

السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة CARA-

**Organizational Antecedents of Market Orientation in Economic enterprises-
Case Study of CARA Corporation-**عوني آمال ^{ID}¹ جامعة عنابة (الجزائر)، Amel.aouni@univ-annaba.org(https://orcid.org/0009-0007-6385-3149 ^{ID})

جامعة باجي مختار - عنابة ص.ب. 12 عنابة 23000، عنابة الجزائر

تاريخ القبول: 2025/09/12

تاريخ الإستلام: 2025/01/26

ملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى الكشف عن مدى استعداد مؤسسة CARA لتبني التوجه نحو السوق، من أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بالبحث عن مستوى امتلاكها للسوابق التنظيمية و التي تضم ثلاثة مركبات أساسية: دعم الإدارة العليا لمفهوم التوجه نحو السوق، العلاقات بين الأقسام و الإدارات و التنظيم الداخلي.

من خلال تحليل البيانات تحصلنا على نتائج تظهر أن مؤسسة CARA تتوفر على السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق بمستوى جيد بالنسبة لدعم الإدارة العليا و التنظيم الداخلي، و مستوى متوسط بالنسبة للعلاقات بين الأقسام.

الكلمات المفتاحية: التوجه نحو السوق؛ التنظيم الداخلي؛ العلاقات بين الأقسام؛ السوابق التنظيمية؛ المقاربة الثقافية و السلوكية؛ دعم الإدارة العليا.

Abstract:

Through this research paper, we aim to reveal the extent of CARA's readiness to adopt market orientation. In order to achieve this goal, we investigated the level of its possession of organizational antecedents, which include three basic components: senior management's support for the concept of market orientation, relationships between divisions and departments And internal organization

Through analyzing the data, we obtained results that show that CARA has good organizational antecedents for market orientation in terms of senior management's support for the concept of market orientation and internal organization, and a moderate level in terms of relationships between departments.

Keywords: cultural and behavioral approach; internal organization; market orientation; organizational antecedents; Relationships between departments ; Top management support;.

1. مقدمة

يتمحور التحدي الأساسي لأي مؤسسة في خلق مزيج متآلف يجمع بين التوجهات الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي الداخلي. يعد التوجه نحو السوق من بين التوجهات الاستراتيجية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين في المجال التسويقي منذ بداية التسعينات وحتى يومنا هذا. إن تطبيق التوجه نحو السوق لا يعدو عن كونه توطيئ ثقافة تنظيمية تحمل في طياتها العديد من القيم و المعتقدات المرتكزة على دراسة حاجات و رغبات كل الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة من أجل تقديم قيمة عليا للزبون مقارنة بالمنافسة و هو ما يحقق الأداء المتميز. من أجل أن تكون سيرورة تطبيق التوجه نحو السوق سلسلة و انسيابية يجب الاعتناء بتجهيز المناخ التنظيمي (مباركية و مزبوة، 2024)، حيث يجب ترقيته ليستجيب لمتطلبات هذه الثقافة و من ثم انتاج السلوكات المطلوبة. أطلق الباحثان (Kohli & Jaworski) مصطلح السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق على مكونات المناخ الداخلي، و قدماها على أنها مرحلة قبلية أو تحضيرية تسمح بتهيئة البنية الداخلية للمؤسسة مما يسهم في تخفيف حالات مقاومة التغيير (الباسط و فكرون، 2019)، كما هو معلوم أن مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي يجب على القيادة في المؤسسة إدارته بشكل عقلاني.

تمثل السوابق التنظيمية البنية التحتية التي تسهم في تشكيل السلوكات المتوجهة نحو السوق، تتشابه المكونات الثلاثة للسوابق التنظيمية (دعم الإدارة العليا لمفهوم التوجه نحو السوق، العلاقات بين الأقسام و الإدارات و التنظيم الداخلي) بشكل متآزر و مرن لتمكين المؤسسة من فهم الزبائن و تحديد احتياجاتهم بدقة، تحليل المنافسة لاستشعار تحركاتها و أخيرا تنسيق الجهود بين الأقسام، كل هذا من أجل بناء ميزة تنافسية قوية و مستدامة. عطفًا على كل ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى توفر مؤسسة CARA على السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق؟

الفرضيات

- الفرضية الرئيسية الأولى: تمتلك المؤسسة موضوع الدراسة السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.
- الفرضية الفرعية الأولى: تقدم الإدارة العليا الدعم لكافة الأنشطة التي تزيد من توجه المؤسسة نحو السوق.
- الفرضية الفرعية الثانية: تمتلك المؤسسة آلية علاقات بين الأقسام و الإدارات تسهل توجهها نحو السوق.
- الفرضية الفرعية الثالثة: التنظيم الداخلي يشجع المؤسسة على التوجه نحو السوق.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 تعزى إلى العوامل الشخصية.

