

## الدور المعدل للابتكار في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية

## The moderating role of innovation in the relationship between behavioral market orientation and strategic flexibility

احمد بشر اسماعيل بختيار<sup>1\*</sup>، أنور تبين محمد أرباب<sup>2</sup><sup>1</sup> الامانة العامة لولاية جنوب دارفور نيالا (السودان)<sup>2</sup> جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (السودان)Ahmed Bishr Ismail Bakhit<sup>1</sup>, Anwar Tibn Muhammad Arbab<sup>2\*</sup><sup>1</sup>The General Secretariat of the state of South Darfur, Nyala (Sudan)<sup>2</sup>University of Science and Technology, (Sudan)

تاريخ الاستلام (Received): 2022/10/30 ؛ تاريخ المراجعة (Revised): 2022/11/05 ؛ تاريخ القبول (Accepted): 2022/11/23

**ملخص:** تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة تؤثر في أداؤها، وخاصة أنها تمارس نشاطها في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة. ولذلك، فإن قدرة المنظمة على التكيف مع التغير البيئي والاستجابة الفاعلة هي عنصر مهم للنجاح. لذا هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية، والتعرف على مدى تأثير الابتكار كمتغير معدل في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على نظرية الموارد ونظرية التوجه الريادي لراس المال البشري وأدبيات الدراسات السابقة في بناء النموذج، والذي من خلاله تم تطوير الفرضيات. واستخدمت المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات الخدمية بولاية الخرطوم والتي تم اختيارها عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة)، حيث وزعت (236) استبانة للمؤسسات موضع الدراسة استرددت منها (206) استبانة بنسبة بلغت (86%)، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) و (أموس 23) لتحليل البيانات، واستخدم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية لاختبار الفرضيات. كشفت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين بعض أبعاد التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة. بالإضافة إلى ذلك تنبأت النتائج بأن الابتكار لا يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية. واستنادا إلى نتائج الدراسة تم تقديم مناقشة النتائج بالإضافة إلى التأثيرات النظرية والعملية والقصور في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاح : الابتكار ؛ التوجه بالسوق السلوكي ؛ المرونة الإستراتيجية.

تصنيف JEL : O31 ؛ D49.

**Abstract:** Organizations face significant challenges affecting their performance, especially as they operate in an unstable environment and severe competition. Therefore, the organization's ability to adopt environmental change and respond willingly is a signification of success. The objectives of this study are to examine the relationship between behaviour market orientation and strategic flexibility. Considering the impact of innovation as a moderator variable. The study used the resource-based theory and entrepreneurial orientation theory as a theoretical foundation as well as the relevant literature review to develop the model and hypotheses. The study used the descriptive methodology questionnaire was configured and distributed to a convenient sample of service institutions in Khartoum state a total of (236) questionnaire were distributed and collected (206) a response rate (86%), spss and Amos23 were used to analyse the data. Structured Equation modelling and Path analysis were used to test the hypotheses. The results reveal that there is a positive relationship between some components of behaviour market orientation and information flexibility; also the results predict that the innovation is not moderate the relationship between behaviour market orientation and strategic flexibility. Based on stud's results, the discussion of the findings, the theoretical and practical implications as well as the limitations in this study are provided.

**Keywords:** Innovation, Behavior market orientation, Strategic flexibility.**Jel Classification Codes :** O31 ; D49.\*Anwar Tibn Muhammad Arbab, e-mail : [anwaralsadatteben@gmail.com](mailto:anwaralsadatteben@gmail.com)

**1 - تمهيد :**

في ظل التغييرات البيئية وحدة المنافسة لم يعد التفكير التقليدي قادراً على التصدي لكافة المتغيرات الخارجية ترتب عنه حتمية الانتقال إلى تفكير إستراتيجي حديث قادرة على مسايرة الاضطرابات البيئية والحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسات، وذلك من خلال حملة من بدائل ومناورات إستراتيجية تمتاز بقوة امتصاص الصدمات المفاجئة والتي تتجلى في عدة أوجه هيكلية، تنظيمية، تكنولوجية، بشرية... بحيث تمثل المرونة الاستراتيجية في هذا المجال محور ارتكاز تستند عليه المنظمة للتصدي إلى التغييرات التي تواجهها. فقد تزايد اهتمام المنظمات في الآونة الأخيرة بفلسفة التوجه بالسوق حيث يعتبر احد ابرز الفلاسفات الإدارية التي تدعو إلى تبني ثقافة مؤسسة تشجع على ممارسة السلوكيات والنشاطات الهادفة إلى زيادة القدرة التنافسية فيها، وذلك من خلال تكامل جهود المنظمة ككل والتتبع المستمر والمتواصل لحاجات الزبائن ورغباتهم ومن ثم إشباعها بطريقة متفوقة على المنافسين في السوق وهو الامر الذي قد يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل، ولكي تتبنى المؤسسات سياسة التوجه بالسوق لا بد ان تتوفر فيها عوامل او سوابق (محددات) داخلية واخرى خارجية تدعم هذا التوجه وتشجع على هذا التحول للرفع من مستوي هذه السياسة، ومن نفس الزاوية على المؤسسات ان تبحث عن هذه العوامل التي تساعد في ترسيخ ثقافة سياسة التوجه بالسوق وتسعي إلى التحكم فيها، لتتمكن من تقديم عروض ذات قيم كما يراها الزبون (سليمان، 2012).

في الواقع، أن تحسين الأداء لم يعد امراً اختيارياً تلجأ إليه الشركات او تعرف عنه باختبارها، ولكن أصبح شرطاً لازماً لبقاء المنظمة وعدم انهيارها ولدعم قدراتها التنافسية. ولهذا، فإن المنظمة المتميزة يجب أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح وأن تركز على الرؤية والرسالة والاهداف، كما ان تحقيق إدارة التميز يتطلب توافر مقومات عدة أهمها: خطة إستراتيجية متكاملة، منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة، هياكل تنظيمية مرنة، نظام متطور للجودة الشاملة، نظام متطور لتنمية الموارد البشرية، نظام متطور للمعلومات، قيادة فعالة تتولى وضع الاسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات (الدوري، 2010). فإن المرونة الاستراتيجية تتطلب التزام طويل الاجل للتطور، وتنشئة ورعاية الموارد المختلفة وتمييزها، كما تتطلب ايضا ان تكون المنظمة متعلمة (ساعية للتعلم) وتمتاز بمهاراتها في التأمين وامتلاك وتحويل المعرفة وفي تعديل سلوكها لنشر مصادر المعرفة بسرعة بين جميع العاملين، وبين فرق الوظائف المتقاطعة (Huner & Wheelen, 2007). أخذة في الاعتبار التوجه بالسوق كآلية تطبيقية، وبالرغم من أهمية التوجه بالسوق فقد تناولت بعض الدراسات اختبار التوجه بالسوق من المنظور الثقافي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي بين الادارات) في دراسة (Chee, May, 2013، Hamed, et al, 2012، Hasan, et al, 2011). كما ركزت عدد من الدراسات دراسة العلاقة غير المباشرة بين التوجه بالسوق والاداء بشكل عام من خلال احد المتغيرات (اداء الاعمال، الاداء التسويقي، الاداء الاستراتيجي، الابتكار، القدرة التنافسية، العلامة التجارية، تنظيم المشاريع، السلوك الابداعي، والربحية) في دراسة (Yungchung, 2015، Olivares & Lado, 2013، Metin, et al, 2013، Comez & Kitapci, 2016، Ibdunni, et al, 2015، Iqbal, 2013، Adonisi & Rvan, 2012، Gow | & Michell, 2008). لذا فان هذه الدراسة تتناول أثر التوجه بالسوق من منظور سلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، استجابة للمعلومات) على المرونة الإستراتيجية. وان التوجه بالسوق السلوكي وعلاقته بالمرونة الإستراتيجية وجدت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية وبعض الأخر لم تجد علاقة بينهما لذا، تناولت العديد من الدراسات متغيرات تصحح مثل هذا النوع من العلاقات ولكن هنالك ندرة او قلة في الدراسات التي تناولت الابتكار كمعدل لهذه العلاقة، عليه فان هذه الدراسة تهدف لاختبار العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية وأثر الابتكار كمتغير معدل في هذه العلاقة. ولتحقيق هذه الأهداف تم تنظيم الدراسة على النحو التالي: (مفهوم التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية في تقديم الخدمات، والابتكار، بجانب العلاقة بين هذه المتغيرات من واقع الأدبيات السابقة وتطوير الفرضيات، والمنهجية المستخدمة لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها).

**الأهمية النظرية :**

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على دور التوجه بالسوق من منظور سلوكي كتوجه الاستراتيجي على الممارسات الإدارية بالمؤسسات وتأثيره على الابتكار وانعكاساته على تحقيق المرونة الإستراتيجية، كما أنها تتناول الابتكار كمعدل في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية، لذا فإنه من المحتمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وان الدراسة تجمع بين متغيرات مختلفة وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة التوجه بالسوق السلوكي كتوجه استراتيجي للتنافس مع متغيرات أخرى خلاف المرونة الإستراتيجية.

**الأهمية العملية :**

تتمثل أهمية الدراسة لمتخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات في تزويدهم وتعريفهم بأهمية تأثير التوجهات الإستراتيجية التسويقية المتعلقة بالتوجه بالسوق كسلوك في الممارسات الإدارية ودورها في خلق المرونة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية وتجويد الأداء. كما تبرز أهمية هذه

الدراسة لأهمية قطاع الخدمات ودوره المتنامي في الاقتصاد الوطني ويعد أيضاً من أبرز القطاعات لما له من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات بتبني توجهات إدارية حديثة لمواكبة التطور في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة وحدة المنافسة والتي بدورها قد تساهم بتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات.

### مفاهيم الدراسة:

#### أولاً: التوجه بالسوق السلوكي:

منذ ظهور مفهوم التوجه بالسوق في عقد التسعينيات، استمر الاتجاه التركيز على العناية بالتسويق والادارة، ويمكن ان يعزى الاهتمام إلى "الرابطه" العلاقة بين التوجه بالسوق ونمو المبيعات وزيادة الربحية (Hooley et al, 2003)، وقد وجدت الدراسات الحديثة ان مختلف الشركات تبنت أشكالاً مختلفة من التوجه بالسوق. هناك جدل حول كيفية قياس التوجه بالسوق، فالبعض يري قياسه من وجهة نظر الشركة بينما يري البعض قياسه من وجهة نظر المستهلك، وقد اعتمدت غالبية النماذج التي تقيس التوجه بالسوق نقطة البداية من الشركة نفسها للحكم على مستوى التوجه بالسوق، على الرغم من ان (Deshpande et al, 1999) يرون ان الحكم الصحيح يجب ان يكون من العاملين بالشركة والمستهلكين.

لقد كان التوجه بالسوق موضوع تعريفات مختلفة ومن اهم التعريفات ما يلي: التوجه بالسوق وهو توليد المنظمة الواسع لمعلومات السوق المتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية، ونشر المعلومات افقياً وعمودياً داخل المنظمة واستجابة المنظمة له (Jaworski & Kohli, 1993). ويرى (Abrahanson & Fomburn, 1994) ان التوجه بالسوق يهتم بجمع ونشر معلومات السوق بهدف تطوير الاستراتيجية كما يعتقد ان تطبيقات عوامل الشركة الاضافية تؤثر على الملامح المستقبلية للتوجه بالسوق، ويمكن النظر إلى التوجه بالسوق بانه نموذج سلوك ادارة التسويق والتي تؤكد رضي المستهلك وتنسيق نشاطات التسويق الوظيفية والحساسة للمنافسة والمعلومات والبيانات وقياسات رضا للأداء. من المفروض ان تعود الاجراءات لمديري التسويق لقدرتها ورضا المستهلكين والعملاء بالإضافة إلى انجاز فعالية وكفاءة التسويق (Varelaa & Rio, 2003).

