

أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي، الدور الوسيط للقدرات التسويقية:

دراسة استطلاعية على المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة ميله

The Impact of Market Orientation on Organizational Performance, the Mediating Role of Marketing Capabilities: An Exploratory Study on Hotel Establishments Operating in Mila.

بولصباغ محمود

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله (الجزائر). m.boulesbaa@centre-univ.mila.dz

النشر: 2022/09/24

القبول: 2022/09/11

الاستلام: 2022/07/22

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي ودور القدرات التسويقية في هذه العلاقة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الفندقية بمدينة ميله وهي (فندق ميلاف، فندق السلام وفندق البساط الأحمر). وزعت عليهم 69 استبانة بمجموع عددهم، وتم استرجاع 64 استبانة جميعها صالحة للتحليل. ولتحليل آراء أفراد العينة وتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج spss.v.26 ومصفوفة Process macro.v.4.1 وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه السوقي على القدرات التسويقية وعلى الأداء التنظيمي، وكذا وجود أثر للقدرات التسويقية على الأداء التنظيمي، وأن القدرات التسويقية تحقق الوساطة الجزئية في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التوجه السوقي، القدرات التسويقية، الأداء التنظيمي، المؤسسات الفندقية بمدينة ميله

رموز JEL: M3.M1

Abstract:

The study aimed to know the impact of market orientation on organizational performance and the role of marketing capabilities in this relationship. The study sample consisted of workers in hotel establishments in the city of Mila, namely (Milev Hotel, Salam Hotel and Red Carpet Hotel). A total of 69 questionnaires were distributed, and 64 questionnaires were retrieved, all of the questionnaires were valid for analysis. To achieve the objectives of the study and analyze the opinions of the sample members, the spss.v.26 program and the Process macro.v.4.1 matrix were used. The study concluded that there is an impact of market orientation on marketing capabilities and organizational performance, as well as an impact of marketing capabilities on organizational performance, and that marketing capabilities achieve Partial mediation of the relationship between market orientation and organizational performance.

Keywords: market orientation, marketing capabilities, organizational performance, hotel establishments in the city of Mila

(JEL) Classification : M1. M3

1. مقدمة:

منذ ظهور مفهوم التوجه السوقي في عقد تسعينيات القرن الماضي، تركز اهتمام الباحثين على العناية بالتسويق والإدارة لما للتسويق من أثر في تحقيق أهداف المنظمات. وكشفت نتائج الدراسات أن التوجه السوقي نموذجان أحدهما يعرف بالنهج السلوكي ينظر إلى التوجه السوقي على أنه مجموعة من العمليات المتعلقة بفلسفة المنظمة في مجالات جمع معلومات عن السوق ونشرها بين وظائفها ثم الاستجابة لها باتخاذ القرارات المناسبة. فيما يعرف الآخر بالنهج الثقافي ويرى أن المنظمة الأكثر كفاءة وفعالية في السوق هي تلك التي تخلق السلوك ذي الصلة بتطوير قيمة عالية للعميل من خلال تبني التوجه بالعملاء ومعرفة استراتيجيات المنافسين في كسب العملاء والاحتفاظ بهم، والتنسيق بين وظائفها كوسيلة استراتيجية لتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم وكيفية إرضائهم أكثر من المنافسين. ووجدت الدراسات أن المنظمات المتوجهة بالسوق تحقق أداء أعمال أعلى من تلك المنظمات الأقل توجهها بالسوق أو التي لا تتبنى هذه الفلسفة، كما أنها تطور رضا العملاء عن منتجاتها وبالتالي تخلق قيمة فائقة لعملائها مما يؤدي إلى تحقيق أداء تنظيمي متفوق، لذلك فهناك حاجة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما تلك الموجودة في الدول النامية في تبني هذا التوجه.

كما بينت الدراسات أن تبني أي منظمة لفلسفة التوجه السوقي يكسبها قدرات تسويقية تستطيع من خلالها مواجهة تحديات السوق. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات تسويقية تكون أقوى قدرة وبشكل أفضل على خلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين وبالتالي تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية وأداء مالي متفوق. ويتفق هذا مع نتائج دراسة حديثة حول القدرات التسويقية أجراها "مارتن ألبيردا" لصالح الاتحاد العالمي للمعلنين (2020) حيث قالت 71% من المؤسسات العالمية الرائدة أن التسويق هو مفتاح نموها. لذلك، ونظرا لأهمية القدرات التسويقية وتأثيرها في كثير من المتغيرات في المؤسسة، فقد كثرت اهتمامات الباحثين ودراساتهم في مجال التسويق وقدرته في إطار سعي المنظمات إلى استغلال جميع مواردها لتحقيق أهدافها، فقد بينت العديد من الدراسات الميدانية مدى تأثير القدرات التسويقية على أنواع مختلفة من أداء المؤسسات بدءًا من مؤشرات أداء سوق المنتجات، مثل إيرادات المبيعات، وحصصة السوق، ونمو المبيعات، ورضا العملاء، إلى نتائج الأداء المالي، مثل التدفق النقدي والربحية والعائد على الاستثمار.

وتشير الأدبيات إلى أن أداء المنظمات يتأثر ببيئة الأعمال والاستراتيجيات المتبعة لخلق الانسجام بين البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. إذ لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال تلك الاستراتيجيات، خاصة التوجه السوقي وبناء قدرات تسويقية قوية لمواجهة المنافسة وزيادة الحصص السوقية، وهذا ما تسعى إليه

المؤسسات عينة البحث باعتبار أنها من القطاعات المهمة في المجتمع والاقتصاد المحلي. والتي لم تحقق ذلك النجاح إلا من خلال تبنيتها للتوجه السوقي توفرها على قدرات تسويقية مما أثر على أدائها وكفاءتها في السوق لذلك فقد تم التطرق في هذا البحث إلى التوجه السوقي في مؤسسات فندقية بمدينة ميله وقدراتها التسويقية والأداء التنظيمي ومعرفة علاقة التأثير بينها.

1.1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبقت الإشارة إليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل يؤثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة ميله من خلال القدرات التسويقية كمتغير وسيط؟

على ضوء السؤال الرئيسي للدراسة تنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي؟
- هل يؤثر التوجه السوقي على القدرات التسويقية؟
- هل تؤثر القدرات التسويقية على الأداء التنظيمي؟
- هل القدرات التسويقية تتوسط العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي؟

2.1. أهمية الدراسة:

- قد تفيد القائمين على المؤسسات الفندقية بأهمية التوجه السوقي وأثره في تعزيز القدرات التسويقية.
- قد تفيد القائمين على المؤسسات الفندقية بأهمية القدرات التسويقية وأثرها في تعزيز الأداء التنظيمي.
- تعد النتائج التي يؤمل الوصول إليها من خلال هذه الدراسة إطاراً مقترحاً لإضافة بعض الإجراءات في الخطة الاستراتيجية للمؤسسات الفندقية العاملة بمدينة ميله في مجال تحسين الأداء التنظيمي.

3.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة.
- التعرف على أثر التوجه السوقي على القدرات التسويقية في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة.
- التعرف على أثر القدرات التسويقية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الفندقية عينة الدراسة.
- معرفة ما إذا كانت القدرات التسويقية وسيطاً في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي.

4.1. فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي للتوجه السوقي في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتوجه السوقي في القدرات التسويقية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للقدرات التسويقية في الأداء التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: القدرات التسويقية تتوسط العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي.

