# المنظور الثقافي للتوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

# *The cultural perspective of market orientation and its relation to the marketing performance of small and medium enterprises in Algeria*

**منى مسغوني**
مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

**شريفة رفاع**
مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

**حكيم بن جروة**
مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

**ملخص :**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي من المنظور الثقافي والأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وهذا من خلال التعرض لمفهوم التوجه السوقي، وأهم خصائص هذا المفهوم التي تساعد المؤسسات على فهمه وتطبيقه ؛ وتحديد العلاقة بين التوجه السوقي نحو الزبائن والمنافسين والمرتكز على التكامل الوظيفي ومؤشرات الأداء التسويقي في مؤسسات محل الدراسة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هذه المؤسسات تطبق التوجه السوقي من المنظور الثقافي وذلك بدرجات متفاوتة نسبيا، إلا انه هناك اختلاف في مدى علاقة أبعاد أو مكونات التوجه السوقي الثقافي عند اخذ هذه المكونات بصفة منفردة على بعض مؤشرات الأداء التسويقي وهذا ما يفسر وجود اختلاف في درجة أهمية كل مؤشر من مؤشرات الأداء التسويقي.

**الكلمات المفتاحية** : التوجه السوقي ؛ الأداء التسويقي ؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**Abstract:**

This study aims to analyse the relationship between the market orientation from the cultural perspective and marketing performance for small and medium enterprises in Algeria. This is through identifying the concept of market orientation where the most important characteristics of it that help enterprises to understand, apply this concept. Moreover, to determine the relationship between market-oriented customers and competitors based on integration career and marketing performance indicators in the enterprises under study. The results of the study reveal that these enterprises apply market-orientation from a cultural perspective in relatively varying degrees. There is a difference in the extent of the dimensions of the relationship or the cultural market orientation components when taking these components individually on some marketing performance indicators, and this explains the difference in the degree of importance of each indicator of marketing performance.

**Keywords**: market orientation, marketing performance, small and medium enterprises.

## مدخل:

تزايد اهتمام منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بفلسفة التوجه السوقي والتي تنبع من التغيرات التي تعيشها حاليا على الصعيدين المحلي والدولي، ولقد تزايدت درجة الاهتمام بهذا المفهوم نتيجة لظروف التحول البيئي والاقتصادي الهادف إلى التحول من فلسفة السوق المخطط إلى السوق المفتوح والذي تسوده التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو العميل وحاجاته، وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسين. كل هذه التطورات أدت إلى زيادة رغبة الإدارات في الكثير من منظمات الأعمال في التعامل

بشكل علمي وتغيير فلسفتها الإدارية وتبني التوجه السوقي كنموذج يمكن أن يتحدى به لمواجهة الظروف البيئية، وأسلوب حديث يلعب دورا جوهريا في تحقيق أهدافها وتحسين مؤشرات أداءها.

ومن ابرز الموضوعات الشائكة في الفكر التسويقي المعاصر – ولاسيما في منتصف تسعينيات من القرن الماضي– ترتبط بالتوجه السوقي ومدى علاقته بأداء المؤسسة، وعلى الرغم من الجهود البحثية في تفسير هذا الموضوع وتحليل مضامينه الا ان هناك عدد من القضايا المعرفية ما زالت بحاجة الى مزيد من البحث والتقصي، فقد اكدت دراسة لـ (Morgan et al (2009 ان التوجه السوقي والقدرات التسويقية يعتبران عاملان مساعدان في تفوق اداء المنظمات، وبينت دراسة لـ (Slater et Narvar (1994 الى ان البيئة التنافسية كمتغير وسيط تدعم العلاقة بين التوجه السوقي والاداء، وايدت دراسة (Qu (2009 ان التوجه السوقي يؤثر وبشكل ايجابي على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات المعبر عن واحد من متغيرات الاداء.

وقد ازداد الاهتمام في الآونة الاخيرة بالبحث في مدى ممارسة مفهوم التوجه السوقي من قبل القطاعات الانتاجية والخدمية في الدول النامية، ومدى قدرة هذا التوجه على تحقيق مؤشرات عالية من الاداء ذلك لما تشهده هذه الدول من تحديات وظروف تنافسية وبيئية متغيرة، والجزائر كغيرها من الدول النامية تشهد بيئتها المحلية تحديات مختلفة على كافة الاصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ناهيك عن الانفتاح الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد انتقالها من مرحلة الاحتكارات والاقتصاد الموجه إلى مرحلة اقتصاد السوق، وتخلي الدولة تدريجيا عن تسيير مؤسساتها العمومية فاتحة المجال للمنافسة المحلية والدولية، إضافة إلى اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام الجزائر الوشيك لمنظمة التجارة العالمية.

**مشكلة الدراسة:**

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بوجه عام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص، تحديات عديدة نابعة من اشتداد درجة المنافسة، وسرعة دورة حياة المنتج، مما يتطلب تقديم منتجات تتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، لكن الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات يتنافى مع ذلك، والقيم والسلوكيات السائدة تعوق الابتكار والتجديد من داخلها وتجعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات المتسارعة في السوق، فالكثير منها يعاني من تراجع في المبيعات والحصة السوقية، وانعدام الربحية، وتطور السوق بسرعة واحتدام درجة المنافسة، وهذا ما يؤكد حاجة هذه المؤسسات إلى تغيير ثقافتها السائدة وتبني ثقافة وفلسفة جديدة تدفع إلى تحقيق أهدافها من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبائن بطريقة مناسبة، وبالتالي أصبح البقاء في السوق يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء الفعال وكسب رضا وقبول الزبائن، وهذا ما يؤكد أهمية التوجه السوقي وتأثيره على الأداء التسويقي، وفي ضوء ما تقدم نستخلص انه ثمة مشكلة تتجسد ملامحها الاساسية في وجود اشكاليات معاصرة لاتزال تحتاج الى الكشف عن مضامينها وفوائدها واستكشاف علاقتها وتأثيراتها، وانطلاقا مما سبق طرحه فإن هاته الدراسة ستحاول معالجة الإشكالية التالية :

الى اي مدى يؤثر التوجه السوقي من المنظور الثقافي على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟.

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

- ماذا نعني بالتوجه السوقي من المنظور الثقافي؟ وهل تمارس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هذا المفهوم ؟؛
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي نحو الزبائن على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي نحو المنافسين على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- هل توجد علاقة ذات إحصائية بين التوجه السوقي المرتكز على التكامل الوظيفي الداخلي على الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**فرضيات الدراسة:**

بناء على ما سيتم عرضه حول متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، يمكن طرح الفرضيات الرئيسة التالية :

- $H_{01}$: يرتكز مفهوم التوجه السوقي من المنظور الثقافي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك او الزبون وحاجاته وتقديم المنتجات التي تتميز عما يعرضه المنافسون، الا ان المؤسسات الجزائرية غير قادرة على تطبيقه وممارسته من منظور الثقافي.
- $H_{02}$: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي نحو الزبائن على الاداء التسويقي: وقد تفرعت عنه عدة فرضيات:
  - $H_{021}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي نحو الزبائن ومؤشر تحسين معدلات العائد على الاستثمار.
  - $H_{022}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي نحو الزبائن ومؤشر نمو المبيعات بشكل عام.
  - $H_{023}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي نحو الزبائن ومؤشر ارتفاع معدلات الأرباح.
- $H_{03}$: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين التوجه السوقي نحو المنافسين على الاداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
  - $H_{031}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي نحو المنافسين ومؤشر تحسين معدلات العائد على الاستثمار.
  - $H_{032}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي نحو المنافسين ومؤشر نمو المبيعات بشكل عام.
  - $H_{033}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي نحو المنافسين ومؤشر ارتفاع معدلات الأرباح.
- $H_{04}$: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه السوقي المرتكز على التكامل الوظيفي الداخلي على الاداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.
  - $H_{041}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي المرتكز على التكامل الوظيفي الداخلي ومؤشر تحسين معدلات العائد على الاستثمار.
  - $H_{042}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي المرتكز على التكامل الوظيفي الداخلي ومؤشر نمو المبيعات بشكل عام.
  - $H_{043}$: وجود علاقة ارتباط جزئية بين التوجه السوقي المرتكز على التكامل الوظيفي الداخلي ومؤشر ارتفاع معدلات الأرباح.

**أهمية الدراسة:**

تنبع اهمية هذه الدراسة من اهمية الموضوع الذي نتناوله والمتمثل في تحديد العلاقة بين مستوى التوجه السوقي من منظور الثقافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقته بأدائها التسويقي. ويمكن توضيح هذه الاهمية في ما يلي :

- البحث في اهم العناصر الحرجة لتوجه السوقي الثقافي، والتي تؤدي الى فعالية عملية هذا التوجه وتحديد العناصر الاكثر تأثيرا على تحقيق الاداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- مساعدة المؤسسات محل الدراسة في تطبيق التوجه السوقي، لما لذلك من فوائد كثيرة ستعود عليها؛
- يستمد هذا البحث اهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن ان تسهم في تقديم دليل علمي وعملي عن واقع تطبيق التوجه السوقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

**هدف الدراسة :**

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية :

- معرفة ابعاد التوجه السوقي وطرق قياسه؛
- التعرف على مدى تأثير العلاقة بين تطبيق التوجه السوقي والاداء التسويقي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛
- تحديد اهمية العلاقة بين تطبيق مكونات التوجه السوقي والاداء التسويقي؛
- الكشف عن المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيق مفهوم التوجه السوقي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الكشف عن جوانب القصور والضعف في مستويات الاداء التسويقي ومدى الحاجة الى تبني مفهوم التوجه التسويقي في المؤسسات محل الدراسة؛
- تحليل واختبار اهمية التوجه السوقي في تحسين مؤشرات الاداء التسويقي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- تقديم توصيات التي قد تساعد مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امكانية تطبيق مفاهيم التوجه السوقي من المنظور الثقافي.

**الدراسات السابقة:**

من اهم الابحاث والدراسات التي اسهمت في تطوير مفهوم التوجه السوقي تلك المتعلقة بأعمال كل من (1990) Narver et Slater و(1990-1993) Jaworski et Kohli (1993) Farley et Webster (1995) Creenley وقد اثارت هذه الاعمال العلاقة بين التوجه السوقي واداء المنظمات، وايضا اثر التوجه السوقي على الابتكار داخل المنظمات وغيرها من المفاهيم الحديثة.

- دراسة لـ (2006) Charles et Al تهدف هذه الدراسة الى **تقييم نماذج التوجه السوقي في قطاع الاعمال الصغيرة:** وقد اجريت الدراسة على عينة من المدريين اصحاب الاعمال الصغيرة في ولاية ميتشغان في الولايات المتحدة قوامها عشرة مدرين، وقد استخدمت الدراسة اسلوب المقابلة وجها لوجه اضافة الى الهاتف، وقد اكدت الدراسة ملائمة اطار عمل التوجه السوقي لقطاع الاعمال الصغيرة، واشتملت النتائج على نموذج تسويق مميز يؤكد على العناية بالمستهلك، ورفاه الموظف، وتحفيزه ومعلومات السوق المرتبطة بحجم الشركات المبحوثة وشخصية المدير المالك والموارد المتاحة وطبيعة بيئة العمل، وعلى الرغم من عدم وجود المدخل الرسمي للبحث التسويقي والتخطيط التسويقي، فقد وجد ان هذا النموذج له تأثير ايجابي على الهوامش والحصة السوقية؛

- دراسة لـ (Creenley (1993 تهدف الى **قياس التوجه السوقي في الشركات السياحية في الولايات المتحدة الامريكية،** وقد توصلت الى وجود مستويات متدنية من الاهتمام بمفهوم التوجه السوقي لديها، حيث تبين من النتائج ان الشركات السياحية لا تعتمد على حاجات المستهلك او العميل في حالات تعديل الخدمة السياحية ووضع سعرها ووضع الخطط التسويقية؛
- دراسة لـ (همام سمير ملكي وهاني حامد الضمور، 2009) بعنوان: **التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان:** حيث تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مستوى التوجه السوقي والأداء التسويقي لمكاتب السياحة والسفر العاملة في عمان، وقد تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت مكونات التوجه السوقي ( بصورة كاملة ومنفردة) وعلاقته بمتغيرات الأداء التسويقي عند أخذها بصورة مجتمعة أو مستقلة، وبعد المعالجة الميدانية تم التوصل إلى وجود علاقة بين كل من (التوجه السوقي، التوجه للعميل، المعلومات التسويقية ونشرها، التكيف مع البيئة التسويقية) والأداء التسويقي، وعدم وجود علاقة لمكون (التوجه للمنافسة) مع الأداء التسويقي؛
- دراسة لـ (الشريف بقة وسمراء دومي، 2013) بعنوان: **التوجه السوق للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار– دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف–:** تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اهم الفروقات بين المفهوم التسويقي والتوجه السوقي ومدى تبني وتطبيق التوجه السوقي في المؤسسة الجزائرية، وما هي اهم العوائق التي تقف دون تطبيق هذا المفهوم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم التوجه السوقي لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولا يضخمها بل يتم بإشراك بقية الوظائف، كما أن الواقع العملي يفرض على المؤسسات الجزائرية أن تكون موجه بالسوق، وهذا يعني ضرورة تحقيق التوازن في تركيزها على كل مستهلكيها ومنافسيها، ولقد تبين أن المتطلبات اللازمة للمؤسسات للوصول إلى تبني التوجه السوقي والتركيز على الزبون يقتضي تبني فلسفة التسويق الداخلي والتركيز على الزبون الداخلي – الموظفين – تماما مثل التركيز على المستفيدين من خدماتها؛
- دراسة لـ (وائل ادريس و ورائد المومني، 2013) بعنوان: **تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي واثرها على اداء شركات التامين الاردنية ودور نظم المعلومات التسويقية:** يهدف هذا البحث إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه الثقافي والسلوكي وأثرها على اداء شركات التامين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقي، وبعد الدراسة الميدانية تم التوصل الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لعلاقة التوجه السوقي الثقافي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي) والتوجه السلوكي (توليد استخبارات السوق، ايصال استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) على اداء شركات التامين الاردنية من حيث الحصة السوقية مقارنة بالمنافسين عند مستوى معنوية 0.05. ووجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الثقافي والسلوكي على اداء شركات التامين الاردنية بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة 0.05.

**أولاً– الأدبيات النظرية:**

**1– مفهوم التوجه السوقي نشأته ومكوناته:**

هناك العديد من التعاريف "للتوجه بالسوق" نظرا لازدياد اهتمام الباحثين والمختصين في السنوات الأخيرة بتحليل ودراسة هذا المفهوم، ولما له من دور وأثر مهمين فيما يتعلق بتطوير وابتكار المنتجات وفق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، لكن بالرغم من تعدد وجهات النظر، الا انه هناك إجماع بين العديد من الأكاديميين على أهمية دراسة كل من جاوورسكي وكوهلي (K ohli1990 & Jaworski) ونارفر وسلا تر (Narver & Slater1990) 1 واعتبارها من الدراسات الأساسية والتي لها السبق في تقديم تعريفين مختلفين، وفي نفس الوقت متكاملين، كل تعريف ينطلق من منظور خاص كما يلي[2] :

**1-1- المنظور السلوكي:**

استنادا إلى العديد من الدراسات الميدانية التي أجراها كل من(Jaworski &K ohli1990)في الولايات المتحدة الأمريكية على مئات الإطارات المسيرة للشركات، عرفا التوجه بالسوق على أساس انه مجموعة من السلوكيات التنظيمية المتخصصة "بسيرورة المعلومات" (information-processing) بمعنى توليد وجمع المعلومات من طرف المنظمة حول احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ثم توزيعها على مختلف أقسام المنظمة، ثم استجابة ورد المنظمة على هذه المعلومات ".

**1-2- المنظور الثقافي:**

أما بالنسبة لكل من (Narver & Slater1990) فقد قدما تعريفا مختلفا عن سابقيهما، على أساس أن التوجه بالسوق هو " سمة ثقافية للمنظمة بمعنى أن التوجه بالسوق هو الثقافة التنظيمية التي تعظم خلق الكفاءة والفعالية في السلوكيات الضرورية ، لغرض خلق قيمة عليا للمستهلكين، وبالتالي استمرارية الأداء المرتفع في أعمال المنظمة". كما بينا أن مفهوم التوجه بالسوق يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التنسيق والربط بين الوظائف أو الأقسام الإدارية في المؤسسة.

ويرى (Dart &Deng , 1994) ان التوجه السوقي هو تطبيق مفهوم التسويق، ومع ذلك لا زال هناك بعض الغموض حول ممارسة مفهوم التسويق، كما انه هناك مقاييس قليلة لهيكل التوجه السوقي. ويرى المفهوم التقليدي للتوجه السوقي الهيكلي على انه فلسفة المنظمة، ومع ذلك فان المداخل المعاصرة لهيكل التوجه السوقي ترى انه بعد من ابعاد ثقافة المنظمة، وتمثيل ارشادي لميول المؤسسة والقدرة التفضيلية وترتيب سلوكيات العمل. وحسب (Varela &Rio, 2003) ينظران الى التوجه السوقي على اساس انه فلسفة سلوكية وثقافية للمنظمة تتحكم فيه مجموعتين رئيستين من العوامل (العوامل البيئية والعوامل المؤسسية)[3]. كما عرف على انه قدرة المنظمات على توليد، نشر والاستخدام الامثل للمعلومات حول العملاء والمنافسين على حد سواء[4].

ويمكن توضيح اهم الخصائص الاساسية لمفهوم التوجه السوقي فيما يلي[5] :

- جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، اي ان التوجه السوقي يعتبر عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية الت تعكس احتياجات الزبون.
- التوجه السوقي فلسفة الاجل الطويل، حيث تتحقق منافع التوجه السوقي في الاجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة.
- ان التركيز الاساسي للتوجه السوقي على تحديد احتياجات الزبون، لان مثل هذا التعرف يولد العديد من الفرص التسويقية للمؤسسة ومن تلك الفرص يأتي النجاح.
- ان التوجه السوقي يعطي اهتماما خاصا بالعاملين في المؤسسة، ويرجع السبب في ذلك الى ان هذا الاهتمام يساعد الادارة العليا على تحويل فكرة التوجه السوقي الى واقع عملي.
- التوجه السوقي هو عملية تنظيمية تهدف الى توليد وايجاد المعلومات، والتي تهدف الى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتبادل المعلومات داخل المؤسسة على المستوى الراسي والافقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء.

**2- عناصر التوجه السوقي الثقافي:**

**2-1- التوجه بالزبائن :**

يعرف التوجه بالزبون على انه " الحالة الذهنية التي تحكم العلاقات بين المؤسسة وزبائنها، وحسب ( Peter Drucker, 1954) ان التوجه بالزبون ليس مجرد وظيفة مثل وظيفة الانتاج، او التمويل والموارد البشرية، ولكن هو فلسفة الادارة الحقيقية للاسترشاد بها في المؤسسة بأكملها، ولهذا نجد في العديد من المؤسسات الكبيرة ان التوجه بالزبون هو مرادف لمفهوم التسويق، وتتصف المؤسسات الموجهة بالزبون باتباع استراتيجية واضحة في اطار متناسق، فتحقق الجودة المطلوبة يتطلب اتخاذ بالزبون كمحور استراتيجي وحيد، حيث تعمل على غرس ثقافة العميل لدى الافراد والرفع من كفاءتهم من اجل الرفع من اداء الانشطة، وعليه تكون تنافسية المؤسسة نتاج تفاعل المتغيرات الثلاث : "التوجه بالزبون، كفاءة الافراد واداء الانشطة "[6].

**2-2 – التوجه بالمنافسين :**

حسب (Narer & Slater ،1990) يشير الى قدرة المؤسسة على معرفة وتحديد استراتيجيات المنافسين بالإضافة الى القدرة على التعرف على تحركاتهم وخططهم، وما يقوم به من انشطة ومبادرات على البعدين البعيد والقصير[7].

**2-3 – التكامل الوظيفي الداخلي :**

حسب (Narer & Slater ،1990) يشير الى التنسيق والاستغلال الامثل لموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة وصولا لتحقيق قيمة عالية لزبائن المستهدفين[8].

**3- الاداء التسويقي ومؤشرات قياسه:**

يعتبر الاداء التسويقي مدخل اساسي للحصول على الايرادات اتي تساهم في استمرار عملها، وهذا ما يدفع المسيرين الى الاتمام به باعتباره الشريان الذي يغذي المؤسسة، وقد اختلف الباحثون في مفهوم الاداء حسب اختلافات الفكرية فمنهم من يرى الاداء على انه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها "[9].

ومن خلال هذا التعريف، يمكن اعتبار الأداء مخرجات النظام من خلال استخدام الوسائل اللازمة كمدخلات النظام من جهة، ويمكن التعبير عنه بالأهداف المحققة من جهة أخرى. وهو ما يؤكده كل من ( Sirl et Fericeli) لان تحقيق الأهداف التنظيمية مهما تنوعت ومهما كانت طبيعتها فهو يعبر عن النتائج في اتجاهه المباشر. ويعبر عن العمل بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "[10] ويوضح الباحثين بعدين أساسيين للأداء :

- باعتباره النتائج ( الممثلة في بلوغ الأهداف المحددة).
- باعتباره العمل ( المتمثل في الجهود والأنشطة الرامية إلى تحقيق النتائج).

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"[11]، هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف.

ومما تقدم يمكن القول، أن الأداء يتجسد في أفعال معبر عنها في عمليات وإجراءات تهدف إلى تحقيق نتيجة النجاح، ويمكن قياسه من خلال تقدير النتائج كمتغيرات تتعلق بالمنظمة والموارد والأصول الموجودة فيها.

يمثل قياس الاداء التسويقي احد الانشطة المهمة في مجال تقييم الاستراتيجيات التسويقية التي تمثل مقارنة النتائج بالمعايير المحددة مسبقا وتحليل الانحرافات ان وجدت حتى يمكن من خلال اجراء التصحيحات اللازمة. ولقد اختلف الباحثون في تحديد مؤشرات الاداء التسويقي في دراساتهم وحسب وجهات نظرهم فمنهم من يرى ان مؤشرات قياس الاداء التسويقي هي ( رضا الزبون، نمو المبيعات، المسؤولية الاجتماعية، المكانة الذهنية، الحصة السوقية، الكفاءة، الفعالية، الربحية) ويرى (Kotler,2006) ان المؤشرات هي ( رضا الزبون، الحصة السوقية، جودة المنتج، جودة الخدمة). واهم المقاييس المعتمدة في الأداء التنافسي هي:[12]

- **مقاييس السوق** : وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية، وتشير إلى قدرة المؤسسة في الدخول قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات.
- **مقاييس القيمة المضافة** : تعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه المؤسسة من عوائد مقارنة بالتكاليف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.
- **مقياس الرضا** : يعرف رضا الزبون بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، على أن يكون رضا الزبون على نوعين، النوع الأول رضا الزبون عن كل صفقة ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها. أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع المؤسسة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل.
- **مقاييس الموقع التنافسي** : يشير الموقع التنافسي إلى قدرة المؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية على منافسيها في السوق مهما كانت مصادرها، سواء في القدرة على البقاء أو التكيف أو النمو السريع في بيئة عملها.

## 4- العلاقة بين التوجه السوقي والاداء التسويقي:

في اطار دعم العلاقة الفعلية بين التوجه السوقي واداء المنظمات، اجرى الباحثون العديد من الدراسات التجريبية على مفهوم التوجه بحسب السوق. تضمنت مواضيع الدراسة اعمال تجارية ومشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم ومنظمات غير ربحية و وكالات حكومية في اكثر من 14 بلد (امريكا الشمالية واوروبا واسيا وافريقيا). ومن بين 48 دراسة تفحص العلاقة التوجه بحسب السوق والاداء المؤسسي، وجدت 44 دراسة تؤكد وجود علاقة ايجابية بين التوجه السوقي وعلى الاقل مقياس واحد من مقاييس الاداء المؤسساتي المدروسة على اساس الربحية، المبيعات، الحصة في السوق، او النجاح الابداعي. كما خلصت نفس الدراسات الى وجود علاقات ايجابية بين التوجه بحسب السوق والمتغيرات المؤسساتية مثل الاحتفاظ بالزبون / بالعميل، خدمات الزبون/ العميل، روح الجماعة، الثقة بالإدارة العليا، الرضى الوظيفي، النية للبقاء في المؤسسة.

وفي هذا السياق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي : " لماذا يؤدي التوجه السوقي الى رفع مستويات اداء المنظمات؟ "، للإجابة على هذا التساؤل لا بد من معرفة المتغيرات الوسيطية التي تحدد هذه العلاقة[13]. يتم تحديد المتغيرات الوسيطية عادة لمعرفة وتحديد الاثار غير المباشرة من التوجه نحو السوق على اداء المنظمة من الناحية العملية، ومنه تنقسم هذه المتغيرات الى متغيرات التي يمكن التحكم فيها تتمثل في:[14]

- خصائص العرض (مستوى الابتكار للمنتجات المعروضة، مستوى جودة العرض، مستوى تقنيات العرض مقارنة بالمنافسين).
- رضا المستهلك (رضا المستهلكين حول العروض المقدمة).
- العلامة التجارية (ثقة المستهلكين بمصلحة العلاقات التجارية، مستوى تعاون المستهلكين مع مصلحة العلاقات التجارية).
- ومتغيرات التي يصعب التحكم فيها ومتمثلة في:
- حصة المؤسسة في السوق ومعدل نموها.
- زيادة وعي المنظمات.
- قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها.

وعلى رغم من ان للتوجه السوقي حصة كبيرة في ادبيات التسويق منذ التسعينيات، لا انه لا يوجد احصائيات للاصطلاح او القياس مقبولة وبشكل كبير، فهناك تساؤلات لا زالت قائم حول تلك العلاقة بين التوجه السوقي والاداء التسويقي. فحسب دراسة لـ (Selnes & Al , 1996) اكدت وجود علاقة ايجابية بين التوجه السوقي والاداء التسويقي ولكن ليس مع الحصة السوقية، كما انه لم يجد (Deshpande & Al , 1996 ) اثرا ثابتا للتوجه السوقي على الاداء التسويقي، وكذلك لم يجد كل من ( Slater & Narvar, 1999) علاقة بين التوجه السوقي والربحية والعائد على الاستثمار[15].

## 5- اشكاليات تبني التوجه السوقي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

إن أكثر ما تحتاج إليه المؤسