Market Orientation on Behaviors and Consulting Effectiveness**",Journal of Business-to-Business Marketing, 17.
29. Tomaskova,Eva & Kopfova,Alena,(2011),"**MANAGEMENT STYLE AT MARKET ORIENTATION**",ECONOMICS AND MANAGEMENT,ISSN 1822-6515.
30. Tortosa-Edo,Vicent & Sanchez-Garcia,Javier & Moliner-Tena,Miguel A.,(2010) ,"**Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel**",The Service Industries Journal Vol. 30, No. 8.
31. WESTHEAD,PAUL & WRIGHT,MIKE & UCBASARAN,DENIZ,(2004), "**Internationalization of private firms: environmental turbulence and organizational strategies and resources**", ENTREPRENEURSHIP & REGIONAL DEVELOPMENT, 16, NOVEMBER.

ملحق (1)

جامعة الفرات الأوسط التقنية
الكلية التقنية الإدارية/كوفة
قسم إدارة الأعمال

استمارة استبيان

السادة الأفاضل المحترمون.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان المخصصة لإنجاز بحثنا الموسوم (الاضطراب البيئي ودوره في تحديد إستراتيجية التوجه نحو السوق) دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، والذي يهدف إلى تحديد مواقفكم واتجاهاتكم عن الاضطراب في بيئة العمل التي يتعرض لها الكثير من المنظمات والعاملين فيها والتي لها تأثيراتها على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة. ونود أن نبين بأنه لا توجد حاجة لذكر الاسم، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام. ونرجو الإجابة عليها من قبلكم بتروي ومصداقية وبما يحقق هدف البحث. تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج، لذا نرجو من حضراتكم قراءات فقرات الاستبانة بتأني وصبر ومن ثم الإجابة على فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق أهداف البحث وذلك لما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم .

الرجاء قراءة الملاحظات التالية:

- (بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق 5 أمام كل فقرة)
- بشدة)، لذا نرجو من حضراتكم الإشارة بعلامة (√) تحت الإجابة التي تختارونها.
- الإجابة سوف تستخدم لإغراض البحث العلمي حصراً .
 - الباحث على استعداد كامل للإجابة على الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة، وسيكون بينكم في أي وقت تشاؤون .

.... مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للباحث....

أ.م.د عامر عبد كريم الذبحاوي

م.م. الاء كاظم عبيد الجبوري

الكلية التقنية الإدارية/كوفة/ جامعة الفرات الأوسط التقنية

م ٢٠٢٢

□ الجزء الأول معلومات عامة:

□ بيانات شخصية:

معامل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف

أ) اسم المنظمة

ب) الجنس: ذكر أنثى

ج) العمر | ٣٠-٢٠ ٤٠-٣١ ٥٠-٤١ ٦٠-٥١ ٦١ فأكثر

د) التحصيل العلمي | دكتوراه بكالوريوس إعدادية أخرى تذكر متوسطة

هـ) سنوات الخدمة أقل من ٥-١ ٦-١٠ ١١-١٥ ٢٠-١٦ ٢١ فأكثر سنة

□ الجزء الثاني: متغيرات البحث:

١. الاضطراب البيئي: (إن مفهوم الاضطراب البيئي يعطي دلالة على وجود مستويات عالية من المتغيرات في البيئة والتي تؤدي إلى حالة من عدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية التي تدور حول المنظمة). ويضم المتغيرات الفرعية الآتية:
أ- الزبائن: ويمثل الزبائن احد أهم المؤثرات الخارجية التي تعمل كمسبب للفرص والتهديدات التي تتعرض لها منظمات الأعمال وتؤثر على استراتيجياتها وقدرتها على المنافسة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل منظماتنا على نطاق واسع لتغطية المعرفة بتطلعات ورغبات الزبائن والاهتمام بها .					
2	تبدي منظماتنا اهتماما كبيرا في الأخذ بأراء الزبون وأفكاره عن كل ما يتعلق بمنتجاتها.					
3	تؤمن منظماتنا إن الزبون هو الحلقة الأولى في كل توجهاتها كونه القيمة التي نبذل كل جهودنا لأرضاه .					
4	ضرورة أن تتضافر الجهود في جميع المستويات التنظيمية لتقديم أفضل الخدمات التسويقية للزبائن .					

5	أؤمن إن عدم الاهتمام بالزبائن يولد سلوكيات سلبية تجاه المنظمة.				
---	--	--	--	--	--

ب- المنافسين: إن للمنافسين دور مهم في وجود البيئة المضطربة والتي تؤثر على منظمات الأعمال، وان المنافسة هي تعبير عن حدة الصراع الدائر بين المنظمات للحصول على الحصة السوقية المناسبة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	منظمتنا على معرفة جيدة بتحركات المنافسين ونقاط القوة والضعف لديهم.					
2	لدى القيادات العليا في المنظمة اهتماما كبيرا وقلقا اتجاه البيئة التنافسية وتحسب لها حسابات خاصة.					
3	أؤمن إن العمل الابتكاري والإبداعي يشكل عاملا ايجابيا للوقوف أمام المنظمات المنافسة.					
4	امتلاك العاملين للوعي البيئي والتنظيمي يزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتعقيدات التنافسية .					
5	أؤمن إن امتلاك القيادة العليا وإمامها بتحديات وضغوط العمل والقدرة على تذليلها يساعدها على مواجهة المنافسين والدخول للسوق بقوة.					