5.1. مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

- التوجه السوقي (MO): ثقافة تنظيمية فعالة تخلق السلوكيات اللازمة لتقديم قيمة متفوقة للعملاء. (Nathaniel, Vicky, & John, 2013)

ويعرف إجرائياً بأنه: موضوع خاص بالثقافة التنظيمية حيث يتركز الاهتمام على القيم، المواقف والمعتقدات التي يتم اعتناقها بصورة جماعية من قبل أعضاء المنظمة،

- القدرات التسويقية (MC): قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد / الكفاءات الداخلية والخارجية لمعالجة وتشكيل بيئات العمل المتغيرة بسرعة (Teece, 2007)

ويعرفها الباحث بأنها قدرة المنظمة على استخدام مواردها الملموسة وغير الملموسة لفهم الاحتياجات المعقدة للعملاء، وتحقيق تمايز المنتجات بالنسبة إلى المنافسة، وكذا تحقيق ميزة أداء متفوق.

- الأداء التنظيمي (OP) يعرف بأنه قدرة المنظمة على الحصول على الموارد التنظيمية المختلفة (الموارد البشرية، المالية والمادية) وذلك من أجل تحقيق غاياتها وأهدافها (Ramezan, Sanjaghi, & Baly, 2013)

ويعبر عنه إجرائياً بأنه مجموعة السلوكيات المعبر عنها من قبل الموظف أثناء قيامه بمهامه الوظيفية من حيث الالتزام بالنواحي الإدارية ومستوى الجهد المبذول.

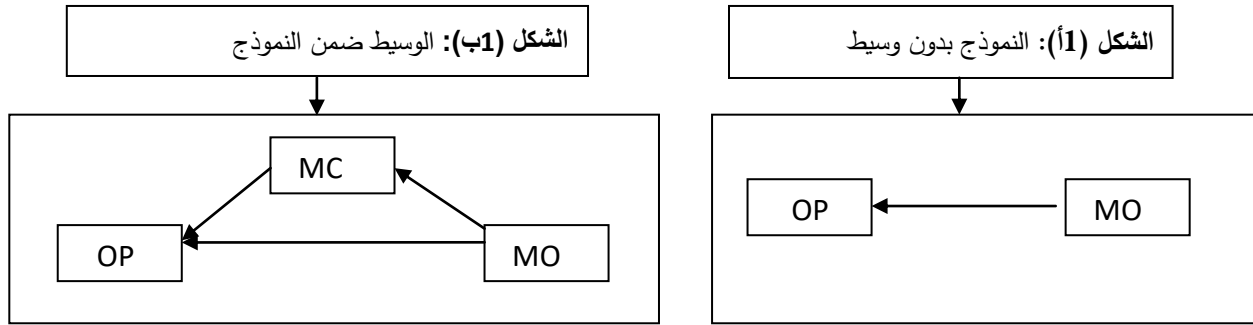
المتغير الوسيط هو المتغير الذي قد يكون له دور في التأثير على المتغير التابع، ولولا وجوده، لَمَا استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع (خضر، 1434)

ويعرف إجرائياً بأنه المتغير ذو الأثر غير المباشر في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

6.1. نموذج الدراسة:

اعتمادا على فرضيات الدراسة يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة، حيث المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه السوقي (MO) والمتغير الوسيط والمتمثل في القدرات التسويقية (MC) ثم المتغير التابع الذي يتمثل في الأداء التنظيمي (OP).

الشكل (1): أنموذج الدراسة



2. الإطار النظري

1.2. التوجه السوقي:

تسعى المنظمات الموجهة نحو السوق إلى فهم احتياجات العملاء المعلنة منها والكامنة وتطوير أفضل الحلول لتلك الاحتياجات، أي أن التوجه السوقي منظور تجاري يجعل العميل النقطة المحورية للعملية الكلية للمنظمة. وقد برز التوجه السوقي في السنوات القليلة الماضية، كمتغير رئيسي في أدبيات إدارة التسويق عقب الأبحاث التي نشرها (Jaworski & Kohli, 1990, p. 5) و (Narver & Slater, 1990, p. 24) ومنذئذ أصبح تبني التوجه السوقي مميز من قبل المنظمات الربحية وغير الربحية وذا أهمية متزايدة. على اعتبار أن المنظمات جميعها تخضع في أساليب عملها لآليات السوق.

يرى (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009, p. 912) أنه على مر السنين الماضية والتي برز فيها التوجه السوقي كوسيلة يتم من خلالها تنفيذ مفهوم التسويق النظري. وحتى الآن، لم يتم التوصل إلى اتفاق بشأن تعريف دقيق للتوجه السوقي، حيث يُنظر إليه على أنه بناء ثقافي، أو بناء سلوكي، أو هجين يشتمل على الجوانب الثقافية والسلوكية أو كإنشاءات سلوكية وثقافية منفصلة مرتبطة سببياً. لذلك، وتبعاً لأدبيات التسويق فالتوجه السوقي نموذجين هما:

1.1.2. المنظور السلوكي: و قدمه (Jaworski & Kohli, 1990, p. 12)، حيث اعتبر أن التوجه السوقي هو مجموعة محددة من السلوك التنظيمي يركز على تنفيذ مفهوم التسويق في المؤسسة لتوليد وإنتاج المعلومات حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشر هذه المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية واستجابتها لهذه المعلومات.

2.1.2. المنظور الثقافي: قدم هذا المفهوم (Narver & Slater, 1990, p. 25) حيث يرى أن التوجه السوقي هو ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة لخلق قيمة أعلى للعملاء، وبالتالي الأداء المتفوق والمستمر. ويؤكد (Hult & Ketchen, 2001, p. 901) على أهمية المنظور الثقافي مقارنة بالمنظور السلوكي: "إذا كان التوجه السوقي مجرد مجموعة من الأنشطة المنفصلة تماما عن نظام المعتقد الأساسي لمنظمة ما، فعندئذ أيا كانت ثقافة المنظمة، يمكن بسهولة غرس توجه السوق قبل المنظمة في أي وقت.

فالتوجه السوقي الثقافي هو ثقافة تنظيمية تخلق بيئة تزيد من فرص العمل للتعلم عن الأسواق ولتقاسم المعلومات بين المستويات الوظيفية في المنظمة التي تسمح بتفسيرات وفهم مشترك لاحتياجات الزبون وكيف يستجيب المنافسون لهؤلاء الزبائن لاتخاذ إجراءات منسقة، والنتيجة هي جهد متكامل من جانب الموظفين وعبر المستويات الإدارية في المنظمة لخلق قيمة عالية للعملاء والتي بدورها تؤدي إلى أداء وظيفي متميز. وهذه المقاربة تشير إلى ثلاث مكونات أساسية هي:

أ. التوجه بالعميل: يقصد بالعملاء مختلف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة أو تربطهم بها علاقة

معينة، والعميل يمكن أن يكون من داخل أو خارج المؤسسة. ويعد العميل محور النشاط التسويقي، ونجاح القرارات التسويقية يتوقف على مدى فهم ومعرفة حاجات ورغبات العملاء المستهدفين وكذا خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم الشرائية، وهذا يتطلب من المؤسسات تحديد الأسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات هذه الأسواق. إن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات تتناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمؤسسة (Park, 2009, p. 99)

ب. التوجه بالمنافسين: المنافس لأي مؤسسة هو الشخص أو المؤسسة التي تباع نفس المنتج في نفس السوق، والتوجه بالمنافسين هو عملية فهم لنقاط القوة والضعف في الأجل القصير والطويل وقدرات واستراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية من أجل اكتساب مزايا تنافسية (Narver & Slater, 1990, p. 25) فالمستهلك لا يتخذ قراره الشرائي إلا بعد المقارنة بين المنتجات المتنافسة ليشبع احتياجاته بشكل أفضل فضلا عن الاستجابة

لأنشطة المنافسين وذلك لأن التوجه بالمنافسين يساعد على تحسين أداء المؤسسة فيجب على المنظمة ألا تنظر فقط إلى مدى ملائمة منتجاتها لاحتياجات العملاء ولكن يجب مقارنته تأثيرها بالنسبة لمنتجات المنافس.