أهداف الدراسة

1. تسليط الضوء على مفهوم التوجه نحو السوق و كذا السوابق التنظيمية له.
 2. التعرف على مدى جاهزية المؤسسة موضوع الدراسة لتبني مفهوم التوجه نحو السوق.
 3. التعرف على نوعية النقائص التنظيمية التي من الممكن أن تعيق تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق.
- منهجية الدراسة
- اعتمدنا في هذه الدراسة على دمج المنهجين الوصفي و التحليلي، و هذا كي نتمكن من الإحاطة بالموضوع من جوانبه المختلفة.

حيث قمنا بجمع البيانات و المعلومات من المصادر الموثوقة مثل الكتب و المقالات ... و من ثم هيكلتها في شكل إطار نظري يعرف القارئ بمتغيرات الدراسة، ثم انتقلنا إلى القسم الميداني و الذي اعتمدنا فيه على بيانات أولية جمعت عن طريق الاستبيان و قمنا بتحليلها و استخراج النتائج لاختبار الفرضيات.

أولاً: تعريف التوجه نحو السوق

Narver et Slater ، Kohli and Jaworski هم أول من أطر هذا المفهوم من خلال الأبحاث التي نشرها، حيث اهتم الجيل الأول من هذه الأبحاث بتوضيح مفهوم التوجه نحو السوق و الذي انقسموا فيه إلى مقاربتين أساسيتين: المقاربة الثقافية، و المقاربة السلوكية.

1. تعريف التوجه نحو السوق حسب المقاربة الثقافية

تبنى هذه المقاربة العديد من الباحثين في مقدمتهم **Narver et Slater** (Narver & Slater, 1990)، يركز المنظور الثقافي على المعايير والقيم التنظيمية التي تنتج السلوكيات المتوجهة نحو السوق، ثم فيما بعد Deshpandé et Fareley (Barwise & P. Barwise, S. Meehan إلى (Denis, J. E Czellar, S; Graber, S, 2000, p. 6) (Meehan, 1999, p. 21)، وفيما يلي التعريف الذي قدمه الباحثان (Hult , Ketchen Jr, & Narver et Slater 2005, p. 1174) "التوجه نحو السوق هو الثقافة التي تحت باستمرار على خلق قيمة عليا للزبون، فهي الثقافة التي تركز على ثلاثة أبعاد أساسية:

- أ. التوجه نحو الزبون: ويتضمن الالتزام تجاه الزبون، النشاطات التي تسمح بخلق القيمة، فهم الحاجات، إرضاء الزبون و خدمات ما بعد البيع.
- ب. التوجه نحو المنافسة: سرعة الاستجابة لأفعال المنافسين، مناقشة استراتيجيات المنافسين في المستويات الإدارية العليا، تقاسم و تشارك المعلومات حول المنافسين فيما بين البائعين.
- ج. التنسيق ما بين الوظائف: تقاسم وتشارك المعلومات داخل المنظمة و تكامل المهام في الاستراتيجية.

2. تعريف التوجه نحو السوق حسب المقاربة السلوكية

من أهم رواد هذه المقاربة الباحثان **Kohli and Jaworski** (Kohli & Jaworski, 1990) ، و هي أول دراسة أكدت على المركبات السلوكية للتوجه نحو السوق، ثم توالى فيما بعد العديد من الدراسات و الأبحاث التي تتبنى المقاربة السلوكية و التي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر (Nayebzadeh, Savabieh, Abghari, & Hatami-Nasab, Ruckert 2020) Rose and Shoham ، (Gotteland, Haon, & Gauthier, 2007, p. 47)، أيضا التعريف الذي قدمه Claire Gausante (Gausante, Brécget, & Mévellec, 1998, p. 370)، اقترح **Kohli and Jaworski** التعريف التالي للتوجه نحو السوق (Dubois.P.L & Jolibert, 1998, p. 271)

"التوجه نحو السوق هو توليد معلومات السوق المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية ، ونشر المعلومات الاستخباراتية عبر كامل الإدارات ، والاستجابة لها على مستوى المؤسسة." وقد قسما التوجه نحو السوق إلى ثلاث مركبات سلوكية هي:

1. توليد المعلومات
2. نشر (تشارك) المعلومات
3. الاستجابة التنظيمية لهذه المعلومات
4. المقاربة المشتركة للتوجه نحو السوق:

للهولة الأولى تظهر المقاربتين مختلفتين من حيث المبنى، فالأولى تنطلق من كون التوجه نحو السوق هو الثقافة التي تحت على إنتاج السلوكيات المتوجهة نحو السوق و هي بذلك تضع المسؤولية الأكبر على عاتق القيادات العليا في مسار رفع مستوى التوجه نحو السوق، بينما المقاربة السلوكية أكدت على أهمية المستوى التشغيلي في ممارسات التوجه نحو السوق. لكن السؤال المطروح هل هما مختلفتين حقا؟ إن الإجابة على هذا السؤال نجدها في كتابات (Day) و الذي قدم

تعريفًا للتوجه نحو السوق (Vorhies, Harker, & Rao, 1999, p. 1174): "بأنه الاستراتيجية التي تتبناها الشركات و التي تضع قيم العملاء واحتياجاتهم في مقدمة أولوياتها. هذا التوجه يتضمن فهم عميق للسوق والمنافسة، مما يسمح للشركات بتطوير منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء وتحقق رضاهم. الشركات المدفوعة بالسوق تُظهر قدرة على التكيف مع التغيرات في تفضيلات العملاء والسوق بشكل عام، وهو ما يعزز من أدائها التنافسي." كما أكدت دراسة أخرى (Halima, 2011, p. 85) "أن التوجه نحو السوق باعتباره ثقافة تنظيمية تحوي قيم ومعتقدات ومواقف ليست لها أي قيمة إذا لم تترجم إلى سلوكيات."

