

أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة.

The impact of the dimensions of the concept of market orientation on improving and developing the organization's marketing performance.

أ. هادي محمد¹ ، أ.د: لعلاوي عمر² / Mohammed Hadi / Lalaoui Amor¹ جامعة الجزائر 03، MohammedHadi0906@gmail.com² مخبر الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة lalaouiamor@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/07/28

تاريخ القبول: 2020/06/18

تاريخ الاستلام: 2020/01/22

ملخص: يهدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق على الأداء التسويقي للمؤسسة الوطنية (صيدال). كما تم قياس مستوى ممارسة أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق والأداء التسويقي في المؤسسة واختبار الفرضيات المقترحة لنموذج الدراسة إحصائياً، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بمفهوم التوجه نحو السوق في البعد: (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملي)، أما المتغيرات التابعة بالأداء التسويقي بمؤشر: (الربحية، الحصة السوقية، المبيعات، حجم المشتريات، جذب الزبائن ورضا الزبائن). خلص البحث إلى وجود أثر قوي بين أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق بدلالة محاورها: الزبون، الاستراتيجية، خدمة الزبائن والسعر التي ظهرت كمحاور مؤثرة على مؤشرات الأداء التسويقي في كل الفرضيات، ما يعني أنه على المؤسسة التركيز على هذه المحاور لتحسين وتطوير أدائها التسويقي.

كلمات مفتاحية: التوجه نحو السوق، أبعاد التوجه نحو السوق، الأداء التسويقي، مؤشرات تقييم الأداء التسويقي.

تصنيف JEL: L11, L19, M31, P17, Z33

Abstract:

The research aims to identify the effect of the measure and to statistically test the hypotheses of the concept of market orientation and the company's marketing performance (SAIDAL). Independent variables for the concept of market orientation (informational, strategic and operational), while dependent variables linked to marketing performance: (profitability, market share, sales, volume of purchases, customer attraction and customer satisfaction). The research concluded that there is a strong influence in terms of the concept of market orientation: customer, strategy, customer service and price, which means that the institution must focus on these axes to improve and develop of its marketing performance.

Keywords: dimensions of market orientation, marketing performance indicators.**Jel Classification Codes:** L11, L19, M31, P17, Z33**Résumé:**

La recherche vise à identifier l'effet de la mesure et à tester statistiquement les hypothèses du concept d'orientation marché et de la performance marketing de l'entreprise (SAIDAL). Variables indépendantes pour le concept d'orientation marché (informationnelle, stratégique et opérationnelle), tandis que les variables dépendantes liées à la performance marketing: (rentabilité, part de marché, ventes, volume d'achats, attraction client et satisfaction client). La recherche a conclu qu'il existe une forte influence en termes le concept d'orientation marché: le client, la stratégie, le service client et le prix, ce qui signifie que l'institution doit se concentrer sur ces axes pour améliorer et développer de sa performance marketing.

Mots-clés: dimensions de l'orientation marché, indicateurs de performance marketing.**Codes de classification de Jel:** L11, L19, M31, P17, Z33

1. المقدمة:

يعتبر مفهوم التوجه نحو السوق التطبيق لفلسفة المفهوم التسويقي المعاصر، والأداة التي تمكن من التفكير الاستراتيجي في تصميم الأهداف والاستراتيجيات بغرض قيادة المؤسسة لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق وفق الموارد المتوافرة ومستوى المعرفة، والذراع التجاري الممثل في السياسات التسويقية (المزيج التسويقي) للمؤسسة لتنمية الطلب في السوق أو الأسواق المستهدفة. كما يعتبر الأداء التسويقي نتيجة العمل والتنفيذ لهذا المفهوم. فالأداء التسويقي هو المدى الذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تحقق النجاح المستهدف في الأنشطة الحالية، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها في الأجل الطويل، وذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات المالية الكلاسيكية وغير المالية المعاصرة. وتكمن أهمية البحث في التعرف على مدى تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق في مؤسسة صيدال لضمان مكانتها في سوق تمتاز بالتنافسية من خلال التركيز على أصحاب المصلحة وبالأخص الزبائن. كما يهدف البحث إلى الكشف عن أثر تطبيق أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق في الارتقاء بمستوى الأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الوطنية وصولاً إلى تحقيق أهدافها المرغوبة. ويمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى أثر استخدام أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال؟

تم اقتراح نموذج افتراضي للبحث يوضح أبعاد الاشكالية، والمتمثلة بأبعاد المتغير المستقل: التوجه نحو السوق (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملياتي) وفق المقاربة التسويقية وأبعاد المتغير التابع: الأداء التسويقي المتمثلة في الأداء المالي: (الربحية، الحصة السوقية ونمو المبيعات) والأداء غير المالي: (حجم المشتريات، جذب الزبائن، رضا الزبائن). وتم تقسيم البحث إلى جانبين: نظري ويحتوي على المحاور التالية: مفهوم التوجه نحو السوق، تطوره، خصوصياته، حدوده، الأداء التسويقي، تقييمه ومؤشراته. وتطبيقي لاختبار الفرضيات الرئيسية التالية وفروعها: أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق لا تؤثر على مؤشرات الأداء التسويقي المالية وغير المالية. وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α أقل أو يساوي 5% ما بين محاور التسويق المعلوماتي، الإستراتيجي والعملياتي مجتمعة ومؤشر الأداء المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α أقل أو يساوي 5% ما بين محاور التسويق المعلوماتي الإستراتيجي والعملياتي متفرقة ومؤشر الأداء المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α أقل أو يساوي 5% ما بين محاور التسويق المعلوماتي الإستراتيجي والعملياتي مجتمعة ومؤشر الأداء غير المالي؛
- لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α أقل أو يساوي 5% ما بين محاور التسويق المعلوماتي الإستراتيجي والعملياتي متفرقة ومؤشر الأداء غير المالي.

2. مفهوم التوجه نحو السوق:

عند الشعور باشتداد المنافسة، تبدأ المؤسسة بالتركيز على المنافس أكثر بتتبع تحركاته، ولتجنب إهمال ربحيتها مع الزبون كان لزاماً تحقيق الموازنة في علاقاتها بزبائنها ومنافسها، ولذلك تنتهج سياسة التوجه نحو السوق كتطبيق لمفهوم التسويق المعاصر. ولقد اهتمت الكتابات التسويقية بالترقية بين المفهوم التسويقي كفلسفة ومرشد لعمل المؤسسات، وبين التوجه بالسوق كتطبيق لهذه الفلسفة من الناحية النظرية، وهذا يعني أنّ المؤسسة الموجهة بالسوق هي تلك التي تتسق أنشطتها وخططها مع فلسفة المفهوم التسويقي وأثره على الأداء التسويقي من الناحية العملية. وقد تم اقتراح مقاربتين مشتركين لهذا المفهوم.

1.2 المقاربة السلوكية:

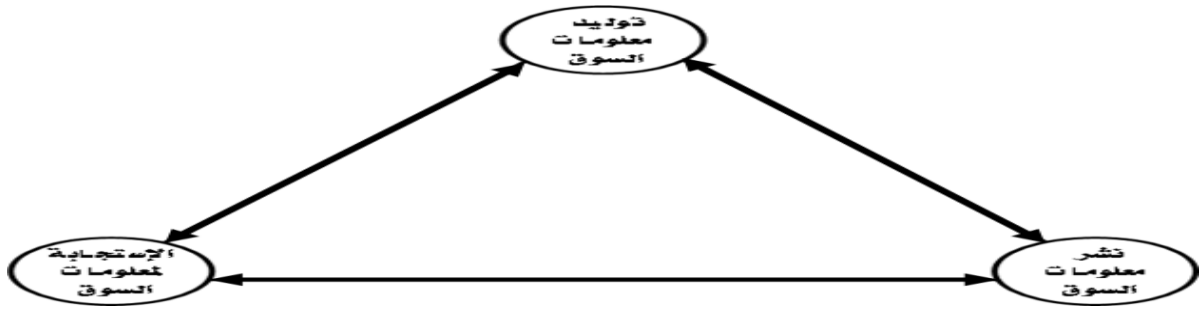
اقترح كل من Kohli & Jaworski هذه المقاربة التي اعتبر من خلالها مفهوم التوجه نحو السوق كمجموعة محددة للسلوك التنظيمي الذي يركز على تنفيذ مفهوم وفلسفة التسويق في المؤسسة لتوليد وإنتاج المعلومات حول الاحتياجات الحالية

والمستقبلية للزبائن، ونشر هذه المعلومات في مختلف إدارتها، واستجابتها لهذه المعلومات". (Kohli and Jaworski, 1990, p. 05)، وبالتالي إرساء المفهوم السلوكي. يشير المدخل إلى ثلاث مكونات (Kohli and Jaworski, 1990, p. 03):

- توليد الاستخبارات المعلوماتية عن السوق: لمجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى تطوير فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن، فضلاً عن العوامل التي تؤثر عليهم؛
- نشر وتبادل المعلومات: تقاسم المعلومات بين الإدارات المختلفة للمؤسسة، بإتجاه رأسي، أفقي، رأسي أو غير رأسي؛
- الإستجابة للمعلومات الاستخباراتية: الإجراءات المتخذة استجابةً للمعلومات التي تم إنتاجها وتقاسمها، وذلك من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية مقابلة توقعات الزبائن.

والشكل أدناه يوضح مكونات هذا المفهوم حسب **Jaworski & Kohli**:

الشكل 1: مكونات التوجه السوقي من منظور سلوكي



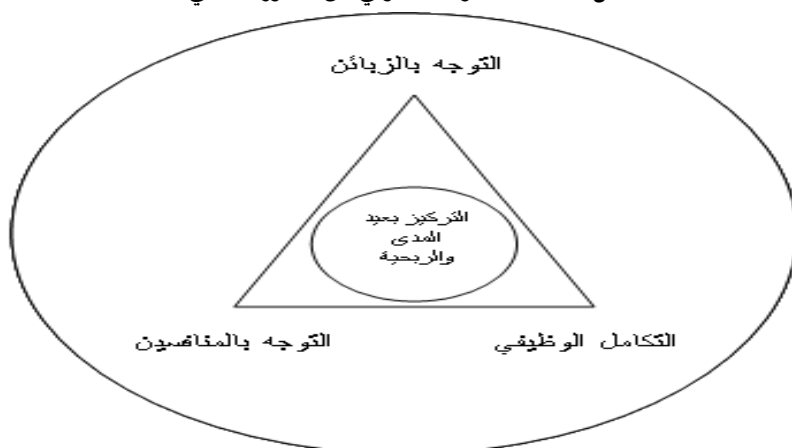
Source: K. Ajay Kohli & J. Bernard Jaworski, 1990, P04.

2.2 المقاربة الثقافية:

في حين يشير المدخل الثاني إلى أعمال **Narver et Slater** واللذين ركزا على البعد الثقافي، حيث يعتبران "الثقافة التنظيمية هي المحفز للسلوكيات اللازمة لتقديم قيمة أعلى للزبائن" (J.C. Narver et S.F. Slater, 1990). وهو ما أكدّه **Pride & Ferrell** أنّ المؤسسة الموجهة نحو السوق "هي التي تحاول الكشف عن ماذا يريد الزبائن، وتقدمه لهم بالطريقة التي تصل إلى أهدافهم". (M. William Pride & O.C. Ferrell, 1997, p. 553). حيث أنّ الرغبة في "تقديم قيمة أعلى للزبائن تحت على ثلاثة سلوكيات تنظيمية: فهم احتياجات الزبائن، وفي هذا الصدد يشير **Deng et Dart** لهذه الفلسفة "التي تفترض أنّ الربحية على المدى الطويل للمؤسسة مضمونة، من خلال تركيز أنشطتها على تلبية احتياجات الزبائن التي تضم شريحة أو شرائح مستهدفة". (S. Deng et J. Dart, 1994, p. 726)، فهم كيف يستجيب المنافسون لهؤلاء الزبائن أنفسهم والاستخدام المنسق لموارد المؤسسة لتوفير قيمة أكبر. فهذه المقاربة تشير إلى ثلاثة مكونات سلوكية (J.C. Narver et S.F. Slater, 1990, p. 22)

- التوجه بالزبون: يُعرّف بأنه الفهم الكافي للزبائن المستهدفين لخلق لهم قيمة أعلى بشكل مستمر؛
 - التوجه بالمنافسين: يُعرّف بأنه قدرة المؤسسة ورغبتها في تحديد إجراءات المنافس وتحليلها والرد عليها؛
 - التنسيق الداخلي: الذي يشير إلى الاستخدام المنسق بين موارد المؤسسة ووظائفها لخلق قيمة أعلى للزبائن.
- هذه العمليات يجب أن تشمل المؤسسة بأكملها. وبالتالي إرساء المفهوم الثقافي. والشكل التالي يوضح مثلث التوجه نحو السوق من منظور فلسفي.

الشكل 2: مثلث التوجه السوقي من منظور فلسفي.



Source: J.C. Narver et S.F.Slater, 1990, P23.

أما من الناحية العملية، فللتوجه السوقي تأثيرات على الأداء التنظيمي خاصة الأداء التسويقي. فمنذ التسعينات، تم توجيه معظم الأبحاث في هذا المجال نحو التقدير الكمي لآثار التوجه بالسوق على الأداء التنظيمي بصفة عامة والتسويقي بصفة خاصة. وأظهرت فرق كبير بين درجة التوجه نحو السوق للمؤسسة وأدائها. وبالتالي، يتم تحديد النطاق العملي للمفهوم، الذي يصبح أثر لرافعة **levier** الأداء بالمؤسسة.

وبالتالي فإنّ التوجه نحو السوق هو توجه استراتيجي يهدف إلى "تطوير السلوكيات اللازمة لأداء متفوق ومستمر" (J.C. Narver et S.F. Slater, 1990, p. 22). غالبًا ما يتم تقديم مثال شركة **General Electric**، التي قامت بتعديل عملية تطوير منتجاتها الجديدة من خلال دراسة توقعات زبائنها أولاً.

من خلال التعاريف السابقة لمفهوم التوجه بالسوق من الناحية النظرية والعملية يمكن استنباط التعريف التالي: التوجه نحو السوق هو حالة ذهنية سلوكية ذات بعد استراتيجي، تهدف من خلالها المؤسسة لتوليد وإنتاج المعلومات المتعلقة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية لأسواقها المستهدفة، ونشرها والاستجابة لها بالتنسيق بين مختلف مواردها لخلق قيمة أعلى لزبائنها مقارنة بمنافسها وتحقيق الربحية والأداء المتفوق الدائم في أسواقها.

3. تطور مفهوم التوجه نحو السوق:

1.3 دمج المقاربة السلوكية والثقافية:

لقد اهتم **Homburg et Pflesser** بدراسة العلاقة بين الثقافة والسلوك التنظيمي بداية الألفية الثالثة استنادًا إلى تعريف **Deshpandé et Webster** أنّ ثقافة المؤسسة هي "هيكل للقيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم عمل المؤسسة، وبالتالي توفر لهم معايير سلوكية" (R. Deshpandé et F.E. Webster, 1989, pp. 03-15). وقد اقترحوا إطارًا مدمجًا لتوجه السوق تكون فيه ثقافة التوجه السوقي سابقة للسلوكيات المرتبطة بتوجه السوق.

وانطلاقًا من سعي المؤسسة لتقديم قيمة أعلى لزبائنها اقترح **Gatignon et Xuereb** مكوّن يسمى "بالتوجه التكنولوجي أو بالبحث والتطوير" (H. Gatignon et J.M. Xuereb, 1997, p. 78)، والذي تناوله كل من **Voss et Voss** الذي يعرفه بأنه "قدرة وإرادة المؤسسة في الحصول على المعرفة التكنولوجية العالية واستخدامها في تطوير منتجات جديدة" (Voss, G.B. 1997, pp. 67-83)، وبالتالي فإنّ الرغبة في تقديم قيمة أعلى للزبائن هي الرغبة في تطوير حلول تكنولوجية جديدة لتلبية الاحتياجات الجديدة للزبائن، ولذلك طورت **BMW** شراكة مع **IBM**، وأصبحت الزبون الأساسي لحلول برامج السيارات (**ASF**)، والذي يوفر مجموعة من العمليات والأدوات والخدمات المتكاملة لنقل المعدات الميكانيكية إلى المعدات الإلكترونية والمحوسبة.

وفي سنة 2006 تم تقديم اقتراح بُعدين أو مكونين جديدين حسب **Lambin and Chumpitaz-Caceres** هما التوجه بالموزع والتمييز بين الزبائن النهائيين والزبائن غير المباشرين مثل الواسفين أو المؤثرين مثل الأطباء، مهندسي الديكور،...

الهدف هو توسيع نطاق العوامل التي يتم أخذها بعين الاعتبار في تحديد مكونات التوجه بالسوق (J.-J. Lambin et R.Chumpitaz-Caceres, 2006, p. 06)، ومع ذلك، لم يتم تنفيذ هذا الاقتراح. والشكل التالي يوضح العلاقة المقترحة لتقريب المنهج السلوكي والثقافي.

الشكل 3: مكونات مفهوم التوجه نحو السوق.

المقاربة السلوكية Kohli, Jaworsky, 1990	المقاربة الثقافية Narver, Slater, 1990, 1994, 1995
<ul style="list-style-type: none"> • توليد المعلومات (جمع، تحليل ومعالجة المعلومات)؛ • نشر المعلومات (توزيع واستغلال المعلومات)؛ • الاستجابة للمعلومات (تصميمها وتطبيقها لاحتياجات السوق). 	<ul style="list-style-type: none"> • التوجه بالزبون؛ • التوجه بالمنافس؛ • التوجه بالإبداع (التكنولوجيا)؛ • التوجه بالموزع.

Source: Corine Rochette et François Cassiere, 2007, p. 03

وكما نرى، فإن الهدف الذي يتم السعي إليه ضمناً من خلال دمج الأبعاد الجديدة هو توسيع توجهات السوق نحو فهم أكثر شمولاً لبيئة المؤسسة، وهذا يتفق مع حقيقة ضرورة تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية (Ansoff, 1987, p. 502).

2.3 مدخل أصحاب المصلحة:

تم توسيع نطاق التوجه نحو السوق تدريجياً إلى جميع ممثلي السوق (أصحاب المصلحة) الذين يجب أن تستجيب لهم المؤسسة لضمان استمرار أداؤها التجاري والمالي. فبعد الرؤية التقليدية للمؤسسة، يؤكد المنظور الحديث على أهمية آليات الطوارئ المخصصة للبحث عن التوافق بين المؤسسة والبيئة. وبما أنّ العلاقة بين المؤسسة وبيئتها هي في صميم مفهوم التوجه نحو السوق فإنه من المتوقع أن تكون هناك علاقة بين نظرية أصحاب المصلحة والتوجه بالسوق.

فنظرية أصحاب المصلحة تجعل من الممكن إضفاء الطابع الرسمي عليها حسب **Maignan and Ferrell** الذي أشار إلى ذلك (I. Maignan et O.C. Ferrell, 2004, pp. 03-19)، ويرجع تاريخ أول تصور أكاديمي لنظرية أصحاب المصلحة إلى أواخر السبعينيات (R. Charan et R.E. Freeman, 1979, pp. 08-13).

تعكس تأملات **Freeman** خطوة حاسمة، لتحفيز العديد من الأنشطة غير المتجانسة، التي تحفز على تطوير نظرية موحدة، وبالتالي يمكن صياغة ثلاث فرضيات ضمنية مشتركة حسب **Aggeri et Acquier** بين المقاربات المختلفة القائمة (F. Aggeri et A. Acquier, 2005): (أ) يتم وضع المؤسسة في قلب نظام العلاقات مع الأفراد ومجموعات الأفراد الذين يطلق عليهم "أصحاب المصلحة **Parties Prenantes**" الذين لديهم مشكلة أو توقع أو اهتمام في أنشطة وقرارات المؤسسة حسب **Carroll** (Carroll, 1991, pp. 39-48): (ب) يمتلك أصحاب المصلحة الموارد الاستراتيجية لأجل بقاء المؤسسة (M.B.E. Clarkson, 1995, p. 106): (ج) تتوافق المقاربات الحالية مع نموذج الاستجابة على افتراض وجود ضغوط يجب على المؤسسة أو لا يجب أن تتفاعل معه (T.J. Rowley, 1997, pp. 887-910).

في السياق ذاته، يشير **Narver et Slater** إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع، ويقترح تضمين أبعاد التسويق المجتمعي، ودراسة العلاقة بين التوجه السوقي للمؤسسة والسلوكيات المسؤولة اجتماعياً (J.C. Narver et S.F. Slater, 1990, p. 21). وعلاوة على ذلك، ينص **Kohli et Jaworski** على أنّ المؤسسة الموجهة نحو السوق يجب أن "تأخذ بعين الاعتبار عوامل السوق الأخرى مثل المنافسة والنظام القانوني" (Kohli and Jaworski, 1990, p. 03). وأخيراً، يشدد **Deshpandé, Farley et Webster** على ضرورة عدم إهمال "أصحاب المصلحة الآخرين مثل المساهمين أو المديرين التنفيذيين أو الموظفين" (R.Deshpandé, J.U. Farley et F.E.Webster, 1993, p. 27).

وقد تم إثراء هذه الأفكار باقتراح خاص لإطار رسمي لكل من **Maignan and Ferrell** ومن ثم يُنظر إلى التوجّه بأصحاب المصلحة على أنّه تعميم لتوجه السوق نحو جميع ممثليه الذين يؤثرون على عمليات وأداء المؤسسات.

على غرار النهج السلوكي الذي اقترحه **Kohli et Jaworski**، يتم تعريفه من خلال ثلاثة سلوكيات تنظيمية: "إنتاج المعلومات حول طبيعة أصحاب المصلحة، ومعاييرهم، ومشاكلهم [...]؛ نشر هذه المعلومات في المؤسسة بين مختلف مصالحها واستجابة المؤسسة لهذه المعلومات" (I. Maignan et O.C. Ferrell, 2004, p. 10). حدود السوق التي حددتها النظرية الاقتصادية الكلاسيكية بأنها "مكان اجتماع العرض والطلب لغرض التداول" (B. Guerrien, 1996). وبالتالي يمكن توسيع نطاقه ليشمل جميع العوامل المؤثرة على نشاط وأداء المؤسسة. هذه العوامل التي تشكل بيئتها، يكون لها تأثيرات مواتية أو غير مواتية على الأداء المؤسسي.

عند الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي أبرزتها نظرية أصحاب المصلحة، مع تحديد مصادر الضغط الجديدة، يقترح إطار عمل شامل توسيع مفهوم التوجه السوقي إلى أبعاد جديدة (تشريعية، تنظيمية، مدنية وإعلامية):

- يشمل أصحاب المصلحة جميع أنظمة الحكم، سواء كانت سياسية (مثل، الحكومات، الحكومات المحلية...) أو اقتصادية (مثل البنوك المركزية، منظمة التجارة العالمية...)، وكذلك هيكلية، مثل الجمعيات المهنية التي تمارس الرقابة التشريعية والتنظيمية (A. Kirby, 1988, pp. 138-146). من ناحية أخرى، قد يؤثر بعض المنافسين، بسبب أهميتهم و/ أو تأثيرهم و/ أو ميزاتهم التنافسية، على المعايير المستقبلية (S. Barrett, 1992, pp. 202-208)، وبالتالي يشاركون بشكل غير مباشر في تنظيم نشاط المؤسسة:
- أصحاب المصلحة هم أولئك الذين لديهم علاقة وثيقة مع المؤسسة، وبالتالي لديهم الفرصة للتأثير بشكل مباشر على أداؤها. وفقا **Henriques et Sadorsky**، هؤلاء هم الزبائن، الموردين، الموظفين والمساهمين (I. Henriques & P. Sadorsky, 1999, p. 88)
- يشير أصحاب المصلحة إلى مجموعات خارج المؤسسة من المجتمع المدني، وقد تكون الجمعيات أو النقابات أو أي نوع آخر من مجموعات الضغط ذات قدرة على تعبئة الرأي العام بطريقة مواتية أو معارضة لتحقيق أهداف المؤسسة. مثلا، في مجال المحافظة على البيئة أو حماية حقوق المستهلكين، يمكن لأصحاب المصلحة المدنيين أن يقوموا بالممارسات الجيدة والسيئة للمؤسسات. وبالتالي، يمكن أن تؤثر على مفهوم أصحاب المصلحة الآخرين (I. Henriques & P. Sadorsky, 1999, p. 91)
- وأخيراً، بسبب المعلومات التي ينتجونها وينشرونها، بما في ذلك نقل خطاب أصحاب المصلحة الآخرين، تؤثر وسائل الإعلام على أداء المؤسسة. وقد لوحظ هذا بالفعل خلال الأزمات البيئية (P. Shrivastava et G. Siomkos, 1989, pp. 26-30) (W.C. Sharbrough & J.W. Moody, 1995, pp. 04-11).

3.3 المقاربة التسويقية:

مع بداية الألفية الثالثة، تتجه المؤسسات اليقظة تدريجياً نحو التوجه بالسوق، حيث ينظر للسوق على أنه نظام بيئي معقد، ويجب نشر البعد الثقافي من خلال الأنشطة والعمليات بأكملها، حيث لا يمكن أن يترك التسويق في أيدي رجال التسويق فقط لأنه مهم للغاية. والشكل التالي يوضح هذا التوجه بالتركيز على الأهمية التسويقية في المؤسسة .

الشكل 04: الممثلين الفاعلين في السوق.



Source: Jean-Jacques et a, 2008, p. 26

ويشير مفهوم التوجه السوقي إلى أنّ المؤسسة في تحليلها تأخذ بعين الاعتبار جميع الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة الذين يؤثرون من قريب أو بعيد، على قرار الشراء لدى الزبون، وبالتالي فهم جزء من "السوق". يرى كل من **Webster** و **McGee et Shapiro** و **Lambin** أنّ مفهوم التوجه نحو السوق قائم على أربعة أبعاد أو مكونات أساسية من الناحية التسويقية، وهي (Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, 2002, p. 163): (1) فلسفة التسيير التي تسيطر على أذهان المستخدمين (البعد الثقافي)؛ (2) التحليل الاستراتيجي القائم على رصد البيئة الخارجية لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، والبيئة الداخلية لتحديد مواطن القوة والضعف (البعد المعلوماتي)؛ (3) التفكير الاستراتيجي القائم على تصميم الخطط والاستراتيجيات بغرض قيادة المؤسسة لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق وفق مستوى الموارد المتاحة (البعد الاستراتيجي)؛ (4) الذراع التجاري ممثلاً في الوسائل التسويقية (المزيج التسويقي) للمؤسسة (البعد العملياتي). إلا أنّ البعد الثقافي ليس له تلك الأهمية الكبيرة للتسويق، وإنّما يسيطر عليها البعد المعلوماتي. والجدول التالي يوضح العلاقة بين أبعاد التوجه نحو السوق.

الجدول 01: أبعاد التوجه نحو قيادة السوق.

الأبعاد	التوجه	النشاطات	المكان في المؤسسة
العملي Action	غزو الأسواق	طرق البيع أو التوجه السلوكي	قسم المبيعات
الاستراتيجي Stratégie	فهم الأسواق	التفكير والقرار	قسم التسويق أو الاستراتيجي
المعلوماتي Information	تحليل الأسواق	طرق التحليل	قسم التحليل أو التشخيص
الثقافي Culture	فلسفة الإدارة	التوجه الذهني	الإدارة العامّة

Source: Jean-Jacques et a, 2008, p. 08

- عموماً، هناك ثلاثة أعوان أساسيين هم: الزبائن، المنافسة، وبيئة التسويق الكلية (أو أصحاب المصلحة).
- الزبائن: هم أفراد المجتمع الذين يقومون بشراء واستهلاك ما تقدمه المؤسسات من أفكار، سلع أو خدمات. ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من الزبائن والعديد من الأدوار.
 - ✓ الزبون النهائي أو المستعمل: تلبية احتياجات الزبون النهائي أو المستعمل الهدف الأول لمفهوم التسويق التقليدي. الهدف هي تحديد المنتج الذي يتم تقديمه كحل لمشكلة الزبون، والذي يسمح بتجنب الوقوع في "قصر النظر".
 - ✓ الزبون الموزع: السيطرة على الطلب والوصول إلى الأسواق هو قضية استراتيجية. ولقد استطاع المصنعون من بناء قدراتهم السوقية من خلال سياسة العلامة القوية والحفاظ على دور الموزع في وظائف الاتصال والتوزيع المادي.
 - ✓ الزبون المؤثر: قد يؤدي الأفراد أو المؤسسات دوراً مهماً في تقديم المشورة أو وصف العلامات التجارية، المنتجات، الخدمات للزبائن و/ أو الموزعين. مثلاً سوق الأدوية، يكون للأطباء تأثير حاسم على نجاح الدواء.
 - المنافسة: ينطوي التوجه نحو المنافسة إنشاء نظام لرصد المنافسين الأكثر خطورة في كل قطاع سوقي مستهدف ونشر هذه المعلومات في المؤسسة. في الأسواق المشبعة والراكدة حيث تزداد عدوانية الصراع التنافسي ويصبح الهدف الاستراتيجي هو مواجهة نشاط المنافسين حتى يتم منعهم من الدخول أو إجبارهم على الخروج من السوق.
 - البيئة التسويقية الكلية (أصحاب المصلحة الآخرين): في أي سوق، تؤثر عوامل البيئة الكلية على التطور المستقبلي لهذا السوق، ولذلك يجب على المؤسسة الموجهة نحو السوق تطوير نظام لرصد بيئة التسويق الكلي (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية، التكنولوجية الديموغرافية...) لتوقع هذه التغييرات وتسهيل تبني الإجراءات المضادة المناسبة في الوقت المناسب.

4. خصوصية التوجه نحو السوق:

الكثير لا يُميّز بين التوجه نحو الزبائن، نحو التسويق ونحو السوق. العديد من المنشورات التي تعتمد على هذه المفاهيم. كل الباحثين والكتاب يعتمدون على المفهوم التقليدي للتسويق على اعتبار أنّه اتجاه المؤسسة التي تبقى قريبة من زبائنها. ولكن الآن

تحليل السوق العالمية في الاقتصاد العالمي المترابط أظهر مدى تعقد الأسواق العالمية وضعف مفهوم التسويق التقليدي الذي يوفر نظرة ناقصة للمؤسسة. قد يكون التركيز على الزبون بمفرده وتجاهل دور الممثلين الرئيسيين الآخرين في السوق أمراً مضللاً. في الواقع، معرفة احتياجات المستهلكين غير كافية عندما، يحدث المنتج الجديد ثورة؛ فإن المؤسسة تتلقى مقاومة من المنافسين بتقديم نفس المنتج، وكذا قوة الموزعين بإبعاد المؤسسة عن زبائنها؛ بالإضافة إلى قوة المؤثرين في عدم دعم المنتج ولا يكون له ذكر في قائمة توصياتهم، وأخيراً تقرير أصحاب المصلحة بمقاطعة العلامة التجارية أو المنتج أو المؤسسة... وهكذا فإن التوجه نحو السوق لا تفتح أبوابها فقط لزبائنها، ولكن أيضاً المنافسين، الموزعين، البحث والتطوير في الصناعة، المؤثرين وأصحاب المصلحة الآخرين. وهذه هي المعلومات التي من شأنها توجيه الإجراءات، وبالتالي فإن جودة نظام المعلومات التسويقي يساهم في تحديد فعالية الاستراتيجية التسويقية. وتتبلور أفكار التوجه بالسوق من منظور الإدارة المعاصرة باعتباره الاستراتيجية الواجب إتباعها لمواجهة التحديات المعاصرة والاستعداد للمستقبل، بالتخلي عن ممارسات وتجارب الماضي والعمل على تحسين موقفها ليس في الأسواق الحالية فقط، وإنما أيضاً العمل على اختراق أو إنشاء أسواق جديدة (Johnson Gerry, Scholes Kevan, Fréry Frédéric, 2000, pp. 40-42)

كما يعتمد على ابتكارات ومهارات الموارد البشرية المتميزة، ومنهم زبائن المؤسسة والمتعاملين معها الذين يمثلون مصادر مهمة للأفكار التسويقية الناجحة، وكذلك يتطلب التفوق التسويقي أساليب عمل ومفاهيم إدارية ووسائل أداء ونظم وإجراءات غير عادية وغير تقليدية (التسويق الابتكاري). ومن ثم يشير منهج المؤسسة الموجهة بالسوق إلى عدد من الاتجاهات الإيجابية التي توجه قرارات المؤسسة في كافة المجالات (السلي، 2001، صفحة 35):

- البحث عن فرص تسويقية (إنشاء أسواق مستقبلية) أهم من محاولة اقتسام السوق الحالية مع الآخرين؛
- الميزة التنافسية الحقيقية للمؤسسة هي أن تكون مؤسسة متميزة وليس فقط تشكيلة منتجات متميزة؛
- يستند التفوق التسويقي إلى قدرات البحث العلمي والتطور التقني.

5. حدود التوجه بالسوق:

مثل أي توجه، فإن التوجه نحو السوق له حدود والتي من المهم ذكرها في ثلاثة أسئلة يمكن طرحها كما يلي (Jean-Jacques et a, 2008, pp. 29-30)

- هل الهدف من التسويق هو تلبية احتياجات الزبائن على المدى القصير أو الطويل؟ وهل ينبغي أن يهتم برفاهية الزبائن؟ هذا السؤال يتم سماعه كثيراً، خاصة في أسواق السلع الاستهلاكية، حيث يتوقع المستهلك أن تتصرف المؤسسة بطريقة مسؤولة اجتماعياً ليس أمام المساهمين فقط، ولكن أيضاً أمام جمهور المستهلكين. يجب أن يتطور التوجه التقليدي للتسويق نحو مفهوم أوسع للتسويق المجتمعي؛
- هل المقاربة التسويقية لا تميل إلى تلبية الاحتياجات الفردية على حساب الجماعية؟ وهل التكلفة المجتمعية لتلبية الاحتياجات الفردية ليست تكلفة مهمة في التسويق التقليدي؟ هذا السؤال الثاني هو نتيجة وعي المجتمعات الصناعية بندرة الموارد الطبيعية والتكلفة الاجتماعية للاستهلاك وتأثيرها على البيئة - حتى وقت قريب اعتبرت سلعة مجانية -. والآن أصبحت الرؤية الاجتماعية البيئية للاستهلاك مقبولة على نطاق واسع في الاقتصاديات المتقدمة، وهي تقود المؤسسات إلى إعادة التفكير في تصميم منتجاتها. وهنا يجب أن يتطور التسويق التقليدي نحو الاهتمام بتحسين الكفاءة البيئية؛
- هل يؤدي تبني التوجه نحو الزبون إلى قيام المؤسسة بالتركيز على المنتجات المطلوبة في السوق في مدخل التسويق الاستراتيجي الاستجابي على حساب المنتجات غير المعروفة للسوق، ولكن المدفوعة تكنولوجياً؟ الاستراتيجية التسويقية الإستجابية تسترشد حصراً برغبات السوق وتميل حتماً إلى تفضيل الابتكارات الصغيرة والثورة الأقل من تلك التي يقترحها المخترع. هذه الابتكارات هي استجابة للحاجات التي يشعر بها ويعبر عنها السوق غالباً ما تكون أقل مخاطرة وبالتالي تعتبر جذابة من قبل المؤسسة. من ناحية أخرى، فإن الاستراتيجية القائمة على التقدم التكنولوجي

من المرجح أن تؤدي إلى ابتكار مذهل، وبالتالي تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مستدامة يصعب التغلب عليها من قبل المنافسة.

في الواقع، تأتي معظم الابتكارات المذهلة من المختبر وليس من السوق. لذلك من المهم الحفاظ على التوازن بين هاتين الاستراتيجيتين التنمويتين: السوق أو التقدم التكنولوجي. وقد أدت هذه الأسئلة إلى اتجاهات جديدة جلبت فروق دقيقة تكميلية للنماذج الحالية: التسويق المجتمعي أو الاجتماعي.

6. الأداء التسويقي:

يعد التركيز على مستويات الأداء في المؤسسات من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبحثاً من قبل الكتاب في حقل الإدارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية بصورة خاصة (H. Dyer & H. Singh, 1998, pp. 660-679).

ويعتبر الأداء التسويقي جزءاً مهماً وحديثاً من أجزاء الأداء المؤسساتي بشكل عام، وما زال مسألة حيوية بالنسبة لكثير من المؤسسات (B.H. Clark, 1999, pp. 711-744).

وبرز الاهتمام الأولي والتطور المفاهيمي للأداء التسويقي في ستينات القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين أجريت العديد من الدراسات التجريبية لهذا المفهوم (M. Pont & R. Shaw, 2003, pp. 2064-2073).

ولهذا يمثل الأداء التسويقي من وجهة نظر أغلب الباحثين مفهوماً يحدد وإلى درجة كبيرة نجاح المؤسسات في تنفيذ خططها وبرامجها من عدمه، وبالتالي فهو مرحلة مهمة في حياة المؤسسة تتمكن من خلالها من مراجعة ومراقبة أداؤها بشكل مستمر، وتعديل الخطط بالشكل الذي يتلاءم مع التطورات.

لقد تعددت التعاريف التي تناولها الأداء التسويقي *Marketing Performance* ومن أبرزها: الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية، من خلال ثلاث مؤشرات: الربحية، نمو المبيعات والحصة السوقية (T. Ambler, & F. Kokkinaki, & S. Puntoni, 2004, p. 20).

ويقصد به أيضاً المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة والأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها (هامان، 2003، صفحة 27). ويمثل المجال الذي يمكن من خلاله أن تحقق المؤسسة النجاح المستهدف في الأعمال الحالية (M. Kotabe & J. Y. Murray, 1994, pp. 121-135). كما يعرف بمدى مساهمة وظيفة التسويق بالمؤسسة بتحقيق أهداف المؤسسة (F. Asiegbu, O. Awa, C. Akpotu, B. Ogbonna, 2011, p. 44).

ويعرف أيضاً بأنه يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، وذلك عن طريق الموازنة بين مخرجات الأنشطة والاستراتيجيات وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات، ويتم قياسه بمؤشر الربحية، الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن (D. O'Sullivan & A. V. Abela, 2007, pp. 79-93).

كما يعرف بأنه مدى تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة في كسب وإبقاء تفضيل الزبون (قره داغي كاوة محمد فرج، 2004، صفحة 85).

ويمكن تبني التعريف التالي للأداء التسويقي على أنه مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية من خلال وصف وتحليل كفاءة وفعالية الأنشطة التسويقية ضمن المؤشرات التسويقية "المالية (حجم المبيعات، الربحية والحصة السوقية) وغير المالية (حجم المشتريات، جذب الزبائن ورضا الزبائن)".

7. تقييم الأداء التسويقي:

يمكن الاستدلال على الأداء التسويقي من خلال قياسه وتقييمه، حيث يمثل تقييم الأداء التسويقي في جوهره شكل وامتداد لقياس الأداء التنظيمي (Papageorge Basil, 2005, p. 117). يعرف تقييم الأداء بأنه أداة أساسية تهدف إلى تركيز اهتمام الإدارة ليس فقط على المدراء بل كل مستخدم في المؤسسة وفي كل دائرة أو قسم من أقسامها على نشاطات الإدارة الاستراتيجية، والتي تشمل (Bob Kali, 2002/03, p. 49):

- تحديد الأسواق التي ستكون هدف المؤسسة:

- تحديد ما هو المطلوب من المؤسسة حتى تتمكن من المنافسة في هذه الأسواق؛
 - ما هي العروض (المنتجات والخدمات) المحددة مسبقاً التي سيتم طرحها على الزبائن ولماذا؟؛
 - كيف سيتم تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ضوء هذه المنتجات والخدمات؛
 - كيف سيتم تدريب العاملين أفضل تدريب حتى يكونوا فاعلين في تلبية احتياجات الزبائن؛
 - ما هي العمليات الداخلية الأكثر أهمية اللازمة لإحداث التطوير لخفض التكلفة أو تحسين الخدمات المقدمة.
- أما بالنسبة لمفهوم تقييم الأداء التسويقي يمكن تعريفه بأنه عملية تحليل وقياس جميع عناصر العملية التسويقية للوقوف على الإيجابيات والسلبيات مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات والتطورات في السوق بهدف إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة (هامان، 2003، صفحة 153).
- وتعتبر عملية تقييم الأداء التسويقي قضية مركزية في مجال التسويق ويمثل شاغلاً حيوياً بالنسبة لأغلبية المؤسسات الكبيرة (Clark, 1999, pp. 711-744). وعزا Clark هذا الاهتمام في تقييم الأداء التسويقي لأربعة اتجاهات هي (N.A. Morgan, B.H. Clark and R. Gooner, 2002, pp. 363-375):
- إعادة التركيز على التسويق وأنشطته المختلفة باعتباره المحرك الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو؛
 - تزايد الطلب على المعلومات التسويقية، والتي تكون محدودة أو غامضة في البيانات المالية للمؤسسة؛
 - مسؤولي التسويق أصبحوا محبطين إلى حد ما، بسبب اعتماد المؤشرات التقليدية (المالية) في الأداء والتي حسب ما يعتقدون بأنها تقلل من قيمة ما يقدمونه من إنجازات؛
 - اعتماد مؤشرات الأداء مثل بطاقات الأداء المتوازن (R.S. Kaplan, & D.P. Norton, 1992, pp. 71-79)، والتي جذبت الانتباه لمسألة مهمة تمثلت في إدراج المؤشرات غير المالية عند إجراء التقييم لأداء الأنشطة.
- ومما سبق يمكن القول أنّ تقييم الأداء التسويقي هو عبارة عن عملية تستهدف قياس وتحليل ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية مع تحديد أوجه الانحرافات وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

8. مؤشرات الأداء التسويقي:

هناك عدّة تقسيمات لمؤشرات الأداء التسويقي، لكن سيتم التركيز على الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجال التسويق، وهو تقسيمها إلى مؤشرات مالية (حجم المبيعات، الربحية وحجم المشتريات) وأخرى غير مالية (الحصة السوقية، جذب الزبائن ورضا الزبائن):

- تحليل حجم المبيعات: وهي نسبة المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة أو السنوات الماضية (الغالي طاهر محسن، ادريس وائل محمد، 2009، صفحة 325)، ويتم قياسها بحجم المبيعات الفعلية. ويدل زيادة نمو المبيعات إلى تحسن الأداء التسويقي، نتيجة زيادة وعي الزبائن بالمنتج، وقد يكون نتيجة مرونة وتكامل قنوات التوزيع والحملات الترويجية (توفيق عمرو عبد الرحمن، 2007، صفحة 192)، ويتوجب على المؤسسة المحافظة على مستوى مبيعاتها أو زيادتها خاصة إذا كان هامش الربح الوحدوي قليل بهدف تحقيق أرباح مقبولة (البكري ثامر ياسر، 2012، صفحة 93)؛
- تحليل الربحية: تعتبر الربحية هدف مركزي لكل مؤسسة تهدف لإثبات وجودها وبقائها ضمن السوق التنافسية، وبالتالي توسعها وحصولها على حصة سوقية، ويعبر عنها بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المؤسسة قياساً بالمنافسين (P. Chandra, 1997, p. 112)، وتتعلق القيمة الحالية لأرباح المؤسسة بالقيمة السوقية، وتعتبر الهدف الأساسي والمؤشر الأفضل للكفاءة في العمل التنافسي، والهدف الأساسي لاستراتيجية التوجه نحو السوق هو زيادة أرباح المؤسسة، وذلك بتعظيم قيمة قاعدة زبائنها، وهذه القيمة تسهم في زيادة الولاء (توفيق عمرو عبد الرحمن، 2007، صفحة 191)؛

- تحليل حجم المشتريات: تحقق المؤسسات معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد. وبالتالي فإنّ خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل. ويمكن القول بأنّ الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن زيادة حجم مشترياتهم وتحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع للمنتج (العظيم، 2008، صفحة 147)، إنّ أهمية زيادة حجم مشتريات الزبائن تنبع أساساً من الثقة بالمؤسسة (W.J. Reinartz & V. Kumar, 2006, pp. 560-580) وتكون عادةً بمثابة الوسيط في الرضا والربحية (Villanueva Julian & M. Dominique Hanssens, 2007, p. 85)، إلا أنّ آخرون اعتبروا زيادة حجم مشتريات دافع رئيسي لزيادة ربحية المؤسسة وعنصر حاسم في ربحية الزبون (Gupta Sunil et al, 2006, pp. 139-155):
- تحليل الحصة السوقية: تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل سلعة أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق (E.W. Anderson, C. Fornell, and D. R. Lehman, 1994, p. 56) وتعطي الحصة السوقية قدرة للمؤسسة في التغلغل والتوسع في السوق المستهدف، وعادةً ما تحدد المؤسسة أهدافاً لنمو حجم مبيعاتها بإدامة العلاقة مع ممثلي السوق لزيادة نمو ربحية المؤسسة (الغالي طاهر محسن، ادريس وائل محمد، 2009، صفحة 324):
- جذب الزبائن: التوجه بالسوق يركز على إدارة العلاقة مع الزبائن الرئيسيين (Cao Yong & S. Gruca Thomas, 2005, pp. 219-229) ويعتبر جذب الزبائن الجدد مؤشر لقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين. ويقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن يكون نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو مثلاً نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن (R. S. Kaplan Robert & A. Atkinson Anthony, 1998, p. 56):
- رضا الزبائن: يعد أداة قياس من أكثر المؤشرات فعالية للحكم على أدائها التسويقي لا سيما عندما تكون هذه العلاقات طويلة الأجل (السامرائي حفصة عطا الله، 2002، صفحة 32) (R. Srinivasan & C. Moorman, 2005, pp. 193-200)، وعرف بأنه مشاعر تعبر عن السعادة نتيجة مقارنة إدراك الزبون بما يتوقعه (Kotler, 2000, p. 123)، لذلك فالإدارة تعمل على تحسين رضا الزبائن وحثهم على زيادة حجم مشترياتهم ونشر الكلام الإيجابي الذي يجذب زبائن جدد ممّا يؤدي إلى خفض تكلفة الحصول على الزبائن (T. Malmi et.al, 2004 , p. 46).

9. الدراسة الميدانية:

تم اعتماد التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة وذلك لمعرفة مستوى الممارسة لدى المؤسسة صيدال موضوع البحث حيث بينت النتائج بأنّ هناك مستوى عالي لممارسة التوجه نحو السوق والأداء التسويقي لدى المؤسسة. وقد تم اعتماد على عينة تقدر 56 مفردة بعد عملية الفحص للقوائم، وللحكم على مدى ملائمة حجم العينة فقد تم استخدام إختبار **KMO**، والتي تنص على أنّ الحد الأدنى المقبول هو 50%، والتي بلغت 81,6%، وبذلك فإنّ حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة، ومعامل الثبات باستخدام معدل **Cronbach-Alpha**. وتم استخدام برنامج **SPSS** لتحليل البيانات وصفاً بواسطة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ورياضياً باستخدام الانحدار الخطي البسيط. وتقضي معادلة طول الفئة بقياس مستوى ممارسة متغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{5} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

الجدول 02: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط المرجح	1,79-1	2,59-1,8	3,39-2,6	4,19-3,4	5-4,2

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدّمة في الاحصاء الوصفي، والاستدلالي باستخدام **SPSS**، خوارزم العلمية للنشر، 2008، ص 540.

وللتأكد من ثبات الأداة فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 56 فردا، وباستخدام معامل **Cronbach-Alpha** لكل بعد ولكل محور من أبعاد ومحاور الدراسة بفقراتها. وكانت قيم معامل الثبات الدراسة موضحة في الجدول أدناه

الجدول 03: معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الإستبانة (معيار كرونباخ ألفا):

ت	متغيرات الدراسة	ع. فقرات	م. الثبات	ت	متغيرات الدراسة	ع. فقرات	م. الثبات
01	التسويق المعلوماتي	14-01	0,876	31	المنتج	27-22	0,832
11	المحيط	05-01	0,286	32	السعر	33-28	0,837
12	السوق	08-06	0,584	33	الاتصال	37-34	0,744
13	الزبون	12-09	0,803	34	التوزيع	41-38	0,653
14	المنافسة	14-13	0,865	35	قوى البيع	47-42	0,862
02	التسويق الاستراتيجي	21-15	0,839	36	خدمة الزبائن	50-48	0,855
21	الأهداف	17-15	0,542	04	الأداء التسويقي	65-51	0,947
22	الاستراتيجية	21-18	0,791	41	المالي	53-51	0,880
03	التسويق العملياتي	50-22	0,957	42	غير المالي	56-54	0,871
					المجموع الكلي	56	0,978

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

حسب **Bougie & Sekaran**، نلاحظ أنّ الدراسة تتمتع بثبات ممتاز وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة لتجاوزها معدل كرونباخ ألفا 80% وحصولها على 97,8%، حيث تجاوز كل من المتغيرات المستقلة: بعد التسويق المعلوماتي، الاستراتيجي والعملياتي معدل 80%، بينما بلغ المتغير التابع: الأداء التسويقي 94,7%.

1.9 قياس مستوى الممارسة الكلي لأبعاد إدارة التوجه بالسوق والأداء التسويقي ومحاورهما:

لوصف المتغيرات المستقلة لأبعاد التوجه بالسوق الممثلة في (التسويق المعلوماتي؛ الاستراتيجي والعملياتي) والمتغيرات التابعة لأبعاد الأداء التسويقي لمؤسسة صيدال، وللإجابة على الإستبانة لجأ الباحث إلى استخدام واحد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة ومحاورها، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرّتب ومستوى الممارسة الكلي لأبعاد التوجه بالسوق ومحاورها:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الممارسة
01	ظروف المحيط	3,18	0,521	03	متوسط
02	ظروف السوق	3,35	0,671	01	متوسط
03	ظروف الزبون	3,17	0,647	04	متوسط
04	ظروف المنافسة	3,26	0,801	02	متوسط
04-01	التسويق المعلوماتي	3,24	0,601	-	متوسط
05	الأهداف	3,39	0,682	01	متوسط
06	الاستراتيجية	3,33	0,601	02	متوسط
06-05	التسويق الاستراتيجي	3,36	0,609	-	متوسط
07	المنتج	3,36	0,672	03	متوسط
08	التسعير	3,47	0,673	02	مرتفع
09	الاتصال	3,61	0,602	01	مرتفع
10	التوزيع	3,19	0,597	04	متوسط
11	قوى البيع	2,99	0,735	05	متوسط
12	خدمة الزبائن	2,98	0,829	06	متوسط
12-07	التسويق العملياتي	3,26	0,613	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي لـ SPSS.

المتوسط الحسابي الكلي لمستوى ممارسة أبعاد التوجه بالسوق في المؤسسة صيدال موضوع البحث قد بلغ في المتوسط 3,29 بانحراف معياري في المتوسط 0,61، ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط. وحقق بعد التسويق الاستراتيجي أعلى متوسط حسابي بلغ 3,36 حيث يعكس مستوى ممارسة متوسط، فيما حقق بعد التسويق المعلوماتي أدنى متوسط حسابي بلغ 3,24 ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط. كما يلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة أبعاد التوجه بالسوق بمحاورها المختلفة كانت جُلّها متوسطة، ممّا يشير إلى أنّ استجابات عينة البحث كانت إيجابية تجاه ممارسة التوجه بالسوق في المؤسسة.

الجدول 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الممارسة الكلي لأبعاد الأداء التسويقي ومحاورها:

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
01	حجم المبيعات	2,98	0,829	02	متوسط
02	الربحية	3,17	1,003	01	متوسط
03	حجم المشتريات	2,63	1,173	03	متوسط
01-03	المؤشرات المالية	3,04	0,834	-	متوسط
04	الحصة السوقية	2,97	0,946	03	متوسط
05	جذب زبائن	2,78	0,911	02	متوسط
06	رضا الزبائن	3,19	0,776	01	متوسط
04-06	المؤشرات غير المالية	2,86	0,862	-	متوسط
	الأداء التسويقي	2,95	0,848		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الوصفي لـ SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة الأداء التسويقي بمحاوره المختلفة كانت كُلهَا متوسطة، ممّا يشير إلى أنّ استجابات عينة البحث كانت إيجابية تجاه ممارسة الأداء التسويقي في المؤسسة. بينما يبيّن أنّ الوسط الحسابي الكلي لمستوى ممارسة أبعاد الأداء التسويقي في المؤسسة الذي بلغ في المتوسط 2,95 بانحراف معياري في المتوسط 0,848، ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط. وقد حقق محور الربحية أعلى وسط حسابي بلغ 3,17 حيث يعكس مستوى ممارسة متوسط ضمن بعد الأداء المالي الذي بلغ متوسط حسابي 3,04 حيث يعكس مستوى ممارسة متوسط، فيما حقق محور رضا الزبائن أعلى وسط حسابي بلغ 3,19 حيث يعكس كذلك مستوى ممارسة متوسط ضمن بعد الأداء غير المالي الذي حقق وسط حسابي 2,86 ومعبراً عن مستوى ممارسة متوسط.

2.9 اختبار فرضيات البحث:

● اختبار فرضية الدراسة الرئيسية:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لاختبار فرضية البحث الرئيسية بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$ بين أبعاد التوجه نحو السوق وأبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة، حيث نتائج التحليل موضحة في الجدول أدناه.

يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول أدناه ما يلي:

قيمة معامل ارتباط بيرسون R ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$ ، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين أبعاد المتغير المستقل التوجه نحو السوق وأبعاد المتغير التابع الأداء التسويقي، كما أنّ إشارة معامل الارتباط R الموجبة تشير إلى أنّ العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة، أي كلما زاد التركيز على التوجه نحو السوق سيؤدي إلى تحسين وتطوير مؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط β ذات دلالة إحصائية لأنّ قيمة الاختبار t عند مستوى دلالة $\alpha \geq 5\%$ ، ما يعني وجود علاقة تأثيرية بين التوجه نحو السوق والأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث. قيمة معامل الانحدار α وإشارته الموجبة أنّ زيادة أبعاد المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في أبعاد المتغير التابع للمؤسسة موضوع البحث. كما أنّ قيمة معامل الثبات لنموذج الانحدار البسيط α ليس لها أثر معنوي على المتغير التابع حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي t عند مستوى الدلالة α أكبر من 5% . قيمة معامل التحديد R^2 والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط ذات دلالة إحصائية حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي F عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أنّ نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال أبعاد المتغير المستقل يمكنه أن يفسر الاختلاف والتباين في أبعاد المتغير التابع، وتدل على وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، بين التوجه نحو السوق والأداء التسويقي.

الجدول 06: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية:

Sig	F المحسوبة	R ²	R	ملخصات النموذج
0,000	150,445	0,725	0,852	التسويق المعلوماتي والأداء التسويقي
0,000	123,735	0,685	0,827	التسويق الاستراتيجي والأداء التسويقي
0,000	111,510	0,662	0,813	التسويق العملي والأداء التسويقي
Sig	t المحسوبة	قيمة المعامل	رمز المعامل	معاملات النموذج
0,590	0,543	0,132	α	معامل الثبات
0,000	12,266	0,907	β	معامل الانحدار الخطي البسيط
0,575	0,563	0,150	α	معامل الثبات
0,000	11,124	0,868	β	معامل الانحدار الخطي البسيط
0,580	0,557	0,156	α	معامل الثبات
0,000	10,560	0,883	β	معامل الانحدار الخطي البسيط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

وبناءً على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية H_0 الرئيسية وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنّه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، ما بين المتغير المستقل التوجه نحو السوق والتابع الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

• اختبار الفرضيات الفرعية:

أما الفرضيات الفرعية المنبثقة عن فرضية البحث الرئيسية فقد تم اختبارها باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وذلك بهدف التحقق من مدى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين التوجه نحو السوق بدلالة أبعادها كمتغيرات مستقلة مع كل مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي كمتغير تابع للمؤسسة موضوع البحث، حيث تم استخدام طريقة الانحدار المتدرج *Stepwise Regression* التي تستخدم المتغيرات المستقلة الأقوى ارتباطاً بالمتغير التابع وإدراجها ضمن معادلة الانحدار المتعدد. لتأكيد النتائج التي تم توصل لها في اختبار الفرضية الرئيسية، فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتدرج:

رقم	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	R	R ²	F المحسوبة	Sig	النتيجة
01	محاور التسويق المعلوماتي مجتمعة	الأداء المالي	0,915	0,838	69,711	0,000	رفض H_0 وقبول H_1
	محاور التسويق الاستراتيجي مجتمعة		0,829	0,687	61,331		
	محاور التسويق العملي مجتمعة		0,886	0,784	38,556		
	محاور		0,814	0,662	111,72	0,000	
	التسويق		0,490	0,240	17,976	0,000	
	المعلوماتي		0,892	0,796	222,52	0,000	

رفض H_0 وقبول H_1	0,000	83,945	0,596	0,772	الأداء المالي	المنافسة	متفرقة	02	
	0,000	49,396	0,464	0,681		الأهداف	محاور التسويق		
	0,000	124,57	0,686	0,828		الاستراتيجية	الاستراتيجي متفرقة		
	0,000	43,738	0,434	0,659		المنتج	محاور التسويق العملياتي متفرقة		
	0,000	48,573	0,460	0,678		السعر			
	0,000	37,444	0,396	0,630		الاتصال			
	0,000	52,509	0,479	0,692		التوزيع			
	0,000	52,509	0,479	0,692		قوى البيع			
	0,000	133,99	0,702	0,838		خدمة الزبائن			
رفض H_0 وقبول H_1	0,000	17,259	0,561	0,749	الأداء غير المالي	محاور التسويق المعلوماتي مجتمعة		03	
	0,000	66,047	0,702	0,838		محاور التسويق الاستراتيجي مجتمعة			
	0,000	13,162	0,554	0,744		محاور التسويق العمليتي مجتمعة			
رفض H_0 وقبول H_1	0,000	23,434	0,291	0,540	الأداء غير المالي	المحيط	محاور	04	
	0,000	18,094	0,241	0,491		السوق	التسويق		
	0,000	60,016	0,513	0,716		الزبون	المعلوماتي		
	0,000	46,035	0,447	0,668		المنافسة	متفرقة		
	0,000	31,632	0,357	0,597		الأهداف	محاور التسويق		
	0,000	125,43	0,688	0,829		الاستراتيجية	الاستراتيجي متفرقة		
	0,000	38,710	0,404	0,636		المنتج	محاور التسويق العملياتي متفرقة		
	0,000	36,361	0,389	0,624		السعر			
	0,000	39,319	0,408	0,639		الاتصال			
	0,000	30,586	0,349	0,591		التوزيع			
	0,000	30,586	0,349	0,591		قوى البيع			
	0,000	32,372	0,362	0,602		خدمة الزبائن			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل SPSS.

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ أقوى محاور أبعاد التوجه نحو السوق ارتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث هو: محور الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن حيث شكّلت هذه المحاور مجتمعة ضمن كل بعد من أبعاد التوجه نحو السوق أقوى نموذج انحدار متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بعد الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون R لهذه النماذج 91,5%، 82,9% و 88,6% وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$.

وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية جداً ما بين المتغيرات المستقلة: الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن والمتغير التابع الأداء المالي، أي كلما زاد التركيز على محاور التوجه بالسوق: الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن سيؤدي إلى تحسّن الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث. قيمة معامل التحديد R^2 والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت 83,8%، 68,7% و 78,4% وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 69,71، 61,33 و 38,56 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال المتغيرات المستقلة: الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، السعر وخدمة الزبائن يمكنه أن يفسر ما نسبته 83,8%، 68,7% و 78,4% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء المالي، وهي نسب عالية وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين التوجه

نحو السوق بدلالة محاورها: الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، خدمة الزبائن السعر وبعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

وبناء على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين التوجه نحو السوق بدلالة محاورها: الزبون، المنافسة، السوق، الإستراتيجية، خدمة الزبائن والسعر وبعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

بالإستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ أقوى محاور التوجه نحو السوق إرتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث هي: محور الزبون، المنافسة، المحيط ثم السوق بالنسبة لبعدها التسويقي المعلوماتي، الإستراتيجية ثم الأهداف بالنسبة لبعدها التسويقي الإستراتيجي، خدمة الزبائن، التوزيع وقوى البيع، السعر، المنتج ثم الإتصال بالنسبة لبعدها التسويقي العملي، حيث شكّلت هذه الأبعاد متفرقة أقوى نموذج إنحدار متعدد من حيث قوة الإرتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بعد الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباط بيرسون R لهذه النماذج 89%، 81,4%، 77,2% و 49% بالنسبة لبعدها التسويقي المعلوماتي، 82,8% و 68,1% بالنسبة لبعدها التسويقي الإستراتيجي، 83,8%، 69,2%، 67,8%، 65,9% و 63% بالنسبة لبعدها التسويقي العملي على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.

وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما قوية بين محاور أبعاد إدارة التوجه نحو السوق والمتغير التابع الأداء المالي، أي كلما زاد التركيز على التوجه نحو السوق من خلال محاور أبعاده الثلاثة سيؤدي إلى تحسّن الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت: 79,6%، 59,6%، 66,2% و 24% بالنسبة لبعدها التسويقي المعلوماتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت 222,52، 111,72، 83,95 و 17,98 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 68,6%، 46,6% بالنسبة لبعدها التسويقي الإستراتيجي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت 124,57 و 49,4 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 70,2%، 46%، 47,9%، 43,4% و 39,6% بالنسبة لبعدها التسويقي العملي وهي ذات دلالة إحصائية حيث أنّ قيمة الإختبار الإحصائي F قد بلغت 133,99، 48,57، 52,50، 43,74 و 37,44 وتعني هذه القيم أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال محاور أبعاده الثلاثة المستقلة يمكنه أن يفسر ما نسبته 79,6%، 59,6%، 66,2% و 24% بالنسبة لبعدها التسويقي المعلوماتي و 68,6%، 46,6% بالنسبة لبعدها التسويقي الإستراتيجي و 70,2%، 46%، 47,9%، 43,4% و 39,6% بالنسبة لبعدها التسويقي العملي على الترتيب من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء المالي، وهي نسب عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين التوجه نحو السوق بدلالة محاورها وبعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

وبناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فقد تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين إدارة التوجه نحو السوق بدلالة محاورها وبعد الأداء المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال موضوع البحث.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

بالإستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ أقوى محاور أبعاد التوجه نحو السوق إرتباطاً وتأثيراً في بعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث هو: محور الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع حيث شكّلت هذه المحاور مجتمعة ضمن كل بعد من أبعاد التوجه نحو السوق أقوى نموذج

انحدار متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بعد الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون R لهذه النماذج 74,9%، 83,8% و 74,4% وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 5\%$.

وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية جدا ما بين المتغيرات المستقلة: الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع والمتغير التابع الأداء غير المالي، أي كلما زاد التركيز على محاور التوجه بالسوق: الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع سيؤدي إلى تحسّن الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد قد بلغت 56,1%، 70,2% و 55,4% وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 17,26، 66,05 و 13,16 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، وتعني هذه القيمة أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال المتغيرات المستقلة: الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع يمكنه أن يفسر ما نسبته 56,1%، 70,2% و 55,4% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء غير المالي، وهي نسب عالية وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين التوجه نحو السوق بدلالة محاورها: الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع وبعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

وبناء على النتائج أعلاه فقد تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، أي أنّه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين محاور التوجه نحو السوق: الزبون، المحيط، الإستراتيجية، خدمة الزبائن، السعر، التوزيع وقوى البيع وبعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

بالاستناد إلى النتائج الموضحة في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ أقوى محاور التوجه نحو السوق ارتباطا وتأثيراً في بعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث هي: محور الزبون، المنافسة، المحيط ثمّ السوق بالنسبة لبعده التسويقي المعلوماتي، الإستراتيجية ثمّ الأهداف بالنسبة لبعده التسويقي الإستراتيجي، أمّا بالنسبة لبعده التسويقي العملياتي هي: محور الإتصال، المنتج، السعر، خدمة الزبائن ثمّ التوزيع وقوى البيع حيث شكّلت هذه الأبعاد متفرقة أقوى نموذج انحدار متعدد من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بعد الأداء غير المالي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون R لهذه النماذج 71,6%، 66,8%، 54% و 49,1% بالنسبة لبعده التسويقي المعلوماتي، 82,9% و 59,7% بالنسبة لبعده التسويقي الإستراتيجي، 63,9%، 63,6%، 62,4%، 60,2% و 59,1% بالنسبة لبعده التسويقي العملياتي على الترتيب وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$.

وتشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقة قوية نوعاً ما قوية بين محاور أبعاد التوجه نحو السوق والمتغير التابع الأداء غير المالي، أي كلما زاد التركيز على التوجه نحو السوق من خلال محاور أبعاده الثلاثة سيؤدي إلى تحسّن الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

قيمة معامل التحديد R^2 قد بلغت: 51,3%، 44,7%، 29,1% و 24,1% بالنسبة لبعده التسويقي المعلوماتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 60,01، 46,03، 23,43 و 18,09 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 68,8%، 35,7% بالنسبة لبعده التسويقي الاستراتيجي وهي ذات دلالة إحصائية حيث إنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 125,43 و 31,63 على الترتيب عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ، 40,8%، 40,4%، 38,9%، 36,2% و 34,9% بالنسبة لبعده التسويقي العملياتي وهي ذات دلالة إحصائية حيث أنّ قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 39,32، 38,71، 36,36، 32,37 و 30,59 وتعني هذه القيم أنّ نموذج الانحدار المتعدد ومن خلال محاور أبعاده الثلاثة المستقلة يمكنه أن يفسر ما نسبته 51,3%، 44,7%، 29,1% و 24,1% بالنسبة لبعده التسويقي المعلوماتي و 68,8%، 35,7% بالنسبة لبعده التسويقي الاستراتيجي و 40,8%، 40,4%، 38,9%، 36,2% و 34,9% بالنسبة لبعده التسويقي العملياتي على الترتيب من الاختلاف والتباين في المتغير التابع الأداء غير المالي،

وهي نسب عالية نوعاً ما وتدل على وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ بين التوجه نحو السوق بدلالة محاورها وبعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة موضوع البحث.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فقد تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة لها، أي أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين التوجه نحو السوق بدلالة محاورها وبعد الأداء غير المالي كأحد أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال موضوع البحث.

وعليه ومن خلال اختبار فرضيات البحث الفرعية والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن التأكيد على النتيجة المخصصة عن اختبار الفرضية الرئيسية للبحث والتي تفضي إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين محاور أبعاد التوجه نحو السوق وأبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال موضوع البحث.

الخاتمة:

أظهرت النتائج أنّ مستوى ممارسة أبعاد التوجه نحو السوق في المؤسسة صيدال موضوع البحث كان متوسطاً في معظم محاوره حيث بلغ معدل المتوسط الحسابي 3,29 بمعدل انحراف معياري 0,608 حسب استجابات عينة البحث، وعلى مستوى ممارسة الأداء التسويقي أظهرت النتائج أنّه كان أيضاً متوسطاً في معظم أبعاده حيث بلغ معدل المتوسط الحسابي 2,95 بمعدل انحراف معياري 0,848 حسب استجابات عينة البحث.

أما فيما يخص الفرضية الرئيسية فقد تم رفضها وتم اعتماد الفرضية البديلة حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$ ما بين أبعاد التوجه نحو السوق أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال موضوع البحث، حيث أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي R بلغت 85,2%، و82,7% و81,3% وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 5\%$. في حين أنّ الدراسة ومن خلال الفرضيات الفرعية توصلت إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين محاور أبعاد التوجه نحو السوق ومحاور أبعاد الأداء التسويقي للمؤسسة صيدال موضوع البحث.

بناء على النتائج أعلاه المنبثقة من الدراسة تبين لنا بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تواجهها المؤسسة موضوع البحث في إتباعها لفلسفة التوجه نحو السوق من حيث تعلم أو لا تعلم وهي:

- تحليل الموقف التسويقي لتحديد الاستراتيجية التسويقية بناء على الأهداف التسويقية المالية وغير المالية من خلال تطوير مؤشرات الأداء لتحسين مراقبة الأهداف؛
 - تحديد الاستراتيجية التسويقية مع مراعاة الطاقة والموارد المتاحة والعمل تطويرها لزيادة أرباح الزبون لها؛
 - إعداد توقعات المبيعات مع مراعاة التغيرات في الطلب، المنافسة، المساهمات الهامشية للمنتجات ورأي قوى البيع؛
 - التركيز على خدمة الزبون لتحسين الجودة وضمان رضا الزبائن كونه محور قوي مؤثر في كل الفرضيات وهذا دليل على إدراك الإدارة التسويقية لأهمية هذا الزبون كونه مصدر أساسي للربحية؛
 - تحليل الاحتياجات والتوقعات من عملية الشراء ومشتريات الزبائن المحتملين، وخصائص وعادات زبائنهم في مختلف شرائح السوق والعوامل التي قد تؤثر على قراراتهم؛
 - استغلال المزايا التنافسية والاستفادة منها للتموقع في الأسواق المستهدفة من خلال تحليل المنافسين باستمرار للتمييز باستخدام نظام المعلومات التسويقية لمراقبة تطور بيئتها وأدائها للتخطيط لأنشطتها والتحكّم فيها بشكل أفضل؛
 - استخدام نظام عروض أسعار فعال لتحليل أسباب الفوز أو الخسارة في عقود بيع من خلال وضع استراتيجية التسعير تأخذ بعين الاعتبار الشريحة المستهدفة، نقطة التعادل لكل منتج، الطلب، سعر التكلفة والمنافسة.
- لقد تناولت الدراسة وبشكل مختصر أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملي) على مؤشرات الأداء التسويقي (المالية وغير المالية). تم اعتماد على الاستبانة في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالجانب التطبيقي وعلى ما هو متوفر في المكتبات الورقية والالكترونية لجمع البيانات الثانوية الخاصة بالجانب النظري. التسويق المعلوماتي هو الذي يقوم بتوليد الاستخبارات التسويقية والمعلومات من السوق، أما الاستراتيجي هو الذي يقوم بصياغة الأهداف، الاستراتيجيات

والسياسات التسويقية أما العملياتي هو الذي يقوم بتنفيذ السياسات التسويقية على الزوج منتج/ سوق. أما الأداء التسويقي هو المعيار لقياس مدى نجاح الخطة الاستراتيجية التسويقية في تحقيق أهدافها التسويقية.

قائمة المراجع:

- أبو النجا محمد عبد العظيم. (2008). التسويق المتقدم. (01) الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- البكري ثامر ياسر. (2012). استراتيجيات التسويق. (01) الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الغالبي طاهر محسن، ادريس وائل محمد. (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. (01) عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- توفيق عمرو عبد الرحمن. (2007). إدارة علاقات العملاء (الإصدار مركز الخبرات المهنية للإدارة). (01) القاهرة، مصر.
- حسن علي هامان. (2003). المنافسة الأجنبية وأثرها في حجم مبيعات الصناعات المحلية في السوق الليبي. الدوحة.
- علي السلمي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. القاهرة، مصر: دار غريب للنشر.
- السامرائي حفصة عطا الله. (2002). المزيج التسويقي وجودة الخدمة الصحية وأثرهما في تحقيق رضى المرضى: مجموعة من المستشفيات الحكومية الخاصة في مدينة بغداد. تأليف رسالة ماجستير غير منشورة. العراق: تخصص ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- قره داغي كاوة محمد فرج. (2004). تفاعلية الاتصالات التسويقية المتكاملة وانعكاساتها على الأداء التسويقي. تأليف أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
- A. Kirby. (1988). *Trade Associations as Information Exchange Mechanisms. RAND Journal of Economics, 19(01).*
- B.H. Clark. (1999). *Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. Journal of Marketing Management, 15(08).*
- Bob Kali. (2002/03). *Strategic Performance Measurement. RK Business Development LLC.*
- Cao Yong & S. Gruca Thomas. (2005). *Reducing Adverse Selection Through Customer Relationship management. Journal of Marketing, 69(04).*
- Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders (Vol. 34). Business Horizons.*
- D. O'Sullivan & A. V. Abela. (2007). *Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance. Journal of Marketing, 71.*
- E.W. Anderson, C. Fornell, and D. R. Lehman. (1994). *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Finding From Sweden. Journal of Marketing, 58(03).*
- F. Aggeri et A. Acquier. (2005). *La théorie des Stakeholders Permet-elle de Rendre Compte des Pratiques d'Entreprise en Matière de RSE? Actes de la 14e Conf. de l'AIMS.*
- F. Asiegbu, O. Awa, C. Akpotu, B. Ogbonna. (2011). *Sales Force Competence Development and Marketing Performance of Industrial and Domestic Products Firms in Nigeria. Far East Journal of Psychology and Business, 02(03).*
- Gupta Sunil et al. (2006). *Modeling Customer Lifetime Value. Journal of Service Research, 09(02).*
- H. Dyer & H. Singh. (1998). *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter Organizational Competitive Advantage. Academy of Management Review, 23(04).*
- H. Gatignon et J.M. Xuereb. (1997). *Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. Journal of Marketing Research, 34(01).*
- I. Henriques & P. Sadorsky. (1999). *The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. Academy of Management Journal, 42(05).*
- I. Maignan et O.C. Ferrell. (2004). *Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. The Journal of the Academy of Marketing Science, 32(01).*
- J.C. Narver et S.F. Slater. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 54(04).*

- J.-J. Lambin et R.Chumpitaz-Caceres. (2006). *L'Orientation Marché est-elle une Stratégie Rentable Pour l'Entreprise? (Vol. 21). Recherche et Applications en Marketing.*
- Kohli and Jaworski. (1990). *Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing, 54(02).*
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management. (Prentice Hall International, Ed.) Inc: The Millennium Edition.*
- M. Kotabe & J. Y. Murray. (1994). *Determinants of Intra-Firm Sourcing and Market Performance (Vol. 05). International Business Review.*
- M. Pont & R. Shaw. (2003). *Measuring Marketing Performance: A critique of empirical literature . ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide .*
- M. William Pride & O.C. Ferrell. (1997). *Marketing (Ed, 10th ed.). Boston, New york: Hough-ton Mifflin Compang.*
- M.B.E. Clarkson. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management Review, 20(01).*
- N.A. Morgan, B.H. Clark and R. Gooner. (2002). *Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives. Journal of Business Research, 55(05).*
- P. Chandra. (1997). *Financial Management: Theory and practice. (04, Ed.) Tata McGraw-Hill Delhi.*
- P. Shrivastava et G. Siomkos. (1989). *Disaster Containment Strategies. Journal of Business Strategy, 10(05).*
- R. Charan et R.E. Freeman. (1979). *Stakeholders Negotiations: Building Bridges With Corporate Constituents (Vol. 08). Management Review.*
- R. Deshpandé et F.E. Webster. (1989). *Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, 53(01).*
- R. S. Kaplan Robert & A. Atkinson Anthony. (1998). *Advanced Management Accounting. (03, Ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.*
- R. Srinivasan & C. Moorman. (2005). *Strategic firm commitments and rewards for customer Relationship management in online retailing. Journal of Marketing, 69(04).*
- R.Deshpandé, J.U. Farley et F.E.Webster. (1993). *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, 57(01).*
- R.S. Kaplan, & D.P. Norton. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance (Vol. 03). Harvard Business Review.*
- S. Barrett. (1992). *Strategy and the Environment. Columbia Journal of World Business, 27(03 & 04).*
- S. Deng et J. Dart. (1994). *Measuring Market Orientation: a Multi-factor Multi-item Approach. Journal of Marketing Management, 10(08).*
- Siomkos, P. Shrivastava et G. (1989). *Disaster Containment Strategies. Journal of Business Strategy, 10(05).*
- T. Ambler, & F. Kokkinaki, & S. Puntoni. (2004). *Assessing Marketing Performance: Reasons For Metrics Selection. Journal of Marketing Management.*
- T. Malmi &.al. (2004). *An empirical study on customer profitability accounting, customer Orientation and business unit performance. the EAA conference in prague. and the research seminars at the University of Technology Sydney and Macquarie university.*
- T.J. Rowley. (1997). *Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. Academy of Management Review, 22(04).*
- Villanueva Julian & M. Dominique Hanssens. (2007). *Customer Equity: Measurement, Management and Research Opportunities. Foundations and Trends in Marketing, 01(01).*
- Voss, G.B. Voss et Z.G. (2000). *Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. Journal of Marketing, 64(01).*

- W.C. Sharbrough & J.W. Moody. (1995). *Managing the Media*. *Journal of Systems Management*, 46(04).
- W.J. Reinartz & V. Kumar. (2006). *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*. *Journal of Marketing*, 67(01).

Ansoff, H. (1987). *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*. *Strategic Management Journal*, 08(06).

- B. Guerrien. (1996). *Dictionnaire d'Analyse Economique*. Paris: La Découverte.
- Corine Rochette et François Cassiere. (2007). *Quelle Orientation Marché pour les PME et PMI? Sherbrooke (éd. 05)*. Canada: Congrès International de l'Académie de l'Entreprenariat.
- Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz. (2002). *Marketing Stratégique et Opérationnel Du Marketing A l'Orientation Marché (éd. 05)*. Paris: Dunod.
- Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz. (2008). *Marketing Stratégique et Opérationnel Du Marketing A l'Orientation Marché (éd. 7)*. Paris: Dunod.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Fréry Frédéric. (2000). *Stratégique*. Paris: Publi-Union .