ج. التنسيق الداخلي: التنسيق الداخلي أو التنسيق بين الوظائف هو تحقيق التكامل والترابط بين كافة الإدارات داخل المؤسسة من خلال نشر المعلومات عن السوق على كل الإدارات وليس إدارة التسويق فقط. فالتوجه بالسوق ثقافة تجعل جميع العاملين داخل المؤسسة ذوى عقلية تسويقية وليس العاملين بقسم التسويق فقط من خلال تقييم مشاركته الإدارات في نقل المعلومات والتكامل الوظيفي لاستراتيجيات المؤسسة وذلك من خلال فهم كل من التوجه بالعمل والتوجه بالمنافسين فتنتقل المعلومات عن السوق في مسارها الصحيح يؤدي للاستجابة السريعة لهذه المعلومات وتحقيق المنافع للعملاء أن مثل هذا التوجه يساعد في خلق قيمة مضافة للعميل وبالتالي التفوق في الأداء (Park, 2009, p. 100).

1.2. 3. أهداف التوجه السوقي:

تبين الدراسات أن التوجه السوقي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة بناء على التحديد الصحيح لاحتياجات العملاء، وأن من أهدافه تعزيز رضا العملاء من خلال تطوير العروض التجارية التي تقدم قيمة أعلى للسوق، فالمؤسسات الموجهة بالسوق يرى الباحث أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص هي:

- تزود العملاء بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع.
- يكون لديها إدراك وحس أكثر دقة عن رضا العملاء مقارنة بمثيلاتها الأقل توجهها بالسوق.
- تكون لديها القدرة لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها.
- تكون منتجاتها وخدماتها متوافقة مع احتياجات العملاء.
- لها تأثير إيجابي على كل من التنمية والحفاظ على البيئة.
- ذات أثر إيجابي على جميع أشكال الاستراتيجيات سواء ما تعلق بمعرفة العميل أو تميز المنتج وتميز قنوات التوزيع أو تخفيض التكلفة الكلية.
- تمتاز بجودة منتجاتها وأدائها الوظيفي والتنظيمي المتميز.
- تكون لديها القدرة على التعلم التنظيمي والابتكار.

2. 2. القدرات التسويقية:

منذ أن تم نشر الورقة المفاهيمية لجورج داي حول قدرات المؤسسات التي تعتمد على السوق في عام 1994، أصبحت القدرات التسويقية تشكل مجالا مهما لدراسات الباحثين الأكاديميين في مجال التسويق. فعندما تسعى المؤسسة إلى التميز في السوق فأنها تعمل على استخدام الموارد الداخلية لديها ومهاراتها والتي تشكل في مجملها القدرات التسويقية، فهذه القدرات تنشأ من المعرفة المتراكمة وتكامل القيم والمعايير التي يتم تطويرها داخل المؤسسة. وبالتالي فهي عبارة عن عملية تكاملية مصممة لإنشاء معرفة متراكمة في منظمات الأعمال مرتبطة بالسوق وتحقق للمنظمات أهدافها التسويقية المختلفة ومزايا تنافسية مستدامة.

لذلك، فقد عرف Day (1994) القدرات التسويقية على أنها عمليات تكاملية مصممة لتطبيق المعرفة والمهارات والموارد الجماعية للمنظمة لتلبية احتياجات الأعمال المتعلقة بالسوق، وتمكين الأعمال من إضافة قيمة إلى سلعتها وخدماتها وتلبية الطلبات التنافسية (Douglas & Vorhies, 2000, p. 146). وعرفها Morgan et al 2009 بأنها قدرة خاصة للمؤسسة تعتمد على تمييز الأسواق وتطوير استراتيجية المزيج التسويقي لمعرفة حاجات العميل ورغباته ولتحقيق رضاه وكسب ولائه (ألفن، 2012، الصفحات د،ص). كما تعرف بأنها تعريف وتحديد لاحتياجات الزبائن وإشباع هذه الحاجات والالتزام بمراقبة ومسح وتقييم التغيرات التي تحدث في السوق، والالتزام بتوظيف موظفين ومدربين جيدين على إتقان الأساليب المهنية التسويقية والتدريب الدائم لهم تلك الأساليب (العجمي، 2011، صفحة 67). وعرفت كذلك بكونها العمليات التكاملية التي يتم تصميمها لتطبيق المعرفة، المهارات، والموارد المجمعة في المؤسسة لمقابلة حاجات السوق، وإضافة قيمة للمنتجات وتلبية المتطلبات التنافسية (Forkan, 2012, p. 89).

1.2.2. أهمية القدرات التسويقية:

تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات تسويقية قوية تكون قادرة بشكل أفضل على خلق قيمة للعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين وبالتالي تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية وأداء مالي متفوق..... وأثبتت الدراسات السابقة أن القدرات التسويقية ذات أهمية بالغة للمنظمة كونها:

- تضيف قيمة إلى الأصول القائمة على السوق مثل العلامة التجارية
- تقلل الفجوة بين الاستراتيجيات المقصودة والمحقة
- تعزز فعالية وكفاءة تنفيذ الاستراتيجيات
- تزيد من عدد وفعالية الأنشطة المولدة للطلب
- تساهم في الحد من السلوك الأعمى للإدارة

- تقدم إرشادات مهمة للمستثمرين من خلال تقييم أخبار التحركات الاستراتيجية للمنظمات.

2.2.2.2 مجالات القدرات التسويقية:

لم يتفق الباحثون على مدى أكثر من عقدين إلى تحديد أبعاد معينة للقدرات التسويقية حيث كان الاختلاف واضحا بين جميع الباحثين، فوجد أن Kaleka and Morgan (2017) حصرها في قدرات المعلومات وتطوير المنتجات والعلاقة مع العملاء، وحددها Spyropoulou and al. (2017) في القدرات الهيكلية (أي القدرة على التخطيط والقدرة على التنفيذ)، وحددها Morgan and al. (2003) في تخطيط التسويق وقدرات تنفيذ التسويق، وفي وقت لاحق حددها Morgan, Katsikeas, and Vorhies (2012) في (1) القدرات الهيكلية : تخطيط التسويق والحصول على معلومات السوق وتفسيرها ونشرها (2) القدرات المتخصصة : التسعير، وتطوير المنتجات، وإدارة القنوات والتسليم، وخدمة ما بعد البيع، والاتصالات التسويقية، كما توصل الباحثون Vorhies et al. 1999 في دراستهم إلى تحديد ستة مجالات تسويق للحصول على دليل للقدرات التسويقية. يتمثل المجال الأول في أبحاث السوق وهو مجموعة العمليات اللازمة لاكتشاف المعلومات حول احتياجات العملاء ومعلومات السوق الواسعة، ومنه يتم تصميم برامج التسويق لتلبية هذه الاحتياجات ومواجهة ظروف السوق. ويتعلق المجال الثاني بالتسعير وهو العملية اللازمة لتسعير منتجات المنظمة بشكل تنافسي ومراقبة الأسعار في السوق. أما المجال الثالث فيتعلق بتطوير المنتج.