#### أبعاد التوجه بالسوق السلوكي:

من خلال التعريف الإجرائي للتوجه بالسوق السلوكي والذي يعرفها بأنها فلسفة المنظمة الواسعة التي تقوم على اساس مجموعة من السلوكيات المتعلقة بتوليد وجمع المعلومات حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم نشرها عبر مختلف الاقسام ثم استجابة المنظمة لتلك المعلومات (Pret Golanm, 2006) فان أبعاد التوجه بالسوق السلوكي تتمثل في الآتي:

- 1- جمع المعلومات (Market In formations Collection): تجميع المعلومات بصورة رسمية او غير رسمية من خلال قسم التسويق او من كل موظف داخل المنظمة (Cupadhyay & Baber, 2013).
- 2- توزيع المعلومات (Market In formations Dissemination): عملية توزيع المعلومات بين جميع الادارات في المنظمة للمعلومات المرتبطة باحتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية (Pride & Ferrell, 2006).
- 3- الاستجابة (Market In formations Responsiveness): هي عملية استخدام المعلومات التي تم توليدها وجمعها من اجل خلق قيمة للخدمات التي تقدمها وايصالها للعميل (Ge & Ding, 2005).

#### ثانياً : مفهوم المرونة الإستراتيجية:

تعد المرونة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين والتي حضت باهتمام كثير من المنظمات، وتلعب المرونة الإستراتيجية دوراً رئيسياً في عملية التخطيط الإستراتيجي، كما تكسب المنظمة القدرة على إنتاج منتجات جديدة وتعديل الخطط لاستهداف الأسواق التي توفر فرصاً لاكتساب مكانة تنافسية، بالإضافة إلى تمكين المنظمات من الاستجابة الفعالة للتغيرات الطارئة بشكل سريع ومناسب (Abdalmareem, 2009) إذن دور المرونة الإستراتيجية في المنظمات يسمح بمواجهة المنافسة في بيئة عنيفة تتخللها العديد من الفرص والتحديات، فبدون مرونة الاستجابة لتغيرات البيئة الخارجية يصعب على المنظمات إيجاد فرص النجاح والبقاء، هذا بالنسبة للمنظمات بصفة عامة، أما بالنسبة لمنظمات الخدمات تمثل المرونة الإستراتيجية نقطة جوهرية لخلق خدمات متميزة غير قابلة للمحاكاة والتقليد.

#### أبعاد المرونة الإستراتيجية:

من خلال التعريف الإجرائي للمرونة الإستراتيجية والذي يعرف بأنها استعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين واعادة التكوين (Johnson, et al, 2003) ويتضمن مرونة التشغيل، مرونة راس المال البشري، مرونة المعلومة.

1. مرونة التشغيل: (Operation Flexibility) هي مرونة الانتاج والعمليات للأعمال الشركة، ومدى تكيف المنظمة مع مستجدات العصر وقدرتها على الاستجابة لها ضمن احتياجات الزبائن الحديثة والمستمرة (القرنة والحواجزة، 2014).
2. مرونة راس المال البشري: (Human Capital Flexibility) هو مجموعة الافراد العاملين الذين يملكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة (عبدوي وحجازي، 2017).
3. مرونة المعلومة: (Information Flexibility) وهي مرونة نظام معلومات الشركات، وخاصة قدرة الشركات للحصول على طلب معلومة لمعاملتها ونظام تحليلها على حد سواء (William et al, 2008).

### ثالثاً : الابتكار:

إن مفهوم الابتكار هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعماً في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان ابتكار في مجال المنتج أم طرق الأداء الإداري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي (الجياشي، 2003). كما أن " جوهر الأعمال التجارية هو الابتكار، وان أي شركة إذا قامت بالابتكار بأسلوب جيد فإنها ستفوز بالنهاية"، كما يرى رئيس مجلس إدارة شركة (Procter & Gamble) (الطائي والعلاق، 2008). كما هناك من خلص إلى أن الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (نجم، 2003)، وهذا التعريف يربط بوضوح الابتكار بالسوق، حيث يؤكد أن التوصل إلى كل ما هو جديد ومبتكر مقارنة بالمنافسين يعتمد على التوجه أو الوصول إلى السوق قبل المنافسين وخلق قيمة أكبر، وهو صلب مفهوم التوجه بالسوق. الابتكار هو تطبيق بدائل في التكنولوجيا أو تطبيق توليفات في التكنولوجيا تؤدي إلى حدوث تغييرات في المنتج وفي أساليب الإنتاج وفي التنظيم، والابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل الفرد أو إدارة المؤسسة أو السوق، فالابتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو طريقة عمل مُفيدة.

### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

اعتماداً على الدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضح الشكل (1) نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

### تطوير الفرضيات:

اعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير المعدل في العلاقة بينهما، وفيما يلي هذه الفرضيات.