ج- التكنولوجيا: فالتكنولوجيا أحد أهم متغيرات البيئة المضطربة كونها تتطور باستمرار وتؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد في البيئة التنظيمية وأيضا لها تأثير على الاتصال بينهم في جميع المستويات الإدارية، وهذه العلاقات تنعكس على تطور المنظمة والفرص السوقية التي تسعى للحصول على مكانتها السوقية.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تؤمن منظمتنا إن عدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة ينتج عنه عواقب وخيمة فيما يتعلق بموقعها السوقي.					
2	تعمل منظمتنا على استخدام التكنولوجيا الحديثة استخداما أمثل .					
3	تعمل منظمتنا على تحديد نقاط الضعف والسعي لتقويتها لتجنب الاضطرابات البيئية .					
4	تبذل منظمتنا جهود كبيرة لإنشاء قاعدة بيانات حول مكانم القوة لدى المنظمات المنافسة والسعي للوصول إلى مستويات أعلى منها .					

5	تهتم منظمنا بنشر معلومات عن منتجاتها على شبكة الانترنت وإقامة أفضل العلاقات مع زبائنها على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي .				
---	--	--	--	--	--

٢ - **التوجه نحو السوق:** (يتمثل بقدرة المنظمة على الدخول للسوق بقوة والعمل على فهم احتياجات ورغبات وتطلعات الزبائن تجاه المنتجات من السلع والخدمات والتفاعل مع هذه المتطلبات بكفاءة وفاعلية والاستجابة لها بسرعة عالية دون الاكتراث للمتغيرات السوقية) **ويضم المتغيرات الفرعية الآتية:**

أ- **جمع واستخدام معلومات السوق:** يركز هذا البعد بشكل أساسي على قيام الإدارة العليا في المنظم هاو متخذي القرار التسويقي في جمع المعلومات الدقيقة التي لها علاقة بالبيئة التسويقية للمنظمة والعمل على تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعة والرقابة على الخطط التسويقية للتأكد من تنفيذها كما هو مخطط لها.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تبذل منظمنا جهودا كبيرة ومن خلال وسائل متعددة للحصول على نقاط قوه وضعف السوق والاستفادة منها عملياً.					
2	تعمل منظمنا على كسب ولاء الزبون للحصول على المعلومات التسويقية من الزبون مباشرة .					
3	تأخذ منظمنا آراء جميع أصحاب المصالح في زيادة جودة منتجاتها.					
4	يملك العاملین في منظمنا معلومات وافية عن الزبائن والمنافسين .					
5	تبذل منظمنا أقصى مجهودها في جذب العاملين من ذوي المهارات والخبرات لتحسين منتجاتها.					

ب. **تطوير إستراتيجية التوجه نحو السوق:** إن هذا البعد يركز بالدرجة الأساس على الاستراتيجيات الخاصة بالبيئة التنظيمية الداخلية , وكل ما يتعلق بعمليات اتخاذ القرارات التسويقية ذات الفاعلية العالية وهذه الإستراتيجية موجه بالدرجة الأولى نحو المشاكل التنظيمية ومتطلبات عملية اتخاذ القرارات حيث تسهم بمساعدة الممارسين في كيفية الاستفادة من المعارف ووضع القوانين التي تحكم بيئة العمل.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة

				تعمل منظمتنا على عقد الندوات وورش العمل التي تهتم بتطلعات الزبون ورغباته .	1
				الخطط التسويقية التي تعتمدها المنظمة تتمحور حول السوق بدلا من المنتج.	2
				تسعى منظمتنا على اغتنام الفرص للدخول للسوق بقوة تنافسية عالية.	3
				أسعار منتجاتنا تنافسية و تراعي مقدار المنفعة التي تحققها للزبون .	4
				لدى الإدارة العليا توجه للاهتمام بالموقع والحصة السوقية أكثر من اهتمامها بالأرباح والأداء المالي .	5

ج. تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق: إن تنفيذ إستراتيجية التوجه نحو السوق يشكل الإطار العام لمختلف الاستراتيجيات التسويقية والسياسات التنظيمية المختلفة، حيث إن هذه الإستراتيجية تمثل الاستجابة السريعة لمتغيرات وتحديات السوق، حيث تكون المنظمة في هذه المرحلة قادرة على تحديد أدوارها ووحدات أعمالها في اتخاذ القرارات التسويقية على مستوى المنظمة.

ت	الفقرات	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	ترتكز رؤية منظمتنا ورسالتها على تقديم خدمات إنتاجية ملائمة للزبون وتفضيلاته.					
2	تعمل منظمتنا على الاهتمام بأراء الزبائن واعتبارها وعوداً يجب الالتزام بها.					
3	تبذل منظمتنا قصارى جهودها للاستجابة إلى رغبات الزبائن وتطلعاتهم أثناء عمليات البيع السابقة.					
4	تستجيب المنظمة لحاجات الزبائن في توفير وتهيئة شروط التعامل السوقي المناسب.					
5	تؤمن الإدارة العليا إن الأخذ بأراء الزبائن يمثل الحجر الأساس لنجاحها وحصولها على الميزة التنافسية المستدامة.					

.... مع فائق الشكر والتقدير لتعاونكم وإسنادكم للبحث العلمي..