ولكي تتمتع الشركة بالقدرة في تطوير المنتجات، من المهم تصميم المنتجات بما يستجيب ويلبي احتياجات العملاء، وتلبية أهداف المؤسسة الداخلية وتدليل العقبات، وتحقيق التفوق على المنافسين في هذا المجال. ويتعلق المجال الرابع أو القدرة الرابعة ذات الصلة بالتسويق بإدارة قنوات التوزيع. وللحصول على قدرة في إدارة القناة، يجب تكوين العلاقات مع الموزعين وإدارتها بشكل فعال، وللقيام بذلك، من المهم العمل بشكل وثيق مع أعضاء القناة، وبناء علاقات فعالة معهم، وتحقيق الكفاءة في التوزيع. كذلك يعتبر الترويج قدرة مهمة أخرى للعديد من المنظمات. ويتضمن الترويج الإعلان وترقية المبيعات وأنشطة البيع الشخصي التي تستخدمها المنظمة للتواصل مع السوق والعلاقات العامة. أما المجال الأخير الذي من المتوقع أن تمتلك فيه المؤسسات قدرات تسويقية فهو مجال إدارة التسويق. حيث تركز قدرات إدارة التسويق على إدارة اكتساب العملاء، وإدارة برامج التسويق، والقدرة على تنسيق العمل بين العناصر المتنوعة في المنظمة اللازمة لتنفيذ برنامج التسويق. من المهم أن نلاحظ أن وضع تصور لكل من القدرات التسويقية الست يعتبر بعدا مهما للفعالية، لأن القدرة غير

المهمة لا يمكن أن تكون أساساً للميزة التنافسية والقدرة يجب أن يتم تنفيذها بشكل فعال (Forkan, 2012, p. 90).

وأشار Day (1994) أن القدرة التسويقية مصنفة إلى فئتين، هما القدرات المتخصصة والقدرات الهيكلية التي توجه المنظمات للحصول على الأداء والمزايا التنافسية. أما القدرات المتخصصة فتعكس معرفة موظفي التسويق التي يتم استخدامها في مثل هذه الأنشطة مثل البيع وقدرات الاتصال والتسعير وما إلى ذلك. علاوة على ذلك، يعتمد التواصل مع المستهلكين الحاليين والمرتبين على هذه القدرة (Yeni, Rismayani, & Hamdani, 2019, p. 352) والقدرات التسويقية للمنظمات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمنظمة نفسها وبذلك فهي تعطي المنظمة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس القطاع وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية (العجمي، 2011، صفحة 70). ويعني هذا أن على كل مؤسسة أن تسعى لتطوير قدراتها، وبما يتوفر لديها من معارف ومهارات وإمكانات.

3.2. الأداء التنظيمي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو محط اهتمام علماء الإدارة. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا أن المجال لا زال واسعاً لمزيد من البحث والدراسة لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة وأنه لم يعد مفهوم بسيط بقياسات محددة يتفق عليها الجميع. يعرف الأداء بأنه المرحلة التي ينتظر فيها أعضاء فريق العمل في المنظمة نتائج عملهم، من خلال تشخيص المشاكل ودراستها وتقديم الحلول والاقتراحات وتحقيق المطلوب (اللوزي، 2010، صفحة 29) كما يعرف بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما، أو نشاط ما (Brown & Harvey, 2006, p. 33) ويشير Dyer & Singh إلى أن الأداء يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال. فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال التوجهات والتأكيد على الممارسات التي تصب باتجاه تعظيم الأداء (البكري، الطائي، و أحمد، 2014، صفحة 11) فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في منظمات الأعمال مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما أن تلك المنظمات موجودة.

وبالنسبة لمصطلح الأداء التنظيمي فهو يشير إلى البناء المتعدد الأبعاد الذي يغطي العديد من الاهتمامات، ويعرف الأداء التنظيمي بأنه يشير إلى المؤشر الذي يقيم كيفية تحقيق مؤسسة لأهدافها. يمكن النظر إلى قياس الأداء من منظورين، المعرفة والأداء المالي تم تطويرها وتقديمها بواسطة (Yang et al. 2004) وهناك نوعان

من الأساليب لقياس الأداء التنظيمي. أحدهما هو أسلوب قياس المؤشر الموضوعي اقترحه كل من Hayes (1977) و Lawrence and Lorsch (1967) والذي يستخدم مؤشرات موضوعية والآخر اقترحه كل من (1977) Hayes و Merchant (1981) وهو طريقة قياس المؤشر الذاتي التي تستخدم التقييم الذاتي للمستجيبين (Wang & Lin, 2013, p. 605). ويذهب الفكر الإداري إلى أن المنظمة لم تعد تعتمد فقط على النسب المالية في تقييم الأداء فهذا المؤشر يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب بمقاييس أداء تشغيلية لبناء مقياس أداء فعال كالحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن. ويرتبط الأداء التنظيمي بمجموعة من العوامل الداعمة هي (Azammulah, 2020, p. 111):

▪ **القيادة الداعمة:** والتي تشمل مجموعة من السلوكيات التي يظهر من خلالها المدير الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين (A. Senthamil & P, 2011, p. 171). فقد اكتسبت العلاقة بين سلوك القادة أو أسلوب القيادة والعاملين اهتمامًا متزايدًا من المجتمع. يؤثر نوع أسلوب القيادة على كيفية تعامل المؤسسات مع تحسين الإنتاجية؛ والقيادة لها وظيفة حاسمة في تحسين الإنتاجية عن طريق تحسين التسويق وخلق رؤية استراتيجية للمؤسسة. حيث تؤثر على الأداء التشغيلي العام من حيث الكفاءة والفعالية والدخل والحصة الهائلة في السوق وكذلك التزام المؤسسة بتحقيق الهدف (Christian & Barbara E, 2014, p. 252) فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع أن تبت في الهياكل الجامدة روح الحياة، عن طريق إشعار كل موظف في الإدارة بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمعة لتحقيق هدف معين في التنظيم، والقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة للمصالح العامة.

▪ **بيئة العمل:** وهي ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات هي: العملاء، الموردون، العاملون و المؤسسة المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها (أبو قحف، 1997، صفحة 197) وللمتغيرات البيئية اثر في تحقيق المنظمة لأهدافها. أن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل آثارها إلى أدنى حد ممكن وفي

وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. ويعد التحليل الداخلي والخارجي هو الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها (المشوط، 2011، صفحة 87)

▪ **فريق العمل:** وهي جماعات يتم أنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات والتي تؤثر في أداء المؤسسة من خلال مساهمتها في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وتنمية مهارات حل الصراعات، وتوفير الاتصال المفتوح، والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات، وكذا تهيئة البيئة المناسبة لتحسين المنتجات وتحسين العلاقات داخل التنظيم (محمود، 2013، صفحة 93). وقد بينت دراسة لعدد من المؤسسات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمؤسسة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها أن: 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق. 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا. 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات. 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح. 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية (أحمد، 2010، صفحة 4). ويجب على كل منظمة تقييم أدائها بشكل دوري مع المنظمات المماثلة الأخرى لأغراض التحسين والرقابة من خلال مقارنة مؤشرات الأداء. أما على المستوى الداخلي، فتقرر المنظمة ما هي أهداف أو مقاييس الأداء التي يجب استخدامها وإدراجها في أنظمة الحوافز والتحكم لتنظيم السلوك الفردي الذي يمكن أن يعزز الأداء الفردي أو التنظيمي. (Yildiz, Basturk, & Boz, 2014, p. 786) وأشار (البكري، الطائي، وأحمد، 2014، صفحة 9) إلى أن هناك عدة تقسيمات لأبعاد الأداء، لكن الأكثر شيوعاً هو تقسيمها إلى أبعاد الأداء المالي وأبعاد الأداء غير المالي.