ثانياً: تعريف السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق

سوابق التوجه نحو السوق هي "العوامل التنظيمية التي تسهل أو تعوق تطبيق فلسفة الأعمال المتمثلة في المفهوم التسويقي" (Kohli & Jaworski, 1990, p. P6). فهي تعبر عن مدى جاهزية المؤسسة لتبني التوجه نحو السوق والاستفادة من تحسين مستوى الأداء.

اعتنت العديد من الأبحاث والدراسات بموضوع السوابق التنظيمية لما له من أثر بالغ على سيروية تطبيق التوجه نحو السوق، وكانت النتائج المتوصل إليها حول تصنيف بعض العوامل متقاربة، فقد نهت في معظمها إلى الدور الأساسي الذي يلعبه المدراء السامون في تحفيز السلوكيات المتوجهة نحو السوق، كما اتفقت حول أهمية العوامل التنظيمية. و سنقوم فيما يلي تعريف السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.

1. دعم الإدارة العليا: ترجمه الأهمية التي توليها الإدارة العليا للتوجه نحو السوق، يمكن الاستدلال على هذا الدعم من خلال فكرتين أساسيتين: (Jaworski & Kohli, 1993, p. 55)

- تشجيع الأفراد على تعقب تغيرات السوق، تقاسم الذكاء السوقي (Brawn.S, 2006) و الاستجابة التنظيمية لهذه التدفقات، إضافة إلى كسب تأييدهم باستمرار بشأن تأثير سلوكياتهم الجديدة على مستوى الأداء.
- الاهتمام بنشر قيم المخاطرة والاستعداد للمغامرة، و التعامل مع الخطأ بإيجابية باعتباره وسيلة للتعلم.
- 2. العلاقات بين الأقسام: و التي نلخصها في الأفكار التالية (حسن و حمود، 2005، الصفحات 305-307):
- الصراع ما بين الأقسام: و الذي ينتجه التوتر الناشئ عن الاختلاف في مدركات الأفراد، او الاختلاف في الأهداف.
- درجة الارتباط ما بين الأقسام: و الذي يعني درجة الاتصال المباشر الرسمي و غير الرسمي وسط الموظفين و ما بين الأقسام. إن هذا الترابط يسهل التفاعل بين الأقسام يحفز تبادل المعلومات لاستعمالها بشكل منسجم.
- 3. التنظيم الداخلي: إن تطبيق التوجه نحو السوق يستدعي وجود هيكل تنظيمي يعطي الأولوية للتسويق في كل المستويات. حيث تركز هذه الفئة من السوابق التنظيمية على انعكاسات متغيرات الهيكل التنظيمي على تطبيق التوجه نحو السوق. توجد ثلاث متغيرات أساسية تميز الهيكل التنظيمي (Torondeau.J.C & CHristine, 2001):
- الرسمية: تشير إلى مدى اعتماد المؤسسات على القوانين، الأنظمة، القواعد، التعليمات، الاجراءات و التعليمات التفصيلية في توجيه و ضبط السلوك التنظيمي للفرد.
- المركزية: و تتعلق بنقيض درجة التفويض في سلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة، و درجة المشاركة التنظيمية للأفراد في اتخاذ القرارات.

- درجة التفريع أو التعقيد: هناك ثلاث عناصر تحدد هذه الدرجة و هي على التوالي التقسيم الأفقي و الذي يشير إلى الأنشطة و الوظائف التي يمارسها الأفراد، التقسيم العمودي الذي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، و يقاس بعدد المستويات التنظيمية من الأعلى و صولا إلى أدنى مستوى، و أخيرا التقسيم الجغرافي و الذي يشير إلى الانتشار و التوزيع الجغرافي للمؤسسة.

II. الطرق والأدوات

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسة CARA في المستويات التنظيمية الثلاثة.

2. أداة جمع البيانات: استخدمنا الاستبيان لجمع البيانات، تم تقسيم الاستبيان إلى محورين: الأول محور البيانات الشخصية و يحتوي على خمسة (5) أسئلة مغلقة بخيارين أو أكثر، و الثاني يتكون من 14 عبارة لقياس السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق موزعة على ثلاث أبعاد، البعد الأول دعم الإدارة العليا و تجسده العبارات الخمسة الأولى، أما البعد الثاني المتمثل في العلاقات بين الأقسام و الإدارات تترجمه العبارات من ستة إلى عشرة (6-10)، و البعد الثالث وهو التنظيم الداخلي تمثله العبارات من إحدى عشر إلى أربعة عشر (11-14)، كل هذا مقاس على سلم ليكرت الخماسي و الذي تتراوح دراجاته كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 1: سلم ليكرت الخماسي

لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	2	3	4	5

المصدر: (وافية و لوشن، 2022، صفحة 825)

أما بالنسبة لعدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة، فقد تم توزيع 60 استبيان على الموظفين و المسترجع منها قدر بـ 30 استبيان فقط كلها قابلة للتحليل و التي تشكل ما نسبته 50%.

