

أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء

ميثاق الربيعي
قسم ادارة الأعمال
ليث الربيعي
استاذ التسويق المشارك/ قسم الأعمال الإلكترونية
كلية الأعمال/ جامعة الشرق الأوسط / عمان-الأردن

ملخص

أستهدفت الدراسة اختبار أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على أداء المنظمة المسوقة لخدمات النقل الجوي. حيث تم اختيار شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كمجال تطبيقي. وقد اعتمدت الدراسة في قياس المتغيرات على مقاييس مختبرة وقد تأكد صحتها وثباتها لقياس المتغيرات في البيئة الحالية. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الذي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة بالاستعانة ببرنامج (SPSS) نتائج مهمة، وفي مقدمتها ارتفاع مستوى التوجه بالزبائن، وجود توجه ملحوظ للشركة بالمنافسين، اهتمام غير كافي لإدارة الشركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة للشركة، وجود التزام مقبول نسبياً للعاملين تجاه الشركة، وإن الشركة لم تحقق تفوق عالي في ادائها قياساً بالمنافسين. وقد أكدت نتائج الدراسة أيضاً وجود أثر موجب دال إحصائياً للتوجه السوقي على التزام العاملين وأداء الشركة ولكل من الحصة السوقية والربحية إضافة إلى تأكيد الدراسة أيضاً وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين على أداء الشركة والتمثل بكل من الربحية والحصة السوقية. وقد خلصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات لإدارة الشركة لتطوير أدائها.

ABSTRACT

Purpose of this study is to empirically investigate the relationship between market orientation, employee commitment and performance of Jordanian Royal Airways. A measurement scales with acceptable reliability and validity is developed to capture the dimensions of study variables. Statistical package SPSS was used for data analysis. Analysis of data confirm high level of customer orientation, a moderate level of competitor orientation and employee commitment, and low level of interfunctional coordination. The study also indicate no corporate performance excellence relative to competitors. Results of regression analysis show that market orientation, is significant in explaining the variation in employee commitment and performance, namely: market share and profitability. In turn, analysis of data shows that employee commitment is positively and significantly associated with market share, and profitability. The findings contribute to understanding the relationships between different dimensions of market orientation, employee commitment and performance provide critical implications for corporate managers.

Keywords: Market orientation; Commitment; Performance.



المقدمة

ان أشتداد حدة المنافسة ادى الى زيادة ادراك إدارات الشركات لأهمية وضع استراتيجيات تقديم الخدمة نحو السوق من خلال فهم سلسلة القيمة للزبائن، وفهم طبيعة المنافسة في هذه الأسواق، وفهم آلية التكامل الداخلي لأقسام الشركة، وترجمتها إلى مجموعة من الأنشطة والتطبيقات التي تضمن قدرة الشركة على تعظيم الأداء الى أعلى مستوى ممكن، فالمستقبل لمن يبنون نظرة طويلة المدى لأوضاع السوق، من خلال تحديد ما الذي يريدون تحقيقه، وما هي أفضل الأعمال التي يتوجب القيام بها، ومن ثم الالتزام بالتركيز على تحقيق التميز في تقديم الخدمة لذلك السوق (Byron,2002). ونظرا لما يتمتع به مفهوم التوجه السوقي من أهمية عالية لأمكانية تأثيره على أداء المنظمات خلال التركيز على نشاطات وأعمال المنظمة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى استخدام معلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لتوليد قيمة عالية للزبائن وبشكل دائم (Slater & Narver,1995). وهو ما أكد عليه (Perry & Shao,2002) بأنه منذ ظهور مفهوم التوجه السوقي في عقد التسعينات، استمر الاتجاه بالتركيز على العناية بالتسويق والإدارة. وهذا الأهتمام يمكن ان يؤدي إلى وجود علاقة بين التوجه السوقي ونمو المبيعات وزيادة الربحية (Hooley, et.al,2003). ونتيجة لتركيز الباحثين والكتاب على التوجه السوقي من حيث التعريف والقياس وأثر هذا التوجه على العديد من المتغيرات التي تحيط بعمل المنظمة، بالإضافة إلى تركيزهم على الدوافع المؤسسية للتوجه السوقي وتعزيزاته (Jaworski & Kohli,1996) أدى إلى الأهتمام بموضوع التوجه السوقي. ونتيجة لما اوضحته دراسة كل من (Ge & Ding, 2005) بأن التوجه السوقي يؤثر وبشكل مختلف على الاستراتيجية التنافسية للمنظمات وأدائها، بالإضافة إلى ما أفرزته دراسة (Kara & Oscar Deshields, 2005) من أن التوجه السوقي يؤثر على أداء المنظمات المتوسطة والصغيرة الحجم. جاءت الدراسة الحالية هادفة إلى التعرف على أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الانفتاح على العالم والنمو الاقتصادي الذي شهده الأردن، أدى إلى دخول عدد من الشركات الدولية العاملة في مجال خدمات النقل الجوي سواء لتحقيق سياساتها في الانتشار العالمي أو لغاية البحث عن فرص تسويقية داخل السوق الاردني، ونتيجة لهذا الوضع السوقي اشتدت حدة المنافسة بين الشركات الدولية ، ومن خلال إجراء مقابلات شخصية أكد مديرو بعض الشركات العاملة في السوق انخفاض مستوى الأداء لديها وتدني الحصة السوقية، ومن ثم حاجة هذه الشركات الماسه الى إعادة تقييم وضعها في السوق والبحث عن الوسائل التي تعزز من مكانتها السوقية، وفي مقدمتها اعتماد التوجه السوقي باعتباره خياراً استراتيجياً يمكنها من الاستمرارية في سوق العمل وتحسين قدراتها التنافسية. وإستناداً لما ذكر آنفاً، يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء الشركة ؟

ثانياً: إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي على التزام العاملين في الشركة ؟

ثالثاً: إلى أي مدى يؤثر التزام العاملين على أداء الشركة ؟



فرضيات الدراسة

- تطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة، منسجمة مع الأطروحات النظرية له ومفسرة لسلوكيات متغيرات النموذج، وعلى النحو الآتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى H₁: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء الشركة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- H1-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه بالزبائن على أداء الشركة.
- H1-2: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه بالمنافسين على أداء الشركة.
- H1-3: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتكامل الوظيفي على أداء الشركة.
- الفرضية الرئيسية الثانية H₂: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على التزام العاملين في الشركة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- H2-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه بالزبائن على التزام العاملين في الشركة.
- H2-2: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه بالمنافسين على التزام العاملين في الشركة.
- H2-3: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتكامل الوظيفي على التزام العاملين في الشركة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة H₃: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية لالتزام العاملين على أداء الشركة. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- H3-1: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية لالتزام العاملين على ربحية الشركة.
- H3-2: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية لالتزام العاملين على الحصة السوقية للشركة.

أهداف الدراسة

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء الشركة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:
1. تحديد أثر التوجه السوقي على أداء الشركة.
 2. اختبار أثر التوجه السوقي على التزام العاملين في الشركة.
 3. دراسة أثر التزام العاملين على أداء الشركة.

أهمية الدراسة

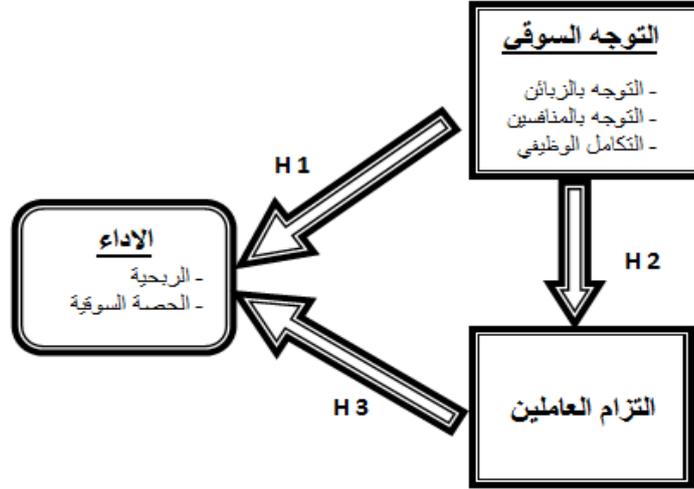
تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه السوقي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين من المنظمات العاملة بنفس القطاع. وتزداد أهمية الدراسة من خلال الدور المميز للتوجه السوقي في تأثيره الإيجابي على التزام العاملين وأدى ينعكس أيضا في تطوير أداء المنظمة وهذا ما يتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات زبائنها وتحركات منافسيها في السوق.

حدود الدراسة

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، أما الحدود البشرية لهذه الدراسة فقد تمثلت في المديرين ورؤساء الأقسام والفروع والشعب العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. أما الحدود الزمنية لإنجاز الدراسة الميدانية فأنجزت في عام 2010. وفيما يتعلق بالحدود العلمية أي قياس متغيرات الدراسة فقد تم الاعتماد على كل من المراجع العلمية التالية لقياسها: متغيرات التوجه السوقي وهي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين؛ التكامل الوظيفي) المحددة من قبل (Narver & Slater, 1990) بالإضافة إلى متغير الالتزام والمحدد من قبل (Kohli, et al., 1993) والذي تم اعتماده من قبل العديد من الباحثين منهم (Kumar, et al., 1995) ومتغير الاداء المعبر عنه في كل من الحصة السوقية؛ والربحية والمعتمدة من قبل (Kicca, et al., 2005 ; Osullivan, et al., 2009 ; Morgan, et al., 2009 ; kohli & Jaworski 1993).

أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (١) أنموذج الدراسة حيث المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه السوقي والذي يضم كلاً من التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي والمتغير التابع الذي يتمثل بالأداء. وأخيراً، المتغير الوسيط المتمثل بالتزام العاملين



شكل (١) أنموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

التوجه السوقي Market Orientation: يمثل ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العالية للأداء (Narver & Slater, 1990: 21-23). ويتضمن التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي.

التوجه بالزبائن Customer Orientation: ويشير إلى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية (Narver & Slater, 1990: 21).

التوجه بالمنافسين Competitor Orientation: ويشير إلى قدرة الشركة على معرفة وتحديد الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين، بالإضافة إلى القدرة على التعرف على خطط المنافسين، المعلومات التي تحتاجها عن المنافسين (Narver & Slater, 1990: 21).

التكامل الوظيفي Inter-functional Coordination: التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الشركة لتوليد أعلى قيمة للزبائن المستهدفين (Narver & Slater, 1990: 22).

الالتزام Commitment: سبل تطوير العلاقات الطويلة المدى أو كرد فعل مستحسن وفاعل وهو الالتزام المرتبط بالعاطفة الذي يثير أو يحفز العاملين أو المنظمة تجاه العمل والتغيير استجابة للمتطلبات وبما يحقق أهداف المنظمة (Kohli, et..at, 1993) ؛ (Kumar, et al., 1995).

الأداء Performance: المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظائف الإدارية في الشركات الى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وتشير المخرجات أو النتائج إلى مدى نجاح أو فشل الوظائف الإدارية في تحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها (Morgan, et..al, 2009). وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال الربحية، والحصة السوقية.



الإطار النظري والدراسات السابقة

التوجه السوقي

اشتق مفهوم التوجه السوقي من منظورين متكاملين: سلوكي وثقافي فالمنظور السلوكي يركز على الأنشطة المرتبطة بتوليد معلومات السوق ونشر وتبادل معلومات السوق والاستجابة لها (Kohli, et..al, ١٩٩٣). أما المنظور الثقافي ويركز على القيم التي تشجع المفاهيم المرتبطة بالتوجه بالزبون والتوجه للمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي (Narver&Slater,1990) .

المنظور السلوكي للتوجه السوقي

كانت محاولة Kohli, et..al (١٩٩٣) من أولى المحاولات لتطوير نموذج للتوجه السوقي مبني على تطبيق مفهوم التسويق. فالنموذج الذي قدمه واقترحه Kohli & Jaworski مبني على نتائج استنباته وزعت على (٦٢) مديراً في إدارات وشركات مختلفة، تم توجيه الأسئلة إليهم للوصول الى إجابات تخص أهمية المفاهيم الجوهرية الثلاثة التي توضح مفهوم التسويق، وهي التركيز على الزبون، والتسويق المتكامل، والتركيز على الربحية، وأكد المستجيبون على أن التركيز على الزبون كان مركزياً وأساسياً للتوجه السوقي، لكنه أكثر من مجرد التزام فلسفي، وأنه يتطلب معلومات عن الزبائن وحاجاتهم، ويجب أن يمتد إلى التعرف على توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية، كما أكد المستجيبون على أهمية التنسيق والتكامل الوظيفي في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة لأنها مدركة لحاجات الزبائن. أما التركيز على الربحية فقد اعتبرها المستجيبون نتيجة للتوجه السوقي (Kohli, et..al, ١٩٩٣). ونتيجة لهذه الدراسة أصبح Kohli & Jaworski قادرين على تطوير نموذج للتوجه السوقي وهو نظرة أكثر دقة وعملياتية للفكرتين الجوهريتين الأوليين لمفهوم التسويق وهما التركيز على الزبون والتنسيق والتكامل بين الوظائف مع التركيز على جمع وتوزيع استخبارات السوق والاستجابة لها. وعليه فإن التوجه السوقي يمثل المفهوم الذي يركز على توليد المعلومات الاستخباراتية عن الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشرها وتوزيعها عبر الإدارات ثم الاستجابة الشاملة لها من قبل الشركة ". وهنا تجدر الإشارة إلى المساهمة الكبيرة التي قدمها Kohli & Jaworski في دراستهما والمتمثلة بتقديم مقياس متكامل مكون من (٣٢) عبارة لقياس التوجه السوقي، الذي جرى استخدامه من قبل عدد من الباحثين ولا زال الإهتمام كبير في استخدامه من خلال تطبيقاته المختلفة (Kohli & Jaworski, ١٩٩٣). حيث يشير توليد معلومات السوق إلى الإهتمام بنشاطات موجهة لفهم حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والعوامل التي تؤثر فيها. وأن نشر المعلومات تشير إلى توزيع ومشاركة جميع الإدارات لهذه المعلومات، وأخيراً، فإن الإستجابة لمعلومات السوق تبين أن على جميع الإدارات الاستجابة لهذه المعلومات لتحقيق حاجات الزبائن. لقد قام الباحثان باختبار هذا النموذج والذي اطلقا عليه بنموذج MARKOR والذي يقيس أثر التوجه السوقي على الأداء، وأكدت نتائج الدراسة أن هذه العناصر تعد مكونات التوجه السوقي ولها أثر ايجابي على الأداء.

المنظور الثقافي للتوجه السوقي

عرف الباحثان Narver & Slater, 1990 التوجه السوقي بأنه "ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العالية للأداء" حيث قدم الباحثان نتائج مهمة من خلال دراستهم والتي شملت (٤٠٠) مدير من (١٠٠) وحدة عمل وفق استبانة من (٢١) عبارة على مقياس ليكرت من (٧) درجات، إذ جرى تقديم مقياس للتوجه السوقي يتكون من خمسة مكونات، ثلاثة منها ثقافية تمثل التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي، إضافة إلى وجود معيارين لاتخاذ القرار هما: التركيز الطويل الأجل، والربحية، حيث وجدوا أن أكثر أبعاد المقياس ثبات (أتساق داخلي) كانت تلك المتعلقة بالتوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي أما العبارات الخاصة بالتركيز الطويل الأجل والربحية فقد كانت متدنية وأقل من المستوى المقبول لأختبار الثبات فتم رفضها.



وقد اكد (Morgan & Strong, 1998) بان التوجه السوقي كثقافة يتطلب ثلاثة عناصر هي التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي، وكما هو موضح أدناه:

١. التوجه بالزبائن

التعرف على سلسلة القيمة لزبائن الشركات، لا كما هي اليوم بل كما ستكون عليه في المستقبل، وإيجاد أعلى قيمة لزبائن تلك الشركات من خلال طريقتين بزيادة المنافع والفوائد للزبون مقارنة بالكلفة التي يتحملها، وتقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها، وتم قياس التوجه بالزبون من خلال: التعرف على فهم حاجات ورغبات زبائن الشركات الحالية والمستقبلية، التعرف على ما يحقق رضا الزبائن من قبل الشركات، وإيجاد أعلى قيمة لزبائن الشركات.

٢. التوجه بالمنافسين

تقوم الشركات بدراسة نقاط القوة والضعف القصيرة الأجل والقدرات والاستراتيجيات طويلة الأجل للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمحتملين، ويتم قياسه من خلال: تبادل المعلومات مع مندوبي المبيعات عن المنافسين في الشركات، الاستجابة السريعة لتحركات وأنشطة الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال، ومناقشة استراتيجيات وتكتيكات الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال.

٣. التكامل الوظيفي

يشير إلى الاستخدام المنسق لموارد الشركات لتوليد أعلى قيمة لزبائنها المستهدفين، بحيث إن أي نقطة في سلسلة القيمة لزبائن الشركات تمثل الفرصة لتلك الشركة لإيجاد قيمة للزبون، وعليه أي فرد في أي وظيفة في الشركة يمكنه أن يساهم في إيجاد قيمة للزبائن، ويتم الوصول الى قياس التكامل والتنسيق بين الإدارات والوظائف في المنظمات من خلال: تبادل المعلومات بين الوظائف داخل المنظمات، تكامل الوظائف الاستراتيجية بين الإدارات في المنظمة، والتوزيع المناسب للموارد بين جميع الإدارات في نفس المنظمة.

خصائص التوجه السوقي

يتصف التوجه السوقي بكل من الخصائص التالية (زايد، ٢٠٠٢):

- ١- انه يعبر عن الوجه الاستراتيجي للمنظمة.
- ٢- التوجه السوقي يمثل فلسفة الأجل الطويل
- ٣- إن التركيز الأساسي للتوجه السوقي ينصب على الزبون
- ٤- إن التوجه السوقي يعطي اهتماماً خاصاً بالعاملين في المنظمة
- ٥- التوجه السوقي هو عملية تنظيمية تهدف إلى ايجاد نظم للمعلومات
- ٦- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه السوقي.

الأداء

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات الى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008؛ Certo & Peter, 1995). ويرى (Lynch, 2000) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وإن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. وينظر (Eccels, 1991) أبعد من مجرد الاعتماد على الأداء المالي، ويؤكد على ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الباحثين تباينهم من مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعملياتي. إن تضمين الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986)، ويعتقد (Macmenamin, 1999) إن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، جودة المنتجات والخدمات المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، وضمن هذا التوجه، كما يعتقد (Anderson, et..al, 1994) أنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.



فالحصصة السوقية تشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصصة السوقية في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (Kaplan & Norton, 1996). هذا ويتم قياس مؤشر الحصصة السوقية عندما تقوم الشركات بتحديد الحصصة السوقية التي يجب تغطيتها وخدمتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، سواء مقارنة مع الحصصة السوقية للشركة التي تملك أكبر حصصة سوقية في نفس القطاع، أو مع الحصصة السوقية لأكثر ثلاث شركات قائمة في السوق لقائد، بحيث يمكن الوصول إلى هذه الحصصة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تحقيقها بشكل يتناسب مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة، ويظهر دور وظيفة التسويق جلية في هذا المؤشر من خلال خدمة قطاعات سوقية جديدة، وتكثيف بيع الخدمة إلى زبائن جدد في نفس القطاعات المخدومة أي زيادة الحصصة التسويقية على حساب المنافسين (Al-Tamimi, 2010).

الالتزام Commitment

تعددت الأدبيات في تحديد مفهوم الالتزام من زوايا مختلفة. فقد جرى تناول الالتزام من قبل المنظمة المقدمة للسلع والخدمات، وهو ما يسمى بالالتزام التنظيمي والذي يعبر عن إلتزام المنظمة. كما جرى تناوله من وجهة نظر العاملين والذي يشير إلى إلتزام العاملين العالي تجاه المنظمة وتفانيهم في عملهم. إضافة إلى تناوله من جانب التزام العاملين تجاه المشتريين أي الإلتزام من قبل العاملين تجاه المشتريين والمستفيدين من الخدمات بتقديم أعلى مستويات الأداء والخدمات المقدمة. وعليه فإن الدراسة الحالية تركز على التزام العاملين أي الإلتزام من قبل العاملين تجاه عملهم في المنظمة. حيث بين (Kiesler, 1991:13) أن الإلتزام يشير إلى قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها. ويعرف (Geyskens, et al., 1996) الإلتزام بالحاجة المفهومة للمحافظة على علاقة أحيطت بنتيجة هامة متوقعة أو تكاليف متغيرة ترتبط بالانصراف. وينظر إلى الإلتزام كإحدى أهم جدا في تطوير سبل العلاقات الطويلة المدى أو كرد فعل مستحسن وفاعل (Kumar, et al., 1995). وقد قسم (Geyskens, et al., 1996) الإلتزام إلى ثلاثة أنواع، هي: الإلتزام العاطفي (Affective) (ارتباط عاطفي بسبب المشابهة والتماثل)، والإلتزام المحسوب (Calculative) (ويغزى الارتباط إلى أسباب ذرائعية وأحياناً يسمى الإلتزام المصلحي أي وجود مصلحة في استمرار التعامل)، وكثيراً ما يطلق عليه أيضاً من قبل الباحثين الإلتزام المستمر (Continuance). والإلتزام المعياري (Normative). وتتعلق جميع عناصر الإلتزام هذه بمجالات نفسية، مع أنها تنشأ من حوافز مختلفة من أجل المحافظة على العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها.

فالإلتزام العاطفي يعني أن المؤسسات تريد أن تبقى على العلاقة مع العاملين، لأنهم يحبون شريكهم، وكذلك الاستمتاع بالشراكة والشعور بحس من الولاء والانتماء. ويحدث الإلتزام العاطفي من قبل شخص يشارك، ويعرف القيم الخاصة بالمؤسسة ويضفي عليها صفة ذاتية (Morgan & Hunt, 1994). ويقوم الإلتزام العاطفي على إحساس بالمحبة والاتصال العاطفي بالشراكة، وينظر الطرف الآخر إلى الإلتزام على أنه سلوكي أكثر من كونه مؤثراً. ويشار إلى هذه الصيغة كإلتزام محسوب وينشأ من تقييم معرفي للاستحقاق الذرائعي للعلاقة المستمرة مع المؤسسة (Morgan & Hunt, 1994). ويعد الإلتزام العاطفي الأكثر فاعلية في المحافظة على العلاقات المتبادلة النافعة وتطويرها بين الشركاء (Kumar, et al., 1994). ويكون للإلتزام العاطفي تأثير إيجابي على: نية البقاء في علاقة، الرغبة في البقاء في علاقة، الأداء، والاستعداد للاستثمار في العلاقة. أما الإلتزام المحسوب فهو المدى الذي يدرك فيه الشريكان الحاجة لإيجاد علاقة تعزى إلى التكاليف الهامة المتغيرة والمتوقعة أو إلى نقص في البدائل. ويشير أيضاً الإلتزام المحسوب أو المستمر إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير والإلتزام المعياري يعني أن الشركاء يبقون في علاقات لأنهم يشعرون بأن عليهم فعل ذلك.

أما الإلتزام المعياري فهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ما يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو أي الفرد، لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتهم أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

ولأغراض الدراسة الحالية فقد تم الاعتماد على التزام العاملين وهو الإلتزام العاطفي تجاه الشركة والمشار إليه في دراسة (Allen & Meyer, 1990).



التوجه السوقي والأداء

يمكن تصنيف الدراسات التي تناولت العلاقة بين التوجه السوقي والأداء الى ثلاثة انواع من التأثيرات هي (HalPern, 2006) :

١. التأثير المباشر أي ان للتوجه السوقي تأثير مباشر على الأداء. فمعظم الدراسات مثل دراسة (Serdar, 2008 ؛ Bhuian, 2007 ؛ Jain & Bhatia, 2007) التي تناولت التأثير المباشر للتوجه السوقي على الأداء خرجت بنتيجة إيجابية. هذا التأثير مبني على فرضية مؤداها أن التوجه السوقي يوفر للمنظمة فهماً أفضل لبيئتها وزبائنها، مما يؤدي بالنهاية إلى رضا الزبون بشكل أكبر وأفضل.

٢. تأثير المعدّل Moderator أي ان يكون للتوجه السوقي تأثير إيجابي على الأداء. حيث بين (HalPern, 2006) العلاقة الموجبة المباشرة بين الوجه السوقي والأداء ولكنه أكد أيضاً أن عدداً من العوامل قادرة على تعديل الأثر بينهما. وحدد ثلاثة عوامل بيئية والتمثلة بعدم استقرار السوق، عدم الاستقرار التكنولوجي، وشدة المنافسة، وعاملين لمستوى السوق (العرض والطلب) لكل منها أثر تعديلي وقدرة تعديليه على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء. ورأى أن أقوى علاقة تتواجد عندما يكون عدم استقرار السوق والمنافسة في الأوج وعندما يكون الاقتصاد العام ضعيفاً. وأن العلاقة أضعف عندما يكون عدم الاستقرار التكنولوجي في أوجه.

٣. تأثير الوسيط Mediator. على الرغم من أن فهم أثر المعدّلات Moderator مثل عدم استقرار السوق وشدة المنافسة يشجع على الفهم الأفضل لكيفية تأثير عوامل معينة على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء، إلا أنها لا تفسر لماذا يؤثر التوجه السوقي على الأداء، وبالتالي تفشل في تحديد الآليات الإدارية التي تستطيع الشركة من خلالها تحويل التوجه السوقي إلى أداء أرفع وأعلى. وهنا تأتي أهمية التأثيرات للمتغيرات الوسيطة لأن لها إمكانية تزويد المديرين بفهم أفضل للممارسات الإدارية التي بوسعها أن تؤثر على الأداء. مثل الابتكار والتوجه الاستراتيجي وتطوير المنتجات الجديدة والمسؤولية الاجتماعية والمرونة الاستراتيجية. وهناك العديد من الدراسات التي اكدت على دور المتغيرات الوسيطة في تعزيز أثر التوجه السوقي على الاداء ومنها: (Morgan, et..al, (2009) ; Erdil(2006) ; Sin,et..al, (2005) ; Ge & Ding (2005) ; Sinkovics & Roath (2004) ; البرى (٢٠٠٥) ; الموسوي (٢٠٠٠).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (البرى، ٢٠٠٥) إلى اقتراح نموذج لتوضيح دور التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه السوقي للشركات و مستوى أدائها. وسعت دراسة (السعدي، ٢٠٠٠) إلى التعرف على درجة التوجه السوقي لدى مختلف المصارف التجارية العاملة في الأردن، ومدى علاقته بمدى أدائها وخلصت هذه الدراسة إلى أن المصارف الكبيرة الحجم هي الأكثر توجهاً نحو السوق. وهدفت دراسة (الموسوي، ٢٠٠٠) إلى تحديد أثر الاستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعريه، لا سعريه، سعريه/ لا سعريه) وأثرها في الأداء التسويقي للشركات ووصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثيرية كلية لأبعاد (التوجه بالزبان، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. واستهدفت دراسة (الزعيبي، والضمور، ١٩٩٩) التعرف على مدى الاختلاف في دراسة مستوى التوجه السوقي لدى الشركات المساهمة العامة الأردنية ودرجة أهميته. وتوصلت دراسة (Morgan, et..al, 2009) الى ان التوجه السوقي والقدرات التسويقيه لها اثر مباشر على اداء المؤسسة. وتوصلت دراسة (Satyendra, 2009) الى ان التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية يساهمان في بناء القدرات السوقيه. وهدفت دراسة (Raggio & Folse, 2009) إلى إختبار الأثر والدور الوسيط للإلتزام على توجيه النتائج الإيجابية. وأكدت دراسة (Armario, et..al, 2008) بأن هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي وخضوع الشركات صغيرة ومتوسطة للإشراف الدولي، وأن تأثير التوجه السوقي على الأداء في الأسواق الغربية كان متوسطاً. وهدفت دراسة (Brettel, et..al, 2008) إلى اختبار تأثير الثقافة الوطنية على العلاقة بين التوجه السوقي والأسبقيات الإدارية المختارة. وتوصلت دراسة (Serdar, 2008) إلى أن التوجه السوقي في فنادق الخمس النجوم في اسطنبول كان عالياً، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لتلك الفنادق.



كما أكدت دراسة (Rapp, et..al, 2008) وجود أثر للتوجه السوقي على الإبداع في الأعمال الإلكترونية وبالتالي على الأداء. وتوصلت دراسة (Anwar, 2008) إلى وجود خمسة عوامل رئيسية ترتبط بشكل مباشر بالتوجه السوقي وهي التركيز على العملاء؛ والتركيز التنافسي؛ والمسح البيئي؛ وتنفيذ الاستراتيجية؛ وتطوير الخدمات الجديدة بشكل مستمر. واستهدفت دراسة (Pleshko & Heiens, 2008) تحديد طبيعة العلاقة بين مصفوفة استراتيجية السوق المنتج المتكاملة والتوجه السوقي والربحية المتحققة. وتوصلت دراسة (Bhuian, 2007) إلى أن التوجه السوقي دالة إيجابية لأداء الأعمال، وأن تأثير المتغيرات الوسيطة المتمثلة بشدة التنافس كانت منخفضة، أما ما يتعلق بالاضطراب التكنولوجي فقد كان التأثير أيضاً منخفضاً. وأكدت دراسة (Van Zyl & Helm, 2007) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين كل من القيادة الريادية والتوجه السوقي، والتوجه بالتسويق بالعلاقات أو أداء الشركات السياحية صغيرة الحجم. وخلصت دراسة (Jain & Bhatia, 2007) إلى إنها تدعم وتؤكد أن تبني التوجه السوقي هو مسألة جوهرية لا غنى عنها لتحقيق أداء أفضل في الشركات وأن العلاقة إيجابية بين التوجه السوقي والأداء المالي والأداء غير المالي والمتمثل بتقوية التزام الموظفين؛ وجودة المنتج؛ ونجاح المنتج الجديد؛ ورضا الزبائن. وتوصلت دراسة (Singh, 2006) إلى وجود هناك علاقة إيجابية بين التوجه السوقي وأداء خدمة المكتبات. وخلصت دراسة (Halpern, 2006) إلى أن المطارات الراقية بالتفوق على منافسيها تتطلب تبني ثقافة التوجه السوقي. وأن المطارات الخاصة المملوكة بشكل مستقل لديها مستويات أعلى بالتوجه السوقي بشكل واضح من المطارات المملوكة إقليمياً أو وطنياً. وتوصلت دراسة (Erdil, 2006) إلى أن هناك علاقة معنوية بين كل من أبعاد التوجه السوقي والإبداع المنظمي والأداء الإبداعي، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي يلعبه التوجه السوقي في توجيه الإبداع المنظمي وبالتالي زيادة الأداء الإبداعي. وهدفت دراسة (Hult, et..al, 2005) إلى اختبار العلاقة بين التوجه السوقي والأداء من خلال استخدام مدخلين، الأول، يتعلق بالثقافة المؤسسية، الثاني، يرتبط بعناصر عملية المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن كلا المدخلين للتوجه السوقي يؤثران في الأداء. وأكدت دراسة (Sin, et..al, 2005) وجود ارتباطاً قوياً بين التوجه السوقي والتوجه بالتسويق بالعلاقات مع أداء الشركات. وتوصلت دراسة (Ge & Ding, 2005) إلى وجود ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء وأن التوجه بالزبائن يرتبط بكل من الاستراتيجية التنافسية والأداء. كما توصلت دراسة (Kara, et..al, 2005) إلى صلاحية استخدام مقياس التوجه السوقي MARKOR في المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم للتجزئة.

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها:

تضمن مجتمع الدراسة كافة الإدارات العليا والوسطى العاملة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية والبالغ عددهم (236) مديراً، قد شملت عينة الدراسة 105 من المديرين من ذوي العلاقة باتخاذ القرارات وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة والتي خضعت للتحليل الاحصائي (٨٤) استبانة. 2 % منهم من الذكور و51% ممن تزيد اعمارهم عن 36 سنة و 32% لهم خدمة 16 سنة وأكثر.

أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

جرى اعتماد الاستبانة كأداة قياس إدراكية تم تصميمها استناداً إلى نتائج البحوث والدراسات في مجال الموضوع لقياس متغيراتها والمشار إليها سابقاً وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء التحكيم من خلال عرض الاستبانة على الباحثين، حيث تضمن مقياس التوجه السوقي ثلاثة أبعاد خلال (٢٨) عبارة. والمتضمنة (التوجه بالزبائن (١٣) عبارات، التوجه بالمنافسين (٦) عبارات والتكامل الوظيفي (٩) عبارات. وتضمن مقياس الالتزام (٧) عبارات. أما مقياس الأداء فقد جرى قياسه من خلال مؤشرين هما الربحية والحصة السوقية، قياساً بالمنافسين. وتمثلت الأجوبة على عبارات مقياسي التوجه السوقي والالتزام بمدى الاستجابة من (1-7) لتحديد الإجابة المناسبة من (1) لا اتفق إطلاقاً إلى (7) اتفق كلياً. وفيما يتعلق بمقياس الأداء فقد تراوح مدى الاستجابة فيه أيضاً من (1-7) لتحديد الإجابة المناسبة قياساً أو مقارنة بالمنافسين (١ اقل بكثير إلى ٧ اكثر بكثير)



صدق أداة الدراسة وثباتها:

تحقق الصدق الظاهري للمقياس بالاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الاختصاصات الإدارية، التسويق، والأحصاء والبالغ عددهم سبعة محكمين. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل ألفا إلا أن $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ يعد من الناحية التطبيقية مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية لقياس الثبات (Sekaran, 2003). وقد بينت نتائج القياس ارتفاع معامل الفا لمقياس التوجه السوقي (94.9) ولأبعاده الوجه بالزبانن (90.8) والتوجه بالمنافسين (89.6) والتكامل الوظيفي (90.9) اما مقياس الألتزام فقد بلغ (73.3) ومقياس الأداء (86.8) وبالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغ (89.8) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وذلك من خلال استخدام برنامج (SPSS) وجرى استخدام كل من الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية إضافة الى استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

نتائج التحليل واختبار الفرضيات

وصف متغيرات الدراسة:

أولاً: التوجه السوقي

حيث بينت نتائج التحليل لكل من ابعاده الثلاثة التوجه بالزبانن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي كما موضحة ادناه :

التوجه بالزبانن: بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (١) ارتفاع مستوى التوجه بالزبانن في الشركة بمتوسط حسابي (٥.٩٦) وإنحراف معياري (1.11) قياساً بأعلى قيمة للمقياس والبالغة (٧) ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٥.٣٧ - ٦.٣٩).

جدول (١) مستوى التوجه بالزبانن في الشركة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعد الأسعار بالنسبة لزيابننا ميزه هامه جدا	6.19	1.10
٢	الاهتمام بمقترحات وشكاوى الزبانن	6.25	0.92
٣	تعد خدمات ما بعد البيع جزءاً من استراتيجيه جذب الزبانن	6.17	1.00
٤	الاهتمام بقنوات التوزيع المحددة	5.98	0.93
٥	مفهوم البيع والتسويق يحمل نفس المعنى	5.37	1.41
٦	تلتزم شركتنا إلتزام تام وقوي بزيابننها الموالين	6.27	0.94
٧	الاهتمام بالبحث عن وسائل توليد القيمة	6.07	0.92
٨	تقديم خدمات (VIP)	6.39	1.05
٩	التحقق من رضا العملاء	5.90	1.28
١٠	وضع شركتنا الحالي أفضل بسبب قوة المبيعات لدينا	5.55	1.29
١١	وظيفة التسويق من أهم الوظائف	5.60	1.19
١٢	الاهتمام بتلبية حاجات الزبانن	5.83	1.24
١٣	تحدد جودة خدماتنا بما يحقق رضا الزبانن	5.88	1.18
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه بالزبانن	5.96	1.11



التوجه بالمنافسين: تشير بيانات الجدول (٢) إلى الأرتفاع النسبي لمستوى التوجه بالمنافسين في الشركة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٥.١٨ - ٥.٧١)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (٥.٥٥).

جدول (٢) مستوى التوجه بالمنافسين في الشركة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	تعمل الإدارات التسويقية بشكل منظم على برامج التسويق للمنافسين	5.58	1.20
٢	يراجع مندوبو المبيعات المعلومات عن المنافسين	5.18	1.35
٣	توثيق المعلومات من قبل إدارة التسويق	5.56	1.15
٤	الاستجابة لنشاطات المنافسين	5.71	1.14
٥	مناقشة الإدارة العليا لإدارات التسويق	5.60	1.14
٦	يتم استهداف الزبائن من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة	5.69	1.18
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه بالمنافسين	5.55	1.20

التكامل الوظيفي: بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول (٣) الأنخفاض النسبي لمستوى التكامل الوظيفي بين الإدارات والأقسام المختلفة في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية قياسا ببقية ابعاد التوجه السوقي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٤.٥٢ - ٥.٢٥)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.85).

جدول (٣) مستوى التكامل الوظيفي في الشركة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	المعلومات السوقية يجري تشاطرها (تقاسمها) مع كل أقسام الشركة	4.87	1.43
٢	كافة الإدارات والأقسام تعمل بشكل تكاملي	5.25	1.33
٣	تبادل المعلومات بين كافة الأقسام	4.81	1.53
٤	تساهم كافة الأقسام في الشركة بصياغة الخطط التسويقية	4.68	1.62
٥	تحقيق التكامل بين الإدارات والأقسام	4.82	1.60
٦	يتفاعل العاملون في قسم التسويق بشكل دائم مع بقية أقسام الشركة	4.52	1.70
٧	للعاملين في قسم التسويق بشركتنا دور كبير في تطوير الخدمات الجديدة	4.92	1.55
٨	تقتصر الوظيفة التسويقية في شركتنا على قسم التسويق	4.75	1.52
٩	يعتبر التسويق في شركتنا فلسفة توجيهية قيادية لكامل اعمال شركتنا	5.02	1.38
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتكامل الوظيفي	4.85	1.52

ثانيا: التزام العاملين

تشير بيانات الجدول (٤) إلى أرتفاع مستوى التزام العاملين في الشركة ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٥.١٠ - ٥.٨١)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى الالتزام في الشركة والبالغ (٥.٥١).

جدول (٤) مستوى التزام العاملين في الشركة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ارتباط مستقبل الموظفين بمستقبل الشركة	5.73	1.34
٢	روابط الموظفين مع الإدارة قوية	5.13	1.52
٣	الاستعداد للتضحية الشخصية	5.10	1.54
٤	يشعر العاملون بالفخر لانتمائهم لهذه الشركة	5.81	1.30
٥	تقديم جهود أكثر	5.65	1.28
٦	يوجد التزام عالي من قبل العاملين تجاه الشركة	5.51	1.28
٧	تعلق الموظفين بأداء الواجبات	5.65	1.33
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الالتزام	5.51	1.37



ثالثاً: مستوى أداء الشركة مقارنة بالمنافسين:

تشير بيانات الجدول (٥) الى إن مستوى الأداء في الشركة مقارب الى حد ما الى المنافسين، حيث بلغت المتوسطات الحسابية لمعدل الربحية قياساً بالمنافسين (4.70) ولمعدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين (4.73)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء في الشركة مقارنة بالمنافسين والبالغ (4.72).

جدول (٥) مستوى أداء الشركة مقارنة بالمنافسين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	معدل الربحية قياساً بالمنافسين	4.73	1.27
٢	معدل نمو الحصة السوقية قياساً بالمنافسين	4.70	1.22
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الأداء	4.72	1.25

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R2) معامل التحديد	F المحسوبة	معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
الأداء	٠.٢٧٨	٠.٠٧٧	٣.٠٣٣	التوجه بالزبائن	١	٠.٠٩٤
				التوجه بالمنافسين	٨٢	٠.١٤١
				التكامل الوظيفي	٨٣	٠.٢١٦
الربحية	٠.٣٢١	٠.١٠٣	٣.٠٦٨	التوجه بالزبائن	١	٠.١٠٤
				التوجه بالمنافسين	٨٢	٠.٤٦٨
				التكامل الوظيفي	٨٣	٠.١٤٥
الحصة السوقية	٠.٣٠١	٠.٠٩٠	٣.٠٤١	التوجه بالزبائن	١	٠.٠٩٩
				التوجه بالمنافسين	٨٢	٠.٤٢٤
				التكامل الوظيفي	٨٣	٠.١٢١

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى H₁: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على أداء الشركة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (٦) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي على أداء الشركة بشكل عام وكذلك من حيث الربحية والحصة السوقية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى وعليه تقبل الفرضية الأولى والتي تنص على: للتوجه السوقي أثر موجب على أداء الشركة.

جدول (٦) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على أداء الشركة

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ 0.05).

وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات التوجه السوقي على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية) تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

H₁₋₁: يوجد أثر موجب للتوجه بالزبائن على أداء الشركة (ربحية ؛ الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (٧). عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالزبائن على أداء الشركة ولكل من الربحية والحصة السوقية. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر موجب للتوجه بالزبائن على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية).



جدول (٧) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبائن على أداء الشركة (الربحية و الحصة السوقية)

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
٠.٤٦٩	١	٠.١٣٢	٠.٥٣٠	٠.٠٠٦	٠.٠٨٠	الربحية
	٨٢					
	٨٣					
٠.٠٩٥	١	٠.٢٨٩	٢.٨٥٩	٠.٠٣٤	٠.١٨٤	الحصة السوقية
	٨٢					
	٨٣					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

H₁₋₂: يوجد أثر موجب للتوجه بالمنافسين على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (٨) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالمنافسين على أداء الشركة من حيث الربحية والحصة السوقية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على: وجود أثر موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية).



جدول (٨) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على أداء الشركة (الربحية و الحصة السوقية)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠.٠٤٨	١	٠.٢٦٩	٣.٩٠٢	٠.٠٤٢	٠.٢٠٥	الربحية
	٨٢					
	٨٣					
٠.٠٢٣	١	٠.٣١١	٥.٣٤٩	٠.٠٦١	٠.٢٤٧	الحصة السوقية
	٨٢					
	٨٣					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₁₋₃: يوجد أثر موجب للتكامل الوظيفي على أداء الخطوط الملكية (الربحية والحصة السوقية) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (٩) وجود أثر موجب للتكامل الوظيفي على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية)، وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي قبولها والتي تنص على: وجود أثر موجب للتكامل الوظيفي على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية).

جدول (٩) نتائج اختبار أثر التكامل الوظيفي على أداء الشركة (الربحية والحصة السوقية)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠.٠٣٠	١	٠.٢٦٠	٤.٨٦٦	٠.٠٥٦	٠.٢٣٧	الربحية
	٨٢					
	٨٣					
٠.٠١١	١	٠.٢٩٠	٦.٧٠٢	٠.٠٧٦	٠.٢٧٥	الحصة السوقية
	٨٢					
	٨٣					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية H₂: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على التزام العاملين في الشركة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (١٠) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب لكافة أبعاد التوجه السوقي على التزام العاملين في الشركة. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه تقبل الفرضية والتي تنص على: للتوجه السوقي أثر موجب على التزام العاملين في الشركة. جدول (١٠) نتائج اختبار أثر التوجه السوقي على التزام العاملين في الشركة

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠.٠٠٠	٣	٠.١٩٠	٦.٧٦٠	٠.٢٠٢	٠.٤٥٠	الالتزام
	٨٠	٠.٤١٦				
	٨٣	٠.١٩٧				

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).



وللتحقق من أثر كل مكون من مكونات التوجه السوقي على التزام العاملين في الشركة فقد تم تقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل منها وكما يلي:

H₂₋₁: يوجد أثر موجب للتوجه بالزبانن على التزام العاملين في الشركة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (١١) وجود أثر موجب للتوجه بالزبانن على التزام العاملين في الشركة. وهذا يؤكد صحة الفرضية وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على: للتوجه بالزبانن أثر موجب على التزام العاملين في الشركة.

جدول (١١) نتائج اختبار أثر التوجه بالزبانن على التزام العاملين في الشركة

المتغير المستقل	(R)	معامل الارتباط	(R ²)	معامل التحديد	F	المحسوبة	معامل الانحدار	β	درجات الحرية	DF	Sig*	مستوى الدلالة
التوجه بالزبانن	٠.٣٥٧	٠.١٢٨	١٢.٠٠٤	٠.٧٢٩	١	٨٢	٨٣	٠.٠٠١				

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₂₋₂ يوجد أثر موجب للتوجه بالمنافسين على التزام العاملين في الشركة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (١٢) وجود أثر موجب للتوجه بالمنافسين على التزام العاملين في الشركة وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: للتوجه بالمنافسين أثر موجب على التزام العاملين في الشركة.

جدول (١٢) نتائج اختبار أثر التوجه بالمنافسين على التزام العاملين في الشركة

المتغير المستقل	(R)	معامل الارتباط	(R ²)	معامل التحديد	F	المحسوبة	معامل الانحدار	β	درجات الحرية	DF	Sig*	مستوى الدلالة
التوجه بالمنافسين	٠.٤٣٧	٠.١٩١	١٩.٣٧٣	٠.٧١٢	١	٨٢	٨٣	٠.٠٠٠				

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₂₋₃: يوجد أثر موجب للتكامل الوظيفي على التزام العاملين في الشركة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (١٣) وجود أثر موجب للتكامل الوظيفي على التزام العاملين في الشركة. وهذا يؤكد صحة الفرضية، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: للتكامل الوظيفي أثر موجب على التزام العاملين في الشركة.

جدول (١٣) نتائج اختبار أثر التكامل الوظيفي على التزام العاملين في الشركة

المتغير المستقل	(R)	معامل الارتباط	(R ²)	معامل التحديد	F	المحسوبة	معامل الانحدار	β	درجات الحرية	DF	Sig*	مستوى الدلالة
التكامل الوظيفي	٠.٣٩٧	٠.١٥٨	١٥.٣٥٧	٠.٥٤٢	١	٨٢	٨٣	٠.٠٠٠				

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة H₃: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية لالتزام العاملين على أداء الشركة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (١٤). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب لالتزام العاملين على أداء الشركة، وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على: لالتزام العاملين أثر موجب على أداء الشركة.



جدول (١٤) نتائج اختبار أثر الالتزام على أداء الشركة

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠.٠٠١	١	٠.٢٦٤	١١.٨٦٨	٠.١٢٦	٠.٣٥٦	الالتزام
	٨٢					
	٨٣					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر التزام العاملين على مؤشرات الأداء (الربحية والحصة السوقية) فقد تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار كل منها وكما يلي:
H₃₋₁: يوجد أثر موجب لالتزام العاملين على أداء الشركة من حيث الربحية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول (١٥) وجود أثر موجب لالتزام العاملين على ربحية الشركة وهذا يؤكد صحة الفرضية وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على: لالتزام العاملين أثر موجب على ربحية الشركة.

جدول (١٥) نتائج اختبار أثر التزام العاملين على أداء الشركة (الربحية)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠.٠١٥	١	٠.٢١٣	٦.١٧٢	٠.٠٧٠	٠.٢٦٥	الربحية
	٨٢					
	٨٣					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

H₃₋₂: يوجد أثر موجب لالتزام العاملين على أداء الشركة (الحصة السوقية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر موجب لالتزام العاملين على الحصة السوقية للشركة وهذا يؤكد صحة الفرضية ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على: لالتزام العاملين أثر موجب على الحصة السوقية للشركة.

جدول (١٦) نتائج اختبار أثر الالتزام على أداء الشركة (الحصة السوقية)

Sig*	DF	β	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
٠.٠٠٠	١	٠.٣١٤	١٦.٣٠٦	٠.١٦٦	٠.٤٠٧	الحصة السوقية
	٨٢					
	٨٣					

* يكون الأثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).



مناقشة النتائج والاستنتاجات:

- بينت الدراسة ارتفاع مستوى التوجه بالزبانن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وهذا يعكس رعاية الشركة لأهتمامات الزبانن وحاجاتهم ورغباتهم في تخطيط وتطوير خدماتها.
- ووضحت الدراسة وجود توجه ملحوظ للشركة بالمنافسين اي ان الشركة تتابع خدمات المنافسين وتحركاتهم ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.
- وقد اكدت الدراسة وجود اهتمام غير كافي لأدارة الشركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة للشركة.
- اشرت الدراسة وجود التزام مقبول نسبيا للعاملين تجاه الشركة ولكنه لم يحقق مستويات عالية.
- وقد بينت الدراسة انخفاض مستويات الأداء في الشركة ولكل من الربحية و الحصة السوقية قياسا بالمنافسين اي ان الشركة لم تحقق مستويات اداء اعلى من المنافسين.
- أكدت الدراسة صحة العلاقة المفترضة بين التوجه السوقي و الأداء حيث اشرت الدراسة وجود أثر موجب للتوجه السوقي على أداء الشركة وهذه النتائج تتطابق وتتشابه نسبيا مع ما توصل إليه الباحثين في الدراسات التي أنجزوها ومنها دراسة (Jaworski and Kohli, 1993) التي بينت أن العلاقة بين التوجه السوقي والأداء قوية والتي تظهر من خلال السياقات البيئية المتضمنة الدرجات العالية للاضطراب السوقي، وشدة التنافس، والاضطراب التكنولوجي ودراسة (Morgan, et..al, 2009) والتي بينت ان التوجه السوقي له اثر مباشر على عائد السوق المعتمد على الموجودات، ودراسة (Bhuiyan, 2007) والتي أشارت إلى أن للتوجه السوقي دالة إيجابية على أداء الأعمال. ودراسة (Jain & Bhatia, 2007) والتي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ومقاييس الأداء غير المالي من حيث روح الفريق لدى الموظفين والالتزام بالمنظمة؛ وجودة المنتج؛ ونجاح المنتج الجديد؛ ورضا العملاء أعلى. ودراسة (Nogai & Ellis, 1998) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي للتوجه السوقي على الأداء ويجب على الإداريين تبني ثقافة التوجه بالسوق، وأن يكونوا أكثر تركيزا على توجه العملاء والمنافسين والتنسيق بين الأقسام الوظيفية كاملة. ودراسة (Jaquin, et..al, ٢٠٠٥) التي توصلت الى وجود علاقة ايجابية بين مفاهيم التوجه السوقي والأداء السوقي. ودراسة (Ge & Ding, 2005) التي توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للتوجه السوقي ذات تأثيرات مختلفة على الاستراتيجية التنافسية والأداء مع الأخذ بنظر الاعتبار اختلاف البيئة التسويقية وبمجالات التطبيق في حقول أخرى فان توافق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة يعد خطوة علي طريق إثبات فاعلية التوجه السوقي في تأثيرها بشكل واضح على رفع أداء المنظمات وفي مختلف أبعاده كالحصة السوقية والربحية على الرغم من اختلاف نتائجها مع بعض الدراسات ومنها دراسة (Serdar, 2008) التي بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لفنادق الخمس نجوم في اسطنبول.
- وقد اثبتت الدراسة ايضا صحة العلاقة المفترضة من قبل (Jaworski and Kohli, 1993) بين التوجه السوقي والتزام العاملين حيث تأكد وجود اثر موجب للتوجه السوقي ولكافة ابعاده (التوجه بالزبانن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ والتكامل الوظيفي) على التزام العاملين في الشركة.
- وقد ايدت الدراسة الأثر الموجب لالتزام العاملين على أداء الشركة ولكل من الربحية والحصة السوقية وهو ما تتطابق مع دراسة (Raggio & Folse, 2009) التي بينت ان هناك دوراً للالتزام على النتائج الإيجابية وأن الالتزام الفعال له دور كبير في توجيه النتائج الإيجابية للمنظمة.



التوصيات

- ♦ تأكيد ادارة الشركة على تعزيز ثقافة التوجه السوقي وذلك لتأثيره الواضح على تقوية التزام العاملين إضافة الى تأثيره الفعال على اداء الشركة.
- ♦ ضرورة أهتمام ادارة الشركة بالتوجه بالزبائن والحفاظ عليه، والذي يتطلب مراعات حاجات ورغبات الزبائن.
- ♦ أهتمام ادارة الشركة بالتوجه بالمنافسين ومحاولة التعرف على تحركاتهم لمعرفة الوسائل المستخدمة من قبلهم في إستقطاب الزبائن. وهو ما انعكس بنتائج الدراسة حيث إن الأهتمام بتوجه المنافسين يعطي الشركة إكمانية ومعرفة بالاستراتيجيات المتبعة وتطوير استراتيجيات لمجابهة تحركات المنافسين العاملين بقطاع الطيران.
- ♦ الأهتمام بمضامين التكامل الوظيفي الداخلي من حيث عمل كافة الإدارات داخل الشركة بشكل تكاملي وتبادل المعلومات عن الزبائن بين كافة الإدارات والأقسام بحرية كبيرة وذلك لتحقيق مستويات اداء عالية.
- ♦ التأكيد على ادارة الشركة بأتباع السياسات المناسبة لتعزيز التزام العاملين تجاه الشركة لما له من دور كبير في تحقيق مستويات أداء عالية وفي مقدمتها تعزيز توجهها السوقي والذي من شأنه تقوية التزام العاملين إضافة الى دوره في رفع اداء الشركة.

المراجع العربية

- ١- البري، أماني، (٢٠٠٥)، "تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والاداء التسويقي للمنظمة" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٢- زايد، محمد(٢٠٠٢)، "الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل" بحث منشور، جامعة القاهرة، كلية التجارة، العدد ٣٦٨، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣- الزعبي، فايز والضمور، هاني، (١٩٩٩)، "مستوى التوجه السوقي: دراسة تحليلية للشركات المساهمة العامة في الأردن"، مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
- السعدي، أمين (٢٠٠٠)، "العلاقة بين التوجه نحو السوق والأداء في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: الأردن.
- ٤- شفيق، منى، (٢٠٠٥)، "التسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة.
- ٥- شقير، اماني (٢٠٠٥)، "تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الإسكندرية، مصر.
- ٦- الصحن، محمد، (١٩٩٨) "مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات المصرية: دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد الأول، المجلد ٣٥ : ٢٦٣-٣١٣.
- ٧- الموسوي، محمد عبد، (٢٠٠٠)، "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي"، اطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد: العراق.



المراجع الأجنبية

- 1- Al-Tamimi, Hussein A. Hassan, (2010), "Factors Influencing Performance of the UAE Islamic and Conventional National", Global Journal of Business Research, Vol.4, No.2: 1- 9.
- 2- Allen, Natalie J & Meyer, John P., (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", Journal of Occupational Psychology, 63:1-18.
- 3- Anderson, Eugene W., Fornell, Claes and Lehmann, Donald R., (1994),"Customer satisfaction, market share, and profitability," Journal of marketing, Vol.58: 53-66.
- 4- Anwar, Syed Aziz, (2008), "A Factor Analytic Investigation of the Construct of Market Orientation", International journal of Management, Vol. 25, No. 1:186-197.
- 5- Armario, Ruize,(2008), "Market Orientation and Internationalization in Small Medium-Sized Enterprisers", Journal of Small Business Marketing, Vol.46.
- 6- Bhuian, Shahid N., (2007), "Market Orientation-Performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia", Working Paper.
- 7- Brettel, Malte; Andreas Engelen; Florian; Heinemann and Pakpachong Vadhanasindhu, (2008), "Antecedents of Market Orientation: A Cross-Cultural Comparison", Journal of International Marketing, Vol. 16, No. 2: 84–119.
- 8- Byron, Sharp, (2002),"Marketing Orientation: More than Just Customer Focus" International Journal of Wine Marketing, Vol.3, No.1: 20-25.
- 9- Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward, (1995), "The Strategic Management Process", 3rd-Ed, Prentice-USA, Austen Press, Irwin Inc.
- 10- Eccles, Robert. G., (1991), "The performance measurement manifesto", Harvard Business Review, Vol.69, No.1: 131.
- 11- Erdil, (2006), "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance", Journal of Global Business and Technology, Turkey: 1-11.
- 12- Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), "Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms", Journal of Global Marketing, Vol. 18(3/4): 115-142.
- 13- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Scheer, L.K. and Kumar, N, (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a transatlantic study", International Journal of Research in Marketing, Vol. 13: 303-317.
- 14- Halpern,(2006)" Market orientation and the performance of airports in Europe's peripheral areas" PhD Thesis, Cranfield University, School of Engineering Human Factors and Air Transport Air Transport Group, Cranfield
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, J. and Beracs, J. (2003), "Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe", European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 1/2:86.
- 15- Hult, GT, Ketchen DJ Jr, and Slater SF., (2005), "Market orientation and performance: an integration of disparate approaches", Strategic Management Journal, Vol. 26, No.12: 1173–1181.
- 16- Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju, (2007), "Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing Firms" Vision, Vol. 11, Issue 1: 15-33.
- 17- Joaquin, Aldas-Manzano; Ines, Kuster and Natalia Vila, (2005), "Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis", European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.4: 437-452.



- 18- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July: 53-70.
- 19- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1996), "Market orientation: review, refinement, and roadmap", *Journal of Market-focused Management*, Vol. 1 No. 2: 119-135.
- 20- Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts: 68-69.
- 21- Kara, Ali; John E. Spillan, and Oscar W. DeShields, Jr, (2005), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale", *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.2: 105-118.
- 22- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993), "MARKOR: a measurement of market orientation", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, November: 467-477.
- 23- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. , (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, April: 1-18.
- 24- Kumar, N., Hibbard, J.D. and Stern, L.W. (1995), "The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment", *MSI Working Paper, Report No. 94-115*.
- 25- Lynch, R., (2000), "Corporate Strategy", 2nd ed., prentice-Hall, Inc.
- Macmenamin, J., (1999), "Financial Management", 1st ed., Rout ledge pub.
- Morgan, Robert E & Strong, Carolyn A., (1998), "Market orientation and dimensions of strategic orientation", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 11/12: 1051-1073.
- 26- Morgan, R.M. and Hunt, S.D, (1994), "The Commitment – Trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58(3): 20-38.
- 27- Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 30: 909-920.
- 28- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 4: 20-35.
- 29- Nogai, Jimmy Chan Hung & Ellis, Paul, (1998), "Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong", *International Marketing Review*, Vol.15, No.2: 119-139.
- 30- O'Sullivan, Don & Abela, Andrew V., (2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71: 79-93.
- 31- Perry, M.L. and Shao, A.T. (2002), "Market orientation and incumbent performance in dynamic market", *European Journal of Marketing*, Vol. 36 No: 9/10: 1140.
- 32- Pleshko, Larry P & Heiens, Richard A, (2008), "The contemporary product-market strategy grid and the link to market orientation and profitability", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 16, No. 2, March: 108-114.
- 33- Raggio, Randle D. and Folse, Judith Anne Garretson, (2009), "Gratitude works: its impact and the mediating role of affective commitment in driving positive outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37: 455-469.
- 34- Rapp, A. Schillewaert, N. Hao, A.W., (2008), "The Influence of Market Orientation on E-Business Innovation and Performance: The Role of the Top Management Team", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1: 7-26.



- 35- Satyendra, Singh, (2009), "How Market Orientation and Outsourcing Create Capability and Impact Business Performance", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 51, No. 5: 457-471.
- 36- Serdar, Vural Oktem, (2008), "Market Orientation and Business Performance In Hotel Industry", Working Paper: 778-787.
- 37- Sin, Leo Y.M, Alan C.B. Tse; Oliver H.M. Yau; Raymond P.M. Chow and Jenny S.Y. Lee, (2005), "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", *Journal of International Marketing*, Volume.13, No. 1: 36-57.
- 38- Singh, Rajesh, (2006), "Market orientation and service performance in libraries: An unexplored relationship", Working Paper: 1-16.
- 39- Sinkovics, Rudolf R & Roath, Anthony S., (2004), "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships", *Journal of Business Logistics*, Vol.25, No.2: 43-64.
- 40- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3: 63-74.
- 41- Van Zyl, H.J.C & Helm, B. Mathur, (2007), "Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance", *S.Afr.J.Bus.Manage*, 38(2): 17-24.
- 42- Venkatraman, N, & Ramanujam, V., (1986), "Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches", *Academy of management review*, Vol. 11, No.4: 804.
- 43- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.