وتشمل أبعاد الأداء المالي كل من الحصة السوقية، حجم المبيعات، الأرباح، أما أبعاد الأداء غير المالي فتشمل: الاحتفاظ بالعملاء، جذب الزبائن ورضا الزبائن. كما يمكن قياس الأداء من خلال معياري الكفاءة والفعالية، حيث تعرف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنشآت على الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة لها في التحقق من الأهداف المخطط إنجازها ذلك أن تقويم الأداء يجب أن يتجاوز تقويم المخرجات "الفاعلية" إلى تقويم المدخلات "الكفاءة". أما الفاعلية فتعرف بأنها محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي

للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية. أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق. أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة (النعامي، 2006، صفحة 953).

4.2. علاقة التوجه السوقي بأداء الأعمال:

اختلفت نتائج الدراسات التي تناولت التوجه السوقي وبعض المتغيرات حيث أشار بعضها إلى وجود علاقة إيجابية بينه وبين متغيرات الأداء، الابتكار، الالتزام التنظيمي، الجودة، الولاء، الميزة التنافسية، تطوير منتج جديد، والتعلم (Kulkarni, 2013, p. 137) كما أعد (Brenda & Gainera, 2005, p. 855) ورقة بحثية حول تقييم العلاقة بين أنشطة التوجه السوقي من المنظور الثقافي من جهة، والتحسين في رضا العملاء من ناحية أخرى. وأشارت النتائج التي توصلوا إليها إلى أن الأنشطة الموجهة نحو السوق من خلال الثقافة القائمة على التوجه السوقي تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. وعلى الرغم من هذه النتائج، فقد أسفرت أبحاث أخرى عن نتائج مختلفة فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجه السوقي والأداء حيث لم يجدوا أي تأثير مهم لتوجه السوق على الأداء (Myrvtveit, Nygaard, & Haugland, 2007, p. 1193) من ذلك فقد أظهرت نتائج دراسة (ساعاتي و شاكرا، 2012، صفحة 71) وجود علاقة ضعيفة ومتوسطة بين الأداء الكلي والتوجه السوقي وبينت نتائج البحث التي أجراها (Brace-Govan, 2011, p. 86) على عينة من 270 مؤسسة خدمية غير ربحية في بريطانيا عدم وجود ارتباط بين أنشطة التوجه السوقي وأداء العاملين.

5.2. العلاقة بين التوجه السوقي والقدرات التسويقية:

فقد بينت دراسة (المرشدي و العتيبي، 2017، صفحة 67) أن التوجه السوقي ليس له أثر على الميزة التنافسية للمؤسسة أو ميزة التمايز بالسوق قد يكون السبب ناتج عن الاعتياد على أسلوب وممارسات إدارية معينة تحول دون تجربة مفهوم التوجه السوقي، أو ناتج عن العديد من الأسباب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي.

6.2. العلاقة بين القدرات التسويقية والأداء التنظيمي:

قدمت دراسة (Shampy & Rahman, 2015, p. 1041) مراجعة منهجية للأدبيات المعرفية حول القدرات التسويقية والأداء التنظيمي للفترة 1987-2014. وتم اختيار 101 ورقة بحثية تجريبية من 51 مجلة مختلفة من قواعد البيانات على الإنترنت بشكل منهجي. تمت مراجعة الأوراق بدقة وتلخيصها وتوصلت النتائج إلى أن مجال القدرات التسويقية يشكل مجالاً بحثياً غير ناضج ويتطور بسرعة. كما كانت النتائج التي تم الحصول

عليها متنوعة من حيث اتجاه النشر والصناعات والبلدان التي تمت دراستها في المقالات التي تمت مراجعتها. وبينت النتائج التي تم الحصول عليها أن المنتج والسعر والترويج والتوزيع كمقاييس مدروسة بشكل رئيسي للقدرات التسويقية لها تأثير إيجابي وهام بشكل أساسي على الأداء التنظيمي في 38 مقياس مختلف من مقاييس الأداء المؤسسي، تم استخدامها بشكل كبير وهي حصة السوق ورضا العملاء ونمو المبيعات والربحية وعائد الاستثمار. وقدمت النتائج أيضا بالإضافة إلى ذلك، من خلال المراجعة ملخصا لمختلف العوامل الداخلية والسياقية التي تحرك القدرات التسويقية، كما وجدت بعض الثغرات البحثية التي تساعد العلماء في البحوث المستقبلية حيث أن هذه الورقة ستكون مفيدة لكل من الأكاديميين والمديرين باعتبار أنها الورقة الأولى التي توضح مراجعة منهجية للأدبيات حول القدرات التسويقية والأداء التنظيمي.

كامل بينت العديد من الدراسات كيفية مساهمة أنواع مختلفة من القدرات التسويقية في أداء الشركات. ومنها دراسة (Cacciolatti & Lee Soo, 2016, p. 1) حيث يعمل تطبيق نظرية ميزة الموارد على تطوير التحليل في كل من التوجهات التسويقية والتنظيمية لأداء الشركة والآليات السببية التي يتم من خلالها توليد الميزة التنافسية وبينت الدراسة وجود أثر للقدرات التسويقية على الأداء المؤسسي من خلال زيادة الحصة السوقية والتنافسية.

7.2. الدراسات السابقة:

يناقش هذا الجزء الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك حتى يمكن الوصول إلى الفجوة البحثية بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

- وهدفت دراسة (حمدي، 2012-2013) إلى اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، وأظهرت النتائج وجود علاقات موجبة بين القدرات التسويقية وكل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث: استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز. كما أظهرت وجود أثر للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية بكافة أبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة والكلفة). ووجود أثر للاستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة الكلفة، التميز والتركيز) على الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة والكلفة).
- واستهدفت دراسة (رأفت، 2020) إلى فحص العلاقة بين القدرات التسويقية الديناميكية وممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية ببنك القاهرة. وأسفرت النتائج على وجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الداخلية في القدرة على التعلم على كافة ممارسات التسويق الريادي، ووجود تأثير معنوي للقدرات التسويقية الديناميكية الخارجية ممثلة في القدرة على إدارة العلامة التجارية على كافة ممارسات التسويق

الريادي. وخلصت النتائج إلى أن للاضطرابات البيئية التكنولوجية والسوقية والتنافسية تأثير معنوي على ممارسات التسويق الريادي في البنك. وأن القدرات التسويقية الديناميكية الداخلية والخارجية بمثابة متغير وسيط في العلاقة بين كل من الاضطرابات البيئية وممارسات التسويق الريادي في البنك.

• وسعت دراسة (Lee & Chandra, 2020) على معرفة أثر قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق المعرفة على أداء المؤسسات الاجتماعية من خلال قدراتها التسويقية باستخدام البيانات من المؤسسات الاجتماعية في هونج كونج وتايوان، وأظهرت النتائج أن القدرات التسويقية للمؤسسات الاجتماعية توسطت العلاقة بين القدرة الاستيعابية والأداء المالي. ومع ذلك، لم ترتبط القدرة الاستيعابية بتحسين الأداء الاجتماعي من خلال القدرات التسويقية.

• وقيمت دراسة (Bamfo & Kraa, 2019) أثر التوجه السوقي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. والدور الوسيط للابتكار. وأشارت النتائج إلى أن متغير التوجه السوقي (التوجه بالعملاء) يتنبأ بشكل إيجابي بالأداء. وكذلك التوجه بالمنافسين، يؤثر التوجه البيئي بشكل عكسي وغير مؤثر على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. يتوسط الابتكار جزئياً بين التوجه بالعملاء والأداء. يتوسط الابتكار بشكل كامل بين التنسيق بين الوظائف والأداء في حين أن الابتكار ليس له وساطة بين التوجه بالمنافسين والأداء.

• وهدفت دراسة (Jeevan & Jyoti, 2013) معرفة أثر التوجه السوقي على أداء الأعمال: دور رضا الموظفين والعملاء. حيث تم جمع البيانات من كبار المديرين التنفيذيين والموظفين والعملاء في صالات عرض السيارات المختلفة. كشفت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) عن وجود علاقة ذات دلالة بين التوجه السوقي وأداء الأعمال. تم استكشاف الآثار غير المباشرة للتوجه السوقي على أداء الأعمال من خلال رضا الموظفين ورضا العملاء، مما أدى إلى نتائج ذات دلالة. أي أن رضا الموظفين ورضا العملاء يعتبر متغير وسيط في العلاقة بين التوجه السوقي وأداء الأعمال.

• وهدفت دراسة (وائل و رائد، 2013) إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية وتكونت عينة الدراسة من شاغلي المواقع الوظيفية مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي الثقافي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين؛ التكامل الوظيفي الداخلي) بالتوجه السوقي السلوكي (توليد استخبارات السوق؛ إيصال استخبارات السوق؛ الاستجابة

لاستخبارات السوق) على أداء شركات التأمين الأردنية من حيث الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي الثقافي والسلوكي على أداء شركات التأمين الأردنية بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.

- كما هدفت دراسة (ساعاتي و شاكرا، 2012) إلى التعرف على أهمية التوجه نحو السوق ودرجة تبني مستشفيات القطاع الخاص السعودي للمفهوم، وأهميته في إكسابها ميزة تنافسية وأثر ذلك على تحسين الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص. تم اختيار عينة مكونة من 100 مفردة من المدراء ومسؤولي الأقسام العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة. توصلت الدراسة إلى أهمية المفهوم بالنسبة لمستشفيات القطاع الخاص، حيث اختلفت الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر المفهوم حسب درجة مساهمته في تحسين الأداء الكلي لكل منها.

8.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مفاهيم الدراسة الحالية بمنظور مختلف، حيث ركزت الدراسات السابقة على ربط متغيرين فقط من متغيرات الدراسة، ولم تتناول دراسة متغيرات الدراسة معاً، إضافة إلى اختلاف مجتمع الدراسة والبيئة وتوقيت جمع البيانات، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث استخدمت الدراسة الحالية Process Macro.v.4.1 بينما لم تستخدم الدراسات السابقة هذه المصنوفة في عملية التحليل.

3. منهجية الدراسة:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات الفندقية العاملة بمدينة ميله، والبالغ عددهم 69 عاملاً، وزعت عليهم الاستبانة بعددهم وتم استرجاع 64 مفردة ونسبة 93% جميعها قابلة للتحليل.

2.3. طبيعة بيانات الدراسة ومصادرها:

بالإضافة إلى البيانات الثانوية التي جمعت من خلال الدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة، فقد تم جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة والتي اشتملت على: محور للبيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). ومحور لقياس المتغير المنبئ (التوجه السوقي) بالاعتماد على دراسة (Narver & Slater, 1990, p. 28) وتضمن إثنتا عشرة فقرة. ومحور لقياس المتغير الوسيط (القدرات التسويقية) من دراسة (Douglas & Vorhies, 2000, p. 168) و

(Janet, Murray, Gerald, & Masaaki, 2011, p. 259) وتضمن ثمان عشرة فقرة ثم محور قياس المتغير الناتج (الأداء التنظيمي) من دراسة (Wang & Lin, 2013, p. 609) وتم قياسه من خلال خمس فقرات. وجميع الفقرات تم قياسها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح ما بين (1) "غير موافق تماما" إلى (5) "موافق تماما". ولتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج spss.v.26

3.3. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل كرونباخ ألفا وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (1) يتبين من النتائج الموضحة في جدول (1) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال، حيث تتراوح بين (.818 إلى .905). بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (.838). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً..

4.3. اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار الموضحة بالجدول رقم (1) إلى أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (.05). وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. بذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية، حيث تم التأكد من الخصائص السيكومترية المتمثلة بصدق وثبات الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ، معامل الارتباط للصدق البنائي واختبار التوزيع الطبيعي

المجال	عدد الفقرات	اختبار الثبات		اختبار الصدق		اختبار التوزيع الطبيعي	
		كرونباخ ألفا	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	Sig	
التوجه السوقي	12	.826	.585**	.000	.109	.056	
القدرات التسويقية	18	.818	.742**	.000	.103	.090	
الأداء التنظيمي	5	.905	.365**	.003	.097	.200	
جميع المجالات معا	37	.838			.099	.200	

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

5.3. أساليب المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم SPSS. 26 حيث:

1. تم معالجة القيم المفقودة والشاذة.
 2. للتأكد من صدق أداة القياس جرى صدق الاتساق الداخلي، ولحساب ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ. واستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط.
 3. تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص فرضيات الدراسة.
 4. تم استخدام نموذج (Frazier and al,2004) اعتماداً على مصفوفة 2022. Andrew F.Hayes .
- 6.3. اختبار فرضيات الدراسة:

* اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر إيجابي للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي.

يبين الجدول (2) مخرجات التحليل الإحصائي لمصفوفة (Hayes) لأثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي. تشير نتائج الجدول (2) إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو التالي:

قيمة معامل الانحدار ($C = .6276$) وذلك يعني أن العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي علاقة طردية وأن زيادة تقدير التوجه السوقي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي بقيمة 6276 وحدة. وكانت قيمة معامل الارتباط ($R = .6156$) وهذا يعني أن العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي علاقة طردية وهي معنوية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة. وكانت قيمة اختبار ($T = 13.0722$) وهي معنوية عند مستوى أقل من 5 بالمائة مما يؤكد ثبوت صحة وجود علاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي.

الجدول (2) أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	.7781	.1401	5.5553	.0000	.5024	1.0538
MO	.6276	.0480	13.0722	.0000	.5331	.7221
R= .6156	$R^2 = .3790$		MSE=.2798		F=170.89	P=.0000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.v.26

ويظهر الجدول أن قيمة اختبار ($F = 170.8829$) وهي معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$)، مما يعني أن التوجه السوقي كمتغير مستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع (الأداء التنظيمي). وما يؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ($R^2 = .3790$). وهذا يعني أن التوجه السوقي يفسر ما نسبته 38% من التغير الحاصل في الأداء التنظيمي. ويظهر الجدول أن التوجه السوقي له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي حيث أن (قيم فترة الثقة LLCI and ULCI) بنفس العلامة، وبمستوى معنوية ($p = 0.00 \leq 0.05$). وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير التوجه السوقي على الأداء التنظيمي وبالتالي فقد تحققت الخطوة الأولى من النموذج.

* اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتوجه السوقي على القدرات التسويقية.

الجدول (3) ملخص النتائج لأثر التوجه السوقي على القدرات التسويقية

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	.8802	.1867	4.7142	.0000	.5127	1.2477
MO	.7075	.1867	11.0541	.0000	.5815	8335
R=.5512	R ² =.3038	MSE=.4973			F=12.1922	P=0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.v.26

تشير نتائج الجدول (3) إلى ثبوت صحة هذا الفرض وذلك على النحو التالي:

قيمة معامل الانحدار $(a) = 0.7075$. وذلك يعني أن العلاقة بين التوجه السوقي والقدرات التسويقية علاقة طردية وأن زيادة تقدير التوجه السوقي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة القدرات التسويقية بقيمة 0.7075 وحدة. وكانت قيمة معامل الارتباط $(R) = 0.5512$. وهذا يعني أن العلاقة بين التوجه السوقي والقدرات التسويقية علاقة طردية وهي معنوية عند مستوى الدلالة 5 بالمائة. وكانت قيمة اختبار $(T) = 11.0541$ وهي معنوية عند مستوى أقل من 5 بالمائة مما يؤكد ثبوت صحة وجود علاقة بين التوجه السوقي والقدرات التسويقية. ويظهر الجدول أن قيمة اختبار $(F) = 12.1922$ وهي معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يعني أن الانحدار معنوي ولا يساوي صفر. أي أن التوجه السوقي كمتغير مستقل صالح للتنبؤ بالقدرات التسويقية ويظهر الجدول أن التوجه السوقي له تأثير كبير على القدرات التسويقية حيث أن (قيم فترة الثقة LLCI and ULCI) هي بنفس العلامة، وبمستوى معنوية $(P = 0.00 < 0.05)$.

وبناء على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لمتغير التوجه السوقي على القدرات التسويقية. وبالتالي فقد تحققت الخطوة الثانية من النموذج.

* اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للقدرات التسويقية على الأداء التنظيمي

للإجابة على هذه الفرضية ينبغي تحكيم التوجه السوقي وفقاً لنموذج (Frazier and al, 2004) وبين الجدول (4) نتائج مخرجات البرنامج.

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة $(F=91.3120, P=0.000 < 0.05)$ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية بين القدرات التسويقية والمتغير التابع (OP) بعد التحكم في تأثير المتغير المستقل (التوجه السوقي).

الجدول (4): ملخص النتائج لأثر القدرات التسويقية على الأداء التنظيمي بعد التحكم في تأثير التوجه السوقي.

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	.6701	.1438	4.4505	.0000	.3870	.9532
MO	.5408	.0569	9.5098	.0000	.4289	.6528
MC	.1227	.0443	2.7695	.0060	.0355	.2099
R=.6290	R ² =.3956	MSE=.2733			F= 91.3120	P=0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss.v.26

يوضح الجدول (4) ارتباطاً إيجابياً وهاماً بين القدرات التسويقية والأداء التنظيمي ($P = .0060$). معامل الانحدار للقدرات التسويقية في نموذج الانحدار الخطي مع متغير المخرجات (الأداء التنظيمي) بعد التحكم في تأثير التوجه السوقي هو 1,227, (أي أن قيمة المسار $b = .1227$).

وبمتابعة قيم (T) لأبعاد المتغير المستقل يتضح وجود دلالة إحصائية لبعده التوجه السوقي في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.7695) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (التوجه السوقي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) بلغت (6,290)، وأن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (3,956). وهذا يدل على أن المتغير المستقل (التوجه السوقي) استطاع أن يفسر % 39,5 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. ويظهر ملخص الجدول أن التوجه السوقي له تأثير كبير على الأداء التنظيمي (قيم فترة الثقة LLCI and ULCI والقيمتان من نفس العلامة، و($P=0.000 < 0.05$)). وعليه، يتم قبول الفرضية القائلة بأن القدرات التسويقية لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. وبالتالي فقد تحققت الخطوة الثالثة.

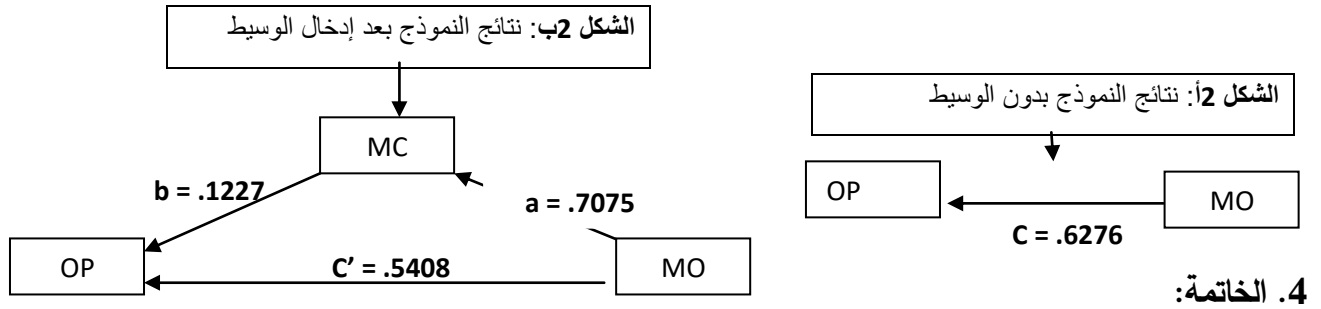
* اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: القدرات التسويقية تتوسط العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي.

يفسر الجدول (4) الخطوتين الثالثة والرابعة من نموذج (Frazier and al, 2004) ويلاحظ أن قيمة (R^2) بعد إدخال القدرات التسويقية كوسيط أعلى من قيمتها في تأثير التوجه السوقي على الأداء التنظيمي ($R^2 = .3956$)، وهذا يعني أن التوجه السوقي مع القدرات التسويقية يفسران العلاقة مع الأداء التنظيمي بشكل أفضل من تفسير التوجه السوقي لوحده. وبالتالي فإن تحسين الأداء التنظيمي سيتعزز من خلال زيادة القدرات التسويقية، وبشكل أفضل من الاعتماد على التوجه السوقي لوحده ($R^2 = .3790$) من الجدول (2). يظهر من خلال الجدول (4) التأثير المباشر للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي بعد إدخال متغير القدرات التسويقية، وكانت قيمة معامل التأثير المباشر ($C' = .5408$) وهي أصغر من قيمة معامل الانحدار الكلي ($C = .6276$) من الجدول (2). لذا، فقد تحققت المرحلة الرابعة من النموذج وبالتالي فإن القدرات التسويقية تتوسط العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي. وما يؤكد هذه النتيجة كذلك ما أظهرته نتائج التحليل للأثر غير المباشر للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي بعد إدخال المتغير الوسيط (القدرات التسويقية) والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (5) التأثير غير المباشر للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي

Mediator	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Marketing Capabilities.	.0868	.0326	.0228	.1532

ويبين الجدول (5) التأثير غير المباشر للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي بوجود القدرات التسويقية (ab 0,0868) ومجال الثقة (BootLLCI, BootULCI) من نفس الإشارة، وهو ما يؤكد أن القدرات التسويقية تلعب دوراً في التوجه السوقي على الأداء التنظيمي بوجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط، وحيث أن قيمة $C' = .5408 < C = .6276$ وهذا بعد إدخال المتغير الوسيط لذلك فإن الوساطة جزئية، أي أن هذه النتيجة تؤكد الدور الذي تؤديه القدرات التسويقية عند توسط العلاقة في تأثير التوجه السوقي في الأداء التنظيمي. والشكل (2) يلخص نتائج التحليل.



1.4. نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية والتي تتمثل في:

- 1- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Aviv, 2006) (Jeevan & Jyoti, 2013) (Ali & Amer, 2021) (Lloyd & Emmanuel, 2001) ومع نتيجة دراسة (Myrtveit & Nygaard, 2007) وكذلك نتيجة دراسة (Christian, Kleine; Barbara, E, 2014) ودراسة (ساعاتي و شاكرا، 2012) وكذا دراسة (Bylon & Jerry, 2019) و (وائل و رائد، 2013) و (Masaaki & Janet, 2011) جميعها أشارت إلى وجود أثر للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي.
- 2- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي على القدرات التسويقية، وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (Kalu, 2018 and Okpokwasili, 2018)، (Tan & Obed, 2019)، ونتيجة دراسة (Kalu & Okpokwasili, 2018)، وجميعها أشارت إلى وجود أثر للتوجه السوقي على القدرات التسويقية.

3- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة التسويقية على الأداء التنظيمي، و تتفق مع نتيجة دراسة (العجمي، 2011) (Cavusgil & Zhao, 2002) و (Douglas, W; Vorhies, Michael Harker; Rao, C.P, 1999) جميعها أشارت إلى وجود أثر للقدرة التسويقية على الأداء التنظيمي.

4- أسفرت نتائج الدراسة عن وجود دور وسيط للقدرة التسويقية إجمالاً في العلاقة بين التوجه السوقي والأداء التنظيمي، مما يدل تطبيقياً على أن القدرة التسويقية التي تتوفر عليها المؤسسات الفندقية عينة الدراسة تتعكس على أداء تلك المؤسسات إيجابياً، وأن التوجه السوقي لن يؤدي ثماره ما لم تتوفر المؤسسات الفندقية على قدرات تسويقية تعزز الأداء التنظيمي.

2.4. التوصيات: بناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

1- توصي هذه الدراسة بضرورة أن تعزز إدارات المؤسسات الفندقية مما يعتقده العملاء أن الفندق يخدم مصالحهم الفضلى، وأن الموظفين على درجة عالية من الكفاءة فيما يتعلق بالإجراءات الخاصة بالفندق وأنهم يتمتعون بمهارات تعاون واتصال فعال مع بعضهم البعض. لأن لذلك الأثر الإيجابي على الأداء،

2- ضرورة تعزيز قدرات المؤسسات الفندقية على البحث التسويقي للعثور على عملاء جدد وتعزيز الولاء للعملاء الحاليين والمرتبين.

3- ضرورة وضع أسعار تنافسية وأسعار تتوافق والقدرة الشرائية للعملاء لتشجيع السياحة. والاهتمام أكثر بالأساليب التسعيرية الأكثر فاعلية.

4- على المؤسسات الفندقية العاملة بمدينة ميله تطوير الاستراتيجيات التسويقية الإبداعية والاهتمام أكثر بعمليات التخطيط التسويقي، وتقسيم السوق واستهدافه بشكل فعال، وكذا طرح خدمات جديدة في السوق.

5. المراجع:

أ. المراجع العربية

- وائل إدريس ، و رائد المومني. (2013). تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، 27 (1)، 105-140.
- البكري ثامر ، الطائي ياسر ، و هادي طالب أحمد. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي : دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية. مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية (13)، 1-35.
- المرشدي خالد عبد المحسن ، و العنبي عبد العزيز عبد الرحمان. (2017). التوجه السوقي والميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السعودية. المجلة العربية للإدارة ، 37 (2)، 67-90.
- خضر أحمد إبراهيم. (1434). الفروق بين المتغير المستقل والمتغير التابع و الوسيط. تم الاسترداد من الألوكة.
- غازي ساعاتي عبد الاله سيف الدين ، و شاكرا تركي أمين. (2012). أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الأبحاث الدراسة جامعة سعد دحطب البليدة، 7 (6)، 67-86.

- أبو قحف عبد السلام. (1997). اقتصاديات الأعمال. بيروت: الدار الجامعية.
- أحمد عبده عبد الغني. (2010). العمل الجماعي وبناء وإدارة فرق العمل. تم الاسترداد من المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr16031-2.html#post77197>
- النعماني علي سليمان. (2006). التخطيط، الرقابة، قياس الكفاءة والفاعلية، وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية، مدخل محاسبي وإداري معاصر. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول، السنة السادسة والعشرون، كلية التجارة بنها مصر ، 948 - 976.
- محمود محمد القردحجي. (2013). أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاه المنظمة: دراسة ميدانية في مجموعة الجميح في الدمام بالمنطقة الشرقية-المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير . عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- الممشوط. محمد سعد فهد (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير . الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- حمدي محمد عقيل. (2012-2013). اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان. رسالة ماجستير . كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- اللوزي موسى. (2010). التنظيم الإداري الأسالي والاستشارات. عمان: زمزم، ناشرون وموزعون.
- رأفت وليم كامل. (2020). القدرات التسويقية الديناميكية ودورها في دعم ممارسات التسويق الريادي في قطاع التجزئة المصرفية: دراسة حالة على بنك القاهرة. مجلة البحوث المالية والتجارية ، 246-321.

ب. المراجع الأجنبية

- Aboubakar Azammulah.(2020) . Relationship Between Workplace Environment,Teamwork and Transformational Leadership on Organization Performance of Electrical and Electronic Manufacturing Companies in Selangor. *Journal of Business administration* . UNIVERSITI UTARA MALAYSIA.
- A.Senthamil, R., & P, P. (2011). Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment Asia-Pacific. *Journal of Management Research and Innovation* , 7 (3), 167-175.
- Bamfo, B. A., & Kraa, J. J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management* , 6, 1-16.
- Brace-Govan, J. (2011). Market Orientation and marketing in nonprofit organizations – Indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* , 16 (1), 84-98.
- Brenda, P., & Gainera, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* , 58, 854-862.
- Brown, D., & Harvey, D. (2006). *An Experiential Approach to Organization Development* (7th ed). Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Bylon, A. B., & Jerry, J. K. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management* , Taylor & Francis, Abingdon , 6, 1-16.
- Cacciolatti, L., & Lee Soo, H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational. *Journal of Business Research on Marketing Resources, Performance and Competitive Advantage* , 1-36.
- Cavusgil, R., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* , 31 (6), 515-524.

- Christian, Kleine; Barbara, E.(2014) . Leadership impact on organizational Commitment: the mediating role of management control systems choice. *Journal of Management Control* .266-241
- Douglas, W., Vorhies, M. H. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management* , 25 (2), 145-172.
- Douglas, W; Vorhies, Michael Harker; Rao, C.P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing* , 33 (11), 1171 - 1202.
- Forkan, Golam Mohammad (2012) Cluster Concept in Enhancing the Marketing Capability of Light Engineering Industry of Bangladesh: A Comparative Study *Asian Business Review*
- Frazier, Andrew P, Patricia A., Tix; Kenneth E, (2004) Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research *Journal of Counseling Psychology*51(1), 134-115
- Hult, T., & Ketchen, D. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional. *Strateg. Manag* , 899-906.
- Janet, Y., Murray, Gerald, Y. G., & Masaaki, K. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages (2011) 39:.. *Journal of the Academy Marketing Science* , 39, 252-269.
- Jaworski, & Kohli. (1990). Market orientation; the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing* , 54 (2), 1-18.
- Jyoti Jeevan Sharma.(2013) . Impact of Market Orientation on Business Performance: Role of Employee Satisfaction and Customer Satisfaction. *Journal of Business Perspective* 313-297
- Kulkarni, P. (2013). A literature review on training, development and quality of work life. *Journal of Arts, Science and Commerce* , 4 (2), 136-143.
- Lee, E., & Chandra, Y. (2020). Dynamic and Marketing Capabilities as Predictors of Social Enterprises' Performance. *Voluntas* , 31, 587-600.
- Lloyd, C. H., & Emmanuel, O. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research* , 51, 157 - 166.
- Masaaki, K., & Janet, Y. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 39, 252-269.
- Morgan, N., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Research notes and commentaries: Market orientation marketing capabilities and firm performance. *Strateg. Manag. J* , 30 (1), 909-920.
- Myrtveit, S., & Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: a data envelopment analysis". *Journal of Business Research* , 60 (3), 1191-1207.
- Narver, J., & Slater, C. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.
- Park, G. (2009). The influence of market orientation and export marketing capabilities on export performance. *Int. Bus. Rev* , 93-121.
- Shampy, K., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management* , 64, 1041-1067.
- Wang, A., & Lin, J. (2013). An empirical research on knowledge management orientation and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. *African Journal of Business Management* , 7 (8), 604-612.
- Yildiz, S., Basturk, F., & Boz, I. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Social and Behavioral Sciences* , 785-793.
- Yeni, Absah; Rismayani, R; Hamdani, Harahap 2019 The Effects of Marketing Capabilities on Financial Performance through Innovation Capabilities in Fashion Small and Medium Enterprises in Medan 355-351