3. المقاييس الإحصائية المعتمدة:

- تكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة تقييم الأفراد لكل فقرة؛
- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة؛
- اختبار test-T sample One للتعرف على الدلالة الإحصائية لأداة الدراسة؛
- استخدام تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق.

III. نتائج الدراسة

1. تحليل التوزيع الطبيعي للمجتمع الإحصائي

بالاعتماد على نظرية النهايات المركزية و التي مفادها "أنه كلما كان حجم العينة كبيراً كفاية ($N \geq 30$) يكون التوزيع الطبيعي جيداً للتوزيع الاحتمالي للإحصاءات". (سمية و بوعشة، 2017، صفحة 240)، و منه نستنتج أن المجتمع الإحصائي للدراسة التي بين أيدينا يتوزع توزيعاً طبيعياً.

2. قياس ثبات الاستبيان

الجدول 2: قياس ثبات الاستبيان

عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ
14	0.693

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

من خلال نتائج الجدول 2 المتعلق بنتائج اختبار ثبات و صدق الاستبيان الموزع على عينة من الموظفين على مستوى المؤسسة محل الدراسة، نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ و الذي قدر بـ (0.693) يعتبر مقبولاً إحصائياً. هذا يعكس ثباتاً جيداً للاستبيان ويؤكد صلاحيته لدراسة اتجاهات الموظفين نحو أبعاد السوابق التنظيمية.

3. وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الجدول 3: وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

المعلومات الشخصية	التكرارات	النسبة
1. الجنس		
ذكر	26	86,7%
أنثى	4	13,3%
المجموع	30	100%
2. السن		
19-30	11	36,7%
31-40	13	43,3%
41-50	3	10,0%
أكثر من 50	3	10,0%
المجموع	30	100%
3. المستوى التعليمي		
ثانوي أو أقل	4	13,3%
جامعي	22	73,3%
دراسات عليا	4	13,3%
المجموع	30	100%
4. المستوى التنظيمي		
إدارة عليا	0	0%
إدارة وظيفية	18	60%
إدارة تشغيلية	12	40%
المجموع	30	100%
5. القسم الوظيفي		
قسم الإنتاج	19	63,3%
قسم الوقاية و الأمن الصناعي	4	13,3%
القسم المحاسبة	3	10%
القسم التجاري	2	6,7%
قسم الموارد البشرية	2	6,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه تبين أن الغالبية العظمى لأفراد العينة من الذكور و ذلك بنسبة (86.7%)، هذا التوزيع قد يكون مؤشراً على طبيعة العمل في المؤسسة (إنتاجية وميدانية غالباً). أما بالنسبة لبعده السن فقد شكلت الفئة الأولى و الثانية التعداد الأكبر لأفراد العينة و التي تمتد من 19 سنة إلى 40 سنة ممثلة بالنسبة (80%) و هذا في مقابل (20%) فقط للفئتين الأخيرتين، و هذا يؤكد على امتلاك المؤسسة لتركيبية بشرية شابة قادرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية و العمل الميداني المكثف. أما عن المستوى التعليمي فقد احتل الخيار الثاني و هو المستوى الجامعي الصدارة بنسبة (73.3%) مقابل ما نسبته (26.6%) للخيار الأول و الثالث، و عن المستوى التنظيمي و الذي يحوي ثلاث خيارات (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى و الإدارة التشغيلية)، نلاحظ في الجدول أعلاه توزع أفراد العينة على الخيارين الثاني و الثالث على التوالي بنسبة (40%-60%)، و هو ما يؤكد امتناع الإدارة العليا عن الإجابة نهائياً، أخيراً نلاحظ أن ما نسبته (63.3%) يعبر عن إجابات الموظفين في قسم الإنتاج، يليه قسم الوقاية و الأمن الصناعي

بنسبة (13.3%)، ثم قسم المحاسبة بنسبة (10%)، القسم التجاري و قسم الموارد البشرية بالنسبة نفسها ألا و هي (6.7%)، وهذا يبدو طبيعيا بالنظر إلى كون المؤسسة محل الدراسة مؤسسة انتاجية بالدرجة الأولى.

4. عرض اتجاهات أفراد العينة نحو السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق في مؤسسة CARA

1.4 حساب المتوسط الحسابي المرجح

- يتم حساب طول الفئة عن طريق: المدى/ عدد درجات المقياس؛
- المدى: يمثل الفرق بين أعلى وأدنى الدرجة (5-1=4)؛
- عدد الدرجات المقياس هو: 5 ويمثل (موافقة منعدمة، موافقة منخفضة، موافقة متوسطة، موافقة مرتفعة، موافقة مرتفعة جدا)؛
- ومنه طول الفئة: $0.8 = 5/4$ ؛
- الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: 1 إلى $1 + 0.80$ ، وهكذا بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية الأخرى، فيكون التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول 4: القيم المرجحة للمتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	] 1.80 -1]	] 2.60 -1.80]	] 3.40 -2.60]	] 4.20 -3.40]	[5 -4.20]
درجة الموافقة المرجحة	موافقة منعدمة	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة مرتفعة	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

2.4 نتائج اتجاهات أفراد العينة حول السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق في مؤسسة CARA

الجدول 5: نتائج اتجاهات أفراد العينة نحو السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم الاتجاهات
1	تعتقد أن ما تقوله الإدارة العليا عن التوجه نحو السوق ينسجم مع الإجراءات التي يتم تنفيذها فعليا	4,1333	,62881	مرتفعة
2	تظهر الإدارة العليا تقبلا للمخاطرة الناجمة عن الأفكار المبتكرة	3,6000	,77013	مرتفعة
3	تنظر الإدارة العليا للفشل العرضي يحدث أحيانا (لبعض الاقتراحات الجديدة على أنها طبيعية	3,7667	,67891	مرتفعة
4	تملك الإدارة العليا موقفا ايجابيا تجاه التغيير	4,1667	,59209	مرتفعة
5	تعتقد الإدارة العليا أن التحسين المستمر و التكيف مع تغيرات السوق عنصر حاسم في النجاح التنظيمي	4,2333	,62606	مرتفعة
	دعم الإدارة العليا	3,9800	,40121	مرتفعة
6	توجد بعض الصراعات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.	2,3667	,80872	ضعيفة
7	تتبع الصراعات بين الإدارات المختلفة من الرغبات الفردية لبعض الإدارات في أن تكون أكثر أهمية أو قوة.	2,7667	1,00630	متوسطة
8	تتفاعل الإدارات المختلفة داخل المؤسسة فيما بينها.	4,1667	,69893	مرتفعة
9	يوجد تنسيق في المهام بين الإدارات و الأقسام داخل المؤسسة.	4,2333	,72793	مرتفعة
10	يتشارك جميع الأفراد و المجموعات داخل المؤسسة الأفكار و المقترحات.	3,7000	1,05536	مرتفعة
	العلاقات بين الأقسام والإدارات	3,4467	,49740	متوسطة
11	تعتمد المؤسسة على مبدأ تقسيم العمل و التخصص في أداء الوظائف.	4,2000	,76112	مرتفعة
12	تعتمد المؤسسة في إدارة السلوك التنظيمي للعاملين على مزيج من القوانين الرسمية و الاجراءات غير الرسمية.	3,6000	,85501	مرتفعة
13	تشارك كل المستويات التنظيمية في صنع القرار.	3,5333	,89955	مرتفعة
14	تعتمد المؤسسة نظام مكافآت على أساس نجاح الموظفين في إرضاء الزبائن.	3,6000	,93218	مرتفعة
	التنظيم الداخلي	3,7333	,61914	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

تظهر النتائج على مستوى الجدول 5 أن مستويات الاتجاهات مرتفعة في معظمها، حيث تتراوح متوسطاتها الحسابية بين (3.533 و 4.233)، باستثناء العبارتين رقم 6 و 7 حيث قدر المتوسط الحسابي لهما على التوالي بـ (2.366 - 2.766) و الذي تقابله الدرجة الضعيفة و المتوسطة.

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للبعد الأول "دعم الإدارة العليا" و الذي قدر بـ (3.980) بانحراف معياري قيمته (0.401) فهو يقع في فئة الاتجاهات مرتفعة الموافقة، هذا يشير إلى وجود دعم قوي من الإدارة العليا للتوجه نحو السوق، حيث تعكس النتائج توجهات إيجابية نحو الابتكار، التغيير، والتكيف مع متغيرات السوق. كذلك الحال بالنسبة للبعد الثالث "التنظيم الداخلي" و الذي قدر متوسطه الحسابي العام بـ (3.733). و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على مستوى جيداً من الكفاءة في تقسيم العمل والهيكلية الوظيفية، و الذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما البعد الثاني "العلاقات بين الأقسام و الإدارات" فقد جاء متوسطه الحسابي العام بقيمة (3.446) و هو بذلك ينتهي لفئة الموافقة المتوسطة. حيث عبّر المستجوبون عن اتجاهاتهم نحو العبارة (6) المتعلقة بوجود صراعات بين الإدارات بتقييم ضعيف (2.366)، أما العبارة (7) المتعلقة بالأسباب وراء الصراعات بين الأقسام و الإدارات جاءت بتقييم متوسط (2.766)، على النقيض من ذلك، العبارة (9) "يوجد تنسيق في المهام بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة" حصلت على تقييم مرتفع (4.233)، مما يعكس اجماعاً حول فكرتين أساسيتين هما:

- قلة الصراعات بين الأقسام و الإدارات.
 - التنسيق الجيد و التفاعل الإيجابي بين الأقسام و الإدارات.
5. اختبار الفرضيات: تم استخدام اختبار (T- test one sample) للتعرف على الدلالة الاحصائية للأبعاد الثلاثة للسوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق و الذي يسمح باختبار الفرضية الأولى.
- 1.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تقدم الإدارة العليا الدعم لكافة الأنشطة التي تزيد من توجه المؤسسة نحو السوق.
- الفرضية البديلة (H1): تقدم الإدارة العليا الدعم لكافة الأنشطة التي تزيد من توجه المؤسسة نحو السوق.
 - الفرضية العدمية (H0): لا تقدم الإدارة العليا الدعم لكافة الأنشطة التي تزيد من توجه المؤسسة نحو السوق.

الجدول 6: نتائج اختبار (T- test one sample) لبعد دعم الإدارة العليا

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية (sig)
3,9800	,40121	54,335	29	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه لاختبار (T- test one sample) لبعد دعم الإدارة العليا لمفهوم التوجه نحو السوق، و بما أن قيمة sig (0.00) و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة. أي: تقدم الإدارة العليا الدعم لكافة الأنشطة التي تزيد من توجه المؤسسة نحو السوق.

هذه النتائج تؤكد أن الإدارة العليا تقدم دعماً ملموساً وفعالاً لجميع الأنشطة المرتبطة بتوجه المؤسسة نحو السوق. يشير المتوسط المرتفع (3.980) إلى أن الدعم المقدم من الإدارة العليا يتمثل في تعزيز الابتكار، التغيير، والتكيف مع متطلبات السوق. القيمة العالية لـ T المحسوبة توضح أن الفرق بين المتوسط الملاحظ والمتوسط الافتراضي ليس فقط كبيراً، بل أيضاً ذو أهمية إحصائية.

2.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تمتلك المؤسسة آلية علاقات بين الأقسام و الإدارات تسهل توجهها نحو السوق.

- الفرضية البديلة (H1): تمتلك المؤسسة آلية علاقات بين الأقسام و الإدارات تسهل توجهها نحو السوق.
- الفرضية العدمية (H2): لا تمتلك المؤسسة آلية علاقات بين الأقسام و الإدارات تسهل توجهها نحو السوق.

الجدول 7: نتائج اختبار (T- test one sample) لبعء العلاقات بين الأقسام والإدارات

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية
3,4467	,49740	37,954	29	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه لاختبار (T- test one sample) لبعء العلاقات بين الأقسام والإدارات، و بما أن قيمة (sig (0.00) و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة. أي: تمتلك المؤسسة آلية علاقات بين الأقسام و الإدارات تسهل توجيهها نحو السوق.

يشير المتوسط الحسابي (3.4467) إلى أن المؤسسة تمتلك آليات تنسيق وتفاعل بين الأقسام والإدارات، لكنها تُصنف ضمن المستوى المتوسط. كما يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى درجة من الاتساق بين آراء المشاركين، مما يعني توافقهم على مستوى العلاقة بين الأقسام. القيمة العالية لـ T تؤكد أن العلاقة الإيجابية الموجودة ليست مجرد مصادفة، بل لها دلالة إحصائية واضحة.

النتائج تدعم فرضية أن المؤسسة تمتلك آليات علاقات بين الأقسام والإدارات تُساهم في تعزيز التوجه نحو السوق. مع ذلك، يشير المتوسط الحسابي إلى ضرورة التركيز على تحسين هذه العلاقات لتصبح أكثر كفاءة وانسجامًا بما يخدم أهداف المؤسسة في السوق بشكل أفضل.

3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التنظيم الداخلي يشجع المؤسسة على التوجه نحو السوق.

- الفرضية البديلة (H1): التنظيم الداخلي يشجع المؤسسة على التوجه نحو السوق.
- الفرضية العدمية (H2): التنظيم الداخلي لا يشجع المؤسسة على التوجه نحو السوق.

الجدول 8: نتائج اختبار (T- test one sample) لبعء التنظيم الداخلي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية (sig)
3,7333	,61914	33,027	29	0.00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه لاختبار (T- test one sample) لبعء العلاقات بين الأقسام والإدارات، و بما أن قيمة (sig (0.00) و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة. أي: التنظيم الداخلي يشجع المؤسسة على التوجه نحو السوق.

يشير المتوسط الحسابي (3.7333) إلى أن التنظيم الداخلي في المؤسسة يُعتبر حافزًا قويًا لتوجيه الموارد والأنشطة نحو السوق. كما أن القيمة المرتفعة لـ T المحسوبة تشير إلى أن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الافتراضي ليس مصادفة، بل هو فرق ذو دلالة إحصائية. أما الانحراف المعياري (0.61914) يدل على اتفاق ملحوظ بين آراء أفراد العينة بشأن تأثير التنظيم الداخلي على التوجه نحو السوق، مما يعني أن معظم أفراد العينة يعتقدون أن التنظيم الداخلي يعزز قدرة المؤسسة على التوجه نحو السوق.

4.5 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تمتلك المؤسسة موضوع الدراسة السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.

- الفرضية البديلة (H1): تمتلك المؤسسة موضوع الدراسة السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.
- الفرضية العدمية (H2): لا تمتلك المؤسسة موضوع الدراسة السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.

الجدول 9: نتائج اختبار (T- test one sample) للسوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق

السوابق التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الاحصائية (sig)
السوابق التنظيمية	3,7200	,36975	55,106	29	0,00

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه لاختبار (T- test one sample) للسوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق ، و بما أن قيمة sig (0.00) و هي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة. أي : تمتلك المؤسسة موضوع الدراسة السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.

يشير المتوسط الحسابي (3.7200) إلى أن غالبية أفراد العينة يعتقدون أن المؤسسة تمتلك سوابق تنظيمية تدعم التوجه نحو السوق، وهي قيمة مرتفعة تعكس موقفاً إيجابياً نحو هذا البعد. الانحراف المعياري المنخفض (0.36975) يدل على أن الآراء كانت متوافقة بشكل كبير، مما يعزز الثقة في هذه النتائج. القيمة المرتفعة لـ T المحسوبة (55.106) تشير إلى أن الفرق بين المتوسط المحسوب والمتوسط الافتراضي (الذي يُفترض عادة أن يكون 3.0) ذو دلالة إحصائية قوية، مما يعكس صحة الفرضية البديلة.

4.5 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: سنعتمد لاختبار هذه الفرضية على تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الخصائص الشخصية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 تعزى إلى العوامل الشخصية.

- الفرضية البديلة (H1): توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى إلى العوامل الشخصية.
- الفرضية العدمية (H2): لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى إلى العوامل الشخصية.

الجدول 10: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغيرات الخصائص الشخصية

المتغيرات الشخصية	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدالة
الجنس	داخل المجموعات	,038	1	,038	,272	,606
	خارج المجموعات	3,927	28	,140		
	المجموع	3,965	29			
السن	داخل المجموعات	,178	3	,059	,407	,749
	خارج المجموعات	3,787	26	,146		
	المجموع	3,965	29			
المستوى التعليمي	داخل المجموعات	,002	2	,001	,006	,994
	خارج المجموعات	3,963	27	,147		
	المجموع	3,965	29			
المستوى التنظيمي	داخل المجموعات	,374	1	,374	2,913	,099
	خارج المجموعات	3,591	28	,128		
	المجموع	3,965	29			
القسم أو الوظيفة	داخل المجموعات	,924	4	,231	1,898	,142
	خارج المجموعات	3,041	25	,122		
	المجموع	3,965	29			

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss v26)

- **الجنس:** بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فهذا يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس. أي أنه لا يوجد تأثير ملموس للجنس على التوجهات التنظيمية في الدراسة.
 - **السن:** بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فهذا يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس. أي أنه لا يوجد تأثير ملموس للجنس على التوجهات التنظيمية في الدراسة.
 - **المستوى التعليمي:** بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فهذا يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التعليمي. وبالتالي، فإن المستوى التعليمي لا يساهم بشكل مؤثر في تحديد التصورات أو التوجهات التنظيمية.
 - **المستوى التنظيمي:** بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فهذا يشير إلى أنه رغم أن قيمة F قد تكون نسبياً مرتفعة، إلا أنها لا تصل إلى مستوى دلالة إحصائية، وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للمستوى التنظيمي.
 - **القسم أو الوظيفة المنتمي إليها:** بما أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، فهذا يشير إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى للقسم الوظيفي. وهذا يعني أن نوع الوظيفة أو القسم الذي ينتهي إليه الموظف لا يؤثر على التصورات المتعلقة بالسوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق.
- بناءً على نتائج الاختبارات التي أظهرت أن قيم الدلالة الإحصائية (sig) لجميع المتغيرات كانت أكبر من 0.05، نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية العدمية (H0) وبالتالي، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الشخصية مثل الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي، أو القسم الوظيفي.

IV. خاتمة:

في ختام هذا المقال تجدر الإشارة إلى ضرورة الاعتماد على تشخيص مستوى السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق بشكل استباقي في المؤسسة التي ترغب في الارتقاء بمستوى أدائها، يتيح هذا التشخيص القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لتكون البيئة الداخلية مثالية لاحتضان ثقافة التوجه نحو السوق و منه انتاج السلوكات المناسبة. من خلال الدراسة التي بين أيدينا و التي تناولت السوابق التنظيمية للتوجه نحو السوق في مؤسسة CARA، توصلنا إلى جملة من النتائج و التي نوجزها في النقاط التالية:

تم اثبات الفرضية الأولى ، أي أن مؤسسة CARA تمتلك مستوا جيداً للسوابق التنظيمية، لا سيما دعم الإدارة العليا و أيضاً التنظيم الداخلي، بينما نجد العلاقات بين الأقسام و الإدارات مستواها متوسط و هذا يشير إلى أن المؤسسة تمتلك البيئة التنظيمية المناسبة لتطبيق التوجه نحو السوق، لكن هناك تحديات في التنسيق الداخلي الذي يحتاج إلى تعزيز لرفع جاهزية المؤسسة في مسارها نحو تحسين مستوى أدائها.

تم نفي الفرضية الثانية التي تشير إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العوامل الشخصية، مما يعني أن العوامل الشخصية مثل الجنس والعمر والتعليم والمستوى التنظيمي لا تؤثر بشكل كبير على التوجه نحو السوق.

أيضاً ما نلاحظه في هذه الدراسة هو الاستجابة الضعيفة لأعضاء الإدارة العليا، حيث امتنعوا عن الإجابة عن الاستبيان. و هذا يخلق سياقاً خاصاً و لربما تتغير النتائج في حال زيادة مشاركة الإدارة العليا في عملية الاستقصاء. حيث أن مشاركة الإدارة العليا أمر بالغ الأهمية في تقييم مدى جاهزية المؤسسة لتبني التوجه نحو السوق وضمان دعمها. إذ يجب

على المؤسسة زيادة مشاركة الإدارة العليا في مثل هذه الدراسات لضمان أن تكون النتائج شاملة وتعكس حقيقة التوجهات في المستوى الإداري الأعلى.

إن الحكم بأن جاهزية مؤسسة CARA لتبني التوجه نحو السوق جيدة بناء على النتائج المحصلة يكتنفه بعض الغموض، حيث أننا لمسنا لدى مجتمع الدراسة جهلا تاما بمصطلح التوجه نحو السوق وكذا السوابق التنظيمية، وهذا يطرح أسئلة مهمة يمكن أن تكون محورا لدراسات لاحقة و مسارات بحثية مستقبلية:

- هل مستوى جاهزية مؤسسة CARA فيما يخص السوابق التنظيمية جاء نتيجة لاستراتيجية مقصودة أو أنها استراتيجية ناشئة غير مخطط لها؟
- هل تعتقد قيادة المؤسسة أن تطبيق التوجه نحو السوق يعتبر خيارا أو ضرورة؟

الإحالات والمراجع:

1. Barwise, P., & Meehan, S. (1999). *l'art du marketing par les plus grands spécialistes internationaux*. Paris: village mondiale et financiale times limited.
2. Brawn.S.(2006). *CRM: Castomer Relationship Management*. France: Pearson education.
3. Denis, J. E Czellar, S; Graber, S. (2000). Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques. *Section des HEC, Faculté des SES* (p. 6). Genève: Association Française du Marketing.
4. Dubois.P.L, & Jolibert, A. (1998). *le Marketing fondement et pratique* (éd. 3^e ed). Paris: ed collection gestion.
5. Gausante, C., Bréchet, J., & Mévellec, P. (1998). *Marketing stratégies et organisation, Tome 3,p*). Paris: edition presses académique de l oust.
6. Gotteland, D., Haon, C., & Gauthier, C. (2007, 7 4). Market orientation: synthesis and new theoretical directions. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, pp. 45-59.
7. Halima, R. B. (2011, 11/12). L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché: Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 81-88.
8. Hult , G., Ketchen Jr, D., & Slater, S. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic management journal*, 12(26), pp. 1173-1181.
9. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993, 6). Market orientation: antecedents and consequences. *. Journal of marketing*, pp. 53-70.
- 10.Kohli, A. K., & Bernard., J. J. (1990, Apri). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, pp. 1-18.
- 11.Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990, april). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. , 54(2), .. *Journal of marketing*, pp. 1-18.
- 12.Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990, October). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, pp. 20-35.
- 13.Nayebzadeh, S., Savabieh, S., Abghari, R., & Hatami-Nasab, S. H. (2020, July / December). A systematic review and a Synthesis Research on Market Orientation Studies. , 18(2), . *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, pp. 245-261.
- 14.Torondeau.J.C, & CHristine, H. (2001). *Dictionnaire de stratégie d entreprise* (éd. 2). Paris: Vuibert gestion.

15. Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999, 11/12). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European journal of marketing*, pp. 1171-1202.
16. Al-Shamaa Khalil Muhammad Hassan, and Khadir Kazim Hamoud. (2005). *Organization Theory* (Second Edition). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution and Printing.
17. Belqasmi Samia, and Mubarak Bouasha. (June, 2017). Estimation of its two types in statistical inference with the application of the central limit theory. *Financial, accounting and administrative studies* (7), pp. 226-242.
18. Tijani Wafiya, and Muhammad Lushan. (5 4, 2022). The impact of change management on the performance of Algerian economic institutions - a field study of a sample of food industry institutions in Algeria. *Al-Risala Journal for Human Studies and Research*, pp. 818-831.
19. Jamal Mubarakia, and Belkacem Mezioua. (20 1, 2024). The reality of the organizational climate in primary education institutions in Algeria, a field study on a sample of primary school teachers in Tebessa Governorate. *Al-Risala Journal for Human Studies and Research*, pp. 676-692.
20. Mahrez Abdul-Basit, and Al-Saeed Fakroun. (31 12, 2019). Resistance to organizational change between the leading causes and treatment methods. *Al-Risala Journal for Human Studies and Research*, pp. 11-24.