- 1- العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسات.
- هناك عدد من الدراسات تناولت العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية وتوصلت بعض من هذه الدراسات إلى ان هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الاستراتيجية كما في دراسة (حسن وعباس، 2018) وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين نظم المعلومات الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية (المرونة السوقية، المرونة الانتاجية، المرونة التنافسية)، أوضحت دراسة (عمر ومحمد، 2017) هنالك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات التوجه بالسوق والتوجه الريادي في الميزة التنافسية، وأشارت دراسة (Abubakar & Bambale, 2016) إمكانية استباقية التوجه بالسوق في توسيط العلاقة بين الميل الريادي وأداء شركات الناشئة، بينما دراسة (Adonisi & Arvan, 2012) وجود علاقة هام بين التوجهات السوقية المختلفة والمرونة ورضا العملاء في الشركات محل الدراسة، وأشارت دراسة (وائل والمؤمني، 2012) وجود أثر مشترك للتوجه بالسوق الثقافي والسلوكي معا على أداء شركات التأمين الأردنية. ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة عليه يمكن استنتاج الفرضية الأولى والتي تنص على انه:

1- توجد علاقة بين التوجه بالسوق السلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، واستجابة للمعلومات) والمرونة الإستراتيجية بالمؤسسات. ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية التالية:

- 1-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة في المؤسسات الخدمية السودانية
- 1-1-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة المعلومة
- 1-1-2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة المعلومة
- 1-1-3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستجابة للمعلومات ومرونة المعلومة
- 1-2 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة راس المال البشري في المؤسسات الخدمية السودانية
- 1-2-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة راس المال البشري

- 2-2-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة راس المال البشري  
 2-2-3 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستجابة للمعلومات ومرونة راس المال البشري  
 3-1-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين جمع المعلومات ومرونة التشغيل  
 3-2-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين توزيع المعلومات ومرونة التشغيل  
 3-3-1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الاستجابة للمعلومات ومرونة التشغيل  
 2- الدور المعدل للابتكار في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية.

كشفت دراسة (Chanez et al, 2016) يعدل التوجه الريادي العلاقة بين القدرات (المرونة، التكلفة) على الاداء التنظيمي، اشارت دراسة (فضل السيد وبلبل، 2015) وجود أثر ايجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، بينما دراسة (Tatiana, 2014) التوجه الريادي تعدل العلاقة بين شدة المنافسة في بيئة الشركات وزيادة في الربح لتطوير سياق السوق. وعليه تفترض الدراسة بأن الابتكار باعتبارها بعد من ابعاد التوجه الريادي تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية.

### II - منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: "أوافق بشدة وأوافق ومحيد ولا أوافق ولا أوافق بشدة"، حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل وذلك على النحو التالي: الرقم (1) يقابل أوافق بشدة. والرقم (2) أوافق. والرقم (3) محايد. والرقم (4) لا أوافق. والرقم (5) لا أوافق بشدة. وتم مراعات كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (7) من المحكمين في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليها، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي، فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من المؤسسات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم تم اختيار مفرداتها عن طريق اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) (أوما سيكاران، 2010). تم توزيع عدد 236 استبانة على المؤسسات المبحوثة وتم استرداد 206 استبانة بنسبة بلغت (87%). اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، ومعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة.

### التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

في إجراء عملية التحليل العاملي AMOS تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

**جودة المقياس:** درجة اعتمادية الاستبانة : لقد تم التحقق من ثبات اداة الدراسة من خلال احتساب قيمة ( ألفا كرونباخ ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلى (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally, 1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling, 2009). والجدول رقم 01 يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

### III - اختبار فرضيات الدراسة :



## نمذجة المعادلة البنائية: Structural Equation Modeling [SEM]

اعتمدت الدارس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه.

**تحليل المسار Path Analysis :** وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بمدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)، ويستخدم تحليل المسار فيما يمثّل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، *The Modeling of Interactions* وعدم الخطية *Nonlinearities* وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج *Multicollinearity* بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002) **الفرضية الأولى:** العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي (جمع المعلومات، توزيع المعلومات، استجابة للمعلومة) ومرونة المعلومة للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. يلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن نتائج اختبار الفرضية الأولى على النحو التالي، المسار من جمع المعلومات إلى مرونة المعلومة يساوي (0.239) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.320) والمسار من توزيع المعلومات إلى مرونة المعلومة يساوي (0.340) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.246) والمسار من الاستجابة إلى مرونة المعلومة يساوي (0.393) وهو دال إحصائية عند مستوى معنوية (\*\*\*) ومما سبق يتضح رفض الفرضية الأولى القائلة بأنه توجد علاقة بين جمع وتوزيع المعلومات ومرونة المعلومة.

**الفرضية الثانية:** الابتكار يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر المباشر عن طريق A و B.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3) أن نتائج اختبار الفرضية الثانية على النحو التالي، المسار من جمع المعلومة إلى مرونة المعلومة بوجود الابتكار يساوي (0.093) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.179) والمسار من توزيع المعلومة إلى مرونة المعلومة بوجود الابتكار يساوي (0.036) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.659) والمسار من استجابة المعلومة إلى مرونة المعلومة بوجود الابتكار يساوي (0.064) وهو غير دال إحصائية عند مستوى معنوية (0.160) ومما سبق يتضح رفض الفرضية الثانية القائلة بأن الابتكار تعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة.

## VI - مناقشة النتائج :

تم دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية لهذا الغرض تم جمع المعلومات، وقد تم إجراء الدراسة في مؤسسات تعددت فيها إشكالات ومعوقات المرونة الإستراتيجية للظروف التي طرأت على سوق العمل في مؤسسات القطاع الخدمي التي وقعت تحت ضغط العولمة والاقتصاد العالمي مما أثر عليها وجعل العاملين في حالة عدم استقرار مستمر، حيث أكدته التحليل العاملي لمعطيات الدراسة ذلك بنسبة عالية. أظهرت النتائج بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال بعدي جمع وتوزيع المعلومات والمرونة الإستراتيجية. وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (ملكي والضمور، 2009) والتي اشارت إلى أنه لا يوجد أثر موجب لكل من نشر وتوزيع المعلومات على الاداء التسويقي الكلي عند أخذ مكونات التوجه السوقي متفرداً، ووجدت دراسة (Jangl, 2015) عدم وجود تأثير ايجابي في ارتباط بين جمع المعلومات والأداء، ولا تتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Norzaliata & Norjaya, 2014) في أن التوجه بالسوق من خلال التوجه نشر المعلومات تتعلق بشكل ايجابي على الاداء، ووجدت دراسة (Xiaodan et al, 2013) وجود علاقة ايجابية بين توليد

المعلومات السوق والاستجابة على الاداء، ودراسة (Arief et al, 2013) اشارة إلى وجود تأثير مباشر بين التوجه بالسوق والتوجه الريادي على الاداء. كما أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال بعد الاستجابة للمعلومات والمرونة الإستراتيجية من خلال بعد مرونة المعلومة، وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (Xiaodan et al, 2013) في وجود علاقة إيجابية بين الاستجابة على الاداء، ودراسة (Adonisi, & R. van .2012) التي توصلت إلى وجود علاقة هامة بين التوجهات السوقية المختلفة والمرونة والرضا الوظيفي للشركات. ووجدت دراسة (Comez&Kitapci, 2016) وجود علاقة إيجابية من خلال التوجه بالسوق، التوجه التعليمي وابتكار الشركة. وبينت النتائج بان الابتكار لا يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي من خلال (جمع المعلومات, توزيع المعلومات، والاستجابة) والمرونة الإستراتيجية حيث كانت هذه النتيجة غير مدعومة حيث أن الابتكار لا يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية، وهذا ما أختلف مع دراسة (Chanerz&Mark &Feng, 2016) التي وجدت ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين ابعاد القدرات (المرونة والتكلفة) مع الاداء التنظيمي، ايضا اشارة دراسة (فضل السيد وبلل، 2015) إلى وجود أثر إيجابي للتوجه الريادي كمتغير معدل في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي. ايضا وجدت الدراسة التي اجراها (Tatiana, 2014) إلى ان التوجه الريادي يعدل العلاقة بين شدة المنافسة في بيئة الشركات وزيادة الربح لتطور سياق السوق، لكن الدور المعدل عن طريق المتغيرات الأخرى السابقة لا تتوفر، وايدت دراسة (Johson& Bianca, 2003) يعدل ماكرو العلاقة بين التوجه بالسوق ومرونة استراتيجية بالتركيز على السوق، والاضطرابات البيئية.

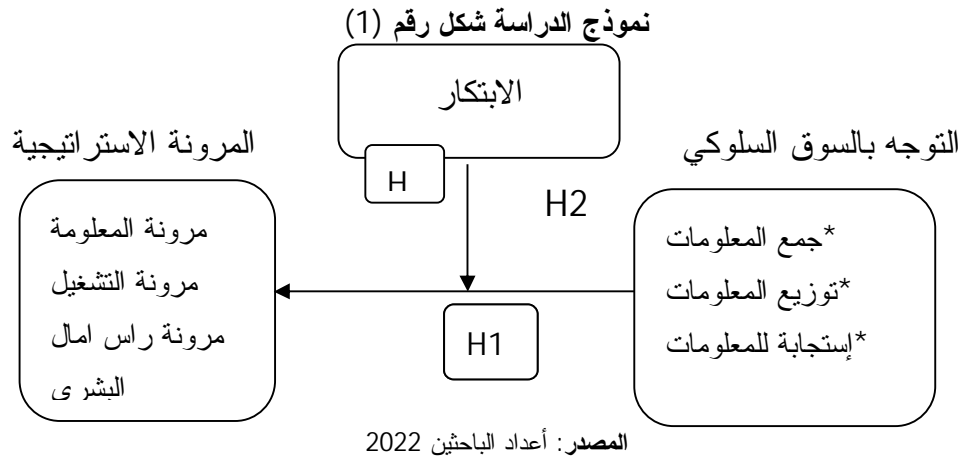
### المضامين النظرية والتطبيقية للدراسة:

تمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في التعرف على دور التوجه بالسوق كسلوك على الممارسات الإدارية بالمؤسسات وتأثيره على الابتكار والابداع وانعكاساته على تحقيق المرونة الإستراتيجية في تقديم الخدمات من اجل تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تتفرد بها المؤسسة من غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال كما أنها تتناول الابتكار كمعدل في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وان الدراسة تجمع بين متغيرات مختلفة وستشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم ومعطيات وعلاقات جديدة. قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة التوجه بالسوق كتوجه سلوكي استراتيجي للتنافس مع متغيرات أخرى خلاف المرونة الإستراتيجية.

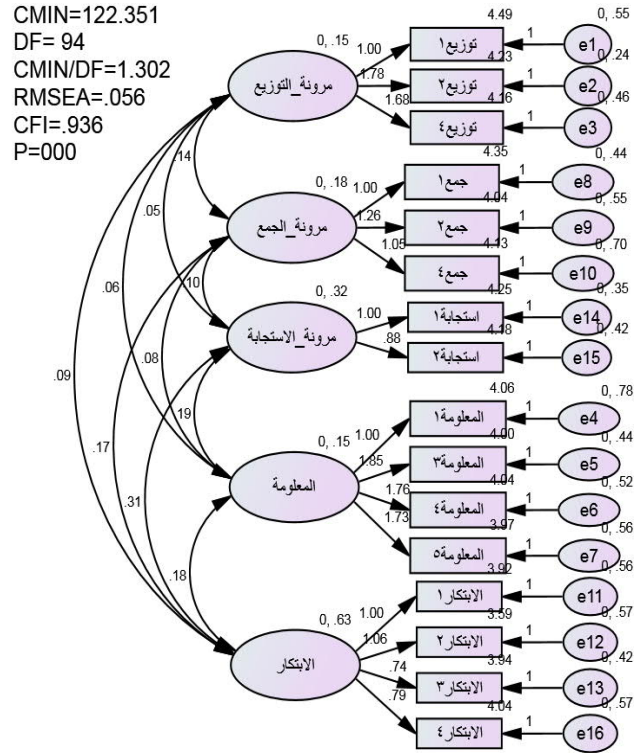
ومن الناحية التطبيقية فان الدراسة تساهم في تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات في تزويدهم وتعريفهم بأهمية تأثير التوجهات الإستراتيجية التسويقية المتعلقة بالتوجه بالسوق في السلوك والممارسات الإدارية ودورها في خلق المرونة الإستراتيجية لبناء الميزة التنافسية وتحويد الأداء. كما تبرز أهمية هذه الدراسة لأهمية قطاع الخدمات ودوره التنامي في الاقتصاد الوطني ويعد أيضاً من أبرز القطاعات لما له من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وتقديم الخدمات، لذا فإنه من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تساعد متخذي القرارات بالإدارات العليا للمؤسسات بتبني توجهات إدارية حديثة لمواكبة التطور في ظل التحديات الاقتصادية المعاصرة وحدة المنافسة والتي بدورها قد تساهم في تحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات. وعليه فان الدراسة جاءت على النحو التالي الإطار النظري، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، المنهجية والاساليب الاحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج ومناقشتها، محددات الدراسة من ثم الدراسات المستقبلية. وبناءً على ما تقدم من نتائج اقترحت الدراسة على المؤسسات الخدمية بصفة عامة والمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة بضرورة الاهتمام بالتوجه بالسوق السلوكي كتوجه استراتيجي في تلك المؤسسات والعمل على الاستجابة لردود أفعال العملاء بشكل دائم، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من رجال البيع عن متطلباتهم.

### VI - الخلاصة :

حدود الدراسة أجريت على عينة من مؤسسات القطاع الخدمي فقط العاملة بولاية الخرطوم، يجب إن يطور النموذج وذلك باستخدام عينة كبيرة من قطاعات حيوية أخرى مثل القطاع الصناعي، لأن العاملين بالقطاع الخدمي قد تكون نظرتهم للمفاهيم التي طرحت مختلفة عن القطاعات الأخرى، اعتمدت الدراسة على جزئية معينة للمرونة (المعلومة)، إلا أن المرونة تشمل مفاهيم إدارية أخرى كثيرة كمرونة الموارد والقدرات وغيرها، وهذا يعطي الدراسات المستقبلية المساحة للحركة بحرية لخلق نموذج أمثل يمكن من تعديل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية مثل الابداع والمبادرة وغيرها. إذن يجب إجراء بحوث أخرى وذلك لفهم العلاقة جيدا وتغيير الصورة للمؤسسات التي تعاني من معوقات المرونة الإستراتيجية بصورة مستمرة، وايضا إجراء الدراسة بنفس المتغيرات مع متغيرات معدلة ودراسة تأثيرها في هذه العلاقة، تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات العينة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد المنظمات في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها (سيكاران، 2006)، يمكن استخدام طرق أخرى لجمع البيانات كالمقابلات.



الشكل (2) يوضح التحليل العائلي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

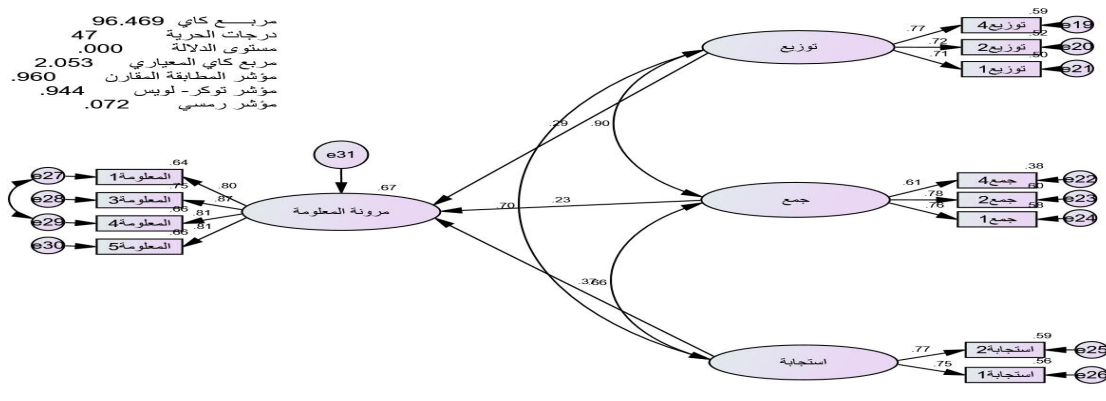


الجدول (1) أذناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات لكل متغيرات الدراسة

5	4	3	2	1	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد
				1	0.963	3.93	جمع المعلومات
			1	.907	2.51	3.96	توزيع المعلومات
		1	.684	.661	0.898	4.06	الاستجابة للمعلومات
	1	.732	.774	.750	0.945	3.978	مرونة المعلومة
1	.101	.121	1	.125	1	3.83	الابتكار



## الشكل (3) العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة

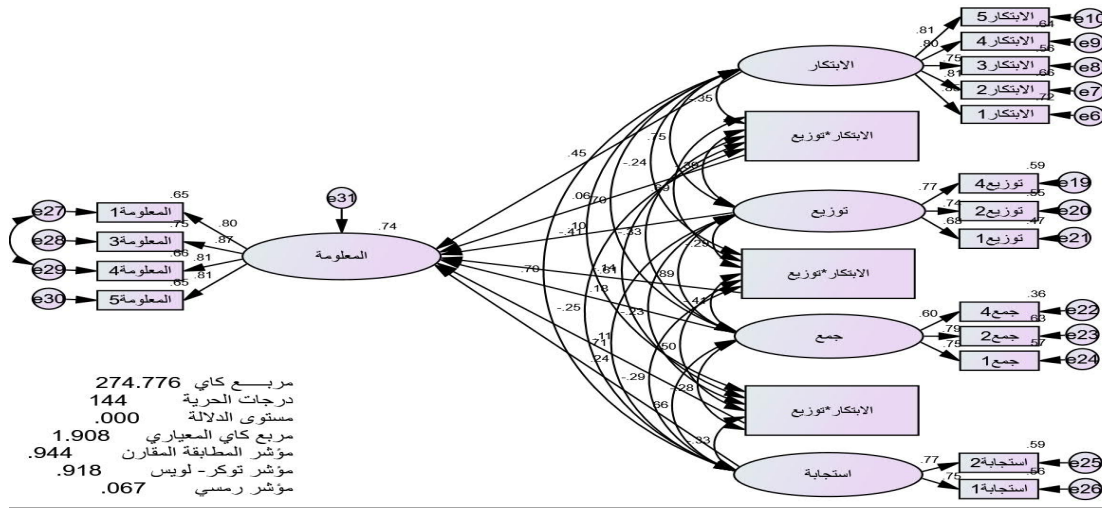


## الجدول رقم (2) المسار من التوجه بالسوق السلوكي إلى مرونة المعلومة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P
توزيع <--- مرونة المعلومة	.340	.293	1.160	.246
جمع <--- مرونة المعلومة	.239	.240	.994	.320
استجابة <--- مرونة المعلومة	.393	.115	3.402	***

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

## الشكل (4) الابتكار يعدل العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي ومرونة المعلومة



## جدول رقم (3) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P
المعلومة <--- الابتكار	.389	.091	4.298	***
المعلومة <--- التوزيع_Z_الابتكار	.036	.082	.441	.659
المعلومة <--- توزيع	.121	.374	.325	.745
المعلومة <--- جمع_Z_الابتكار	-.093	.069	-1.343	.179
المعلومة <--- جمع	.182	.274	.663	.507
المعلومة <--- الاستجابة_Z_الابتكار	.064	.046	1.404	.160
المعلومة <--- استجابة	.255	.125	2.041	.041

## Referrals and references:

1. 1. Asia bin Ahmed and Maacho Dani El-Kabir (2017): The impact of strategic flexibility on the effectiveness of performance and the competitiveness of the enterprise, an applied study on the Mobilis Telecom Company, Ph.D., Djillali Liabes University sidi bel abbes, Algeria (**Written in Arabic**).
2. 2. Idris Wael, Al-Moameni Raed (2013): Analysis of the relationship between cultural and behavioral market orientation and its impact on the performance of Jordanian insurance companies and the role of marketing information systems, An-Najah University Journal for Research (Human Sciences), Volume 27, Number 1. (**Written in Arabic**)
3. 3. Al-Taei Hamid and Al-Alaq Bashir (2008): Product Development and Pricing, Dar Al-Yazouri Scientific for Publishing and Distribution, Jordan. (**Written in Arabic**)
4. 4. Al-Jayashi Ali Abdel-Reda (2003): The impact of the state of innovation in the organization on marketing innovation and its implications for performance, Jordan Journal of Applied Sciences, Volume Six, Number Two, Jordan (**Written in Arabic**)
5. 5. Al-Qurna, Lamis Youssef Ahmed, and Al-Hawaja Kamel Muhammad (2014): The Impact of the Dimensions of the Entrepreneurial Organization in Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Field Study in Small and Medium-Sized Enterprises in Amman, Master Thesis, Middle East University, Lebanon, Amman. (**Written in Arabic**)
6. 6. Hamzawy Sherif (2010): Orientation towards the market as a prerequisite for creating creativity and innovation in institutions, University of Badji Mokhtar, Annaba, and Belkabar Boumediene, International Forum on: Creativity and Organizational Change in Modern Organizations on May 12-13, 2010, Saad Dahlab University - Blida. (**Written in Arabic**)
7. 7. Soleimani Mounira (2012): Market Orientation between Facilitating Factors and Obstacles: A Field Study of the Perception of Small and Medium Enterprises Managers, Ph.D., Annaba University. (**Written in Arabic**)
8. 8. Sikaran Uma, Arabization of Ismail Ali Bassiouni (2006), Research Methods in Management, An Introduction to Building Research Skills, Dar Al-Marikh, Riyadh. (**Written in Arabic**)
9. 9. Soap Khalil Juma and Bilal Siddiq (2017): The Mediating Role of Employee Satisfaction in the Relationship between Social Responsibility and Creativity: Studying a Sample of Companies Operating in Khartoum State, Journal of Economic Sciences, Sudan University of Science and Technology, Volume 18, Number 1.1 (**Written in Arabic**)
10. 10. Abdawi Nawal, Hijazi Ismail (2017): The contribution of the strategic flexibility of the national economic institution in creating customer value, a case study of the institution (Condor) for electronics (Burj Bouerberej), PhD thesis, University of Mohamed Khaidar - Biskra, Algeria. (**Written in Arabic**)
11. 11. Farajallah Ahmed Musa, Bilal Siddiq (2017): The Role of Market Orientation in Interpreting the Relationship between the Availability of Process Reengineering Requirements and Product Quality, Sudan University Journal of Science and Technology, Volume 25, Number 1. (**Written in Arabic**)
12. 12. Fadel Al-Sayed Tayseer and Bilal Seddik (2015): The modified role of the entrepreneurial orientation in the relationship between the external environment and the marketing orientation. A study on investment companies in Sudan. Master's thesis, Sudan University of Science and Technology. (**Written in Arabic**)
13. 13. Miyaali, Salah Sheikh Deeb, and Lubna Daghman (2013): Market orientation and its impact on maximizing competitiveness, a field study on ISO-certified organizations in Latakia, Tishreen University Journal for Research and Graduate Studies - Economic and Legal Sciences Series, Volume 35, Number 8 (**Written in Arabic**)

14. Malaki Hammam Samir Wal Dhamour, Hani Hamed (2009): Market Orientation and its Relationship to Marketing Performance of Tourism Offices Operating in Amman, The Jordanian Journal of Business Administration, Volume 5, Number 1 (Written in Arabic)
15. Najm Abboud Najm (2003): Innovation Management, Wael Publishing House, Jordan, p:22. (Written in Arabic)
16. Abrahamson, E. and Fombrun, C.J. 1994. Macro cultures: determinants and consequences, Academy of Management Review, 18(4): 728-755
17. Adonai Mandla, R. van Wxk (2012): The influence of market orientation, flexibility and Job satisfaction on corporate entrepreneurship, international business and economics research, vol11, No5.
18. Arief Mohammed, Armanu Thoyib, Achmad Sudrio, Fatchur Rohman (2013): The Developing framework on the relationship between market orientation and Entrepreneurial orientation to the firm performance through strategic flexibility: A literature perspective, European Journal of business and management, vol5, No9.
19. Chavez Roberto, Wantao Yu, Mark A. Jacobs, Mengying Feng(2016): Manufacturing capability and organizational performance: the role of entrepreneurial orientation, an international journal of production economics, vol10, No28.
20. Comez Pinar, Kitapci Hakan (2016): The effect of quality orientation, market orientation and learning orientation on firm innovativeness, European journal of business and social sciences, vol4, No12.
21. Chee- Hutchins, May-Chun Lo and T. Ramayah (2013): Market orientation and organizational performance: the moderating role of service quality, SAGE open.
22. Deshpande, R. (Ed.) 1999. Developing a Market Orientation, Sage Publications, and Thousand Oaks, CA.
23. Ekaterina Protcko(Russia), Dornberger Utz(Germany)(2014):The Impact of market orientation on business performance- the case of Tatarstan knowledge-intensive companies(Russia), problems and perspective in management,vol12, No4
24. Ge, G.L, Ding, D.Z.,(2005): Marketing orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms" Journal of Global Marketing,18 (3/4)
25. Gow Hamich Michele's Eric, (2008): Market orientation and Profitability: Evidence form Homogeneous markets, selected paper prepared for presentation at the American Agricultural Economics Association Annual Meeting, Orlando, FL, July 2008
26. Hamed, Amran, Mir, Parastoo, Azam (2012): Fostering market orientation and service orientation culture in Banking Industry, Journal of Basic and Applied Scientific Research, vol2, No 12.
27. Hasan Safarnia, Zahra Akbari, and Abbas Abbasi (2011): Review of market orientation and Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies(Kerman, Iran): Appraisal of the model by Amos Graphics, World journal of social Science vol1, No5.
28. 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, 37 Nos 1/2, p. 86
29. Ibidunni, O. Samson and Inelo (2015): Market-oriented Strategic Flexibility and market performance of the furniture industry in southwest Nigeria under a fiercely competitive environment, Sky journal of Business Administration and management, vol3, No1, pp 8-16.
30. Iqbal Naveed Ahmed, Nadeem (2013): The impact of market orientation and brand orientation on strengthening brand performance: An insight from the beverage industry of Pakistan, international review of management and business research, vol2, No1
31. Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini, Amit & Bianca Grohmann, (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 31, No. 1: 74-89.
32. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences, Journal of Marketing,57, July: 53-70.
33. Jangl Patrik (2015): Relationship between market orientation and business performance in Czech and German High-Tech firms, Trziste, vol27, No2, pp 153-170.

34. Metin, Ozden, Betul (2013): Does the link between market orientation and Innovation lead to success? A survey Based on sem in Turkey, Dumlupinar University social Bilimler Dergisi, Ozel Sayisi.
35. Mohammad Abu baker Ahmed, Balal Sideeg (2017): The interaction effect of market sensing and internal market orientation on organizational capabilities and marketing performance Ph.D. Sudan University of science & technology, 2017
36. Neil A Morgan, Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason,(2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance", Strategic Management Journal, 30: 909–920.
37. Olivares Maydeu,-, Lado Nora (2013): market orientation and business economic performance A mediated model international journal of service industry management, vol14, No3, pp284-309, Emerald.
38. Pride William M and Ferrell O.C., (2006). Marketing concepts and Strategy, 13th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
39. Tatiana (2014): Antecedents and performance outcomes of entrepreneurial orientation: A comparative cross- country study.
40. Varela, J.A. and Rio, M. 2003. Market orientation behavior: an empirical investigation using MARKOR, Marketing Intelligence & Planning, 21(1): 6-15
41. William Mackinnon, Gerald Grant, David Cray (2008): Enterprise information systems and strategic flexibility, Proceedings of the 41st Hawaii international conference on system science.
42. Weining G, Jingyuzhan, Yuan Lu(2016): A study of transformational leadership, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of Environmental Dynamism, international interdisciplinary business- economics Advancement journal, vol1, No2.
43. Xiaodan Dong, Shaoming Zou, Huifen Fu (2013): The effect of market orientation dimensions on multinational SBU,s strategic performance An empirical study, international marketing review, vol30, No6.
44. Yung Chung Yi (2015): Exploring amissing link for the market orientation effect on business performance: the strategic role of customer value creating capabilities, Journal of management China University, vol32, No3, pp 247-292.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

احمد بشر اسماعيل بنحيت، أنور تبين محمد أرباب(2022)، الدور المعدل للابتكار في العلاقة بين التوجه بالسوق السلوكي والمرونة الإستراتيجية، مجلة الباحث، المجلد 22(1)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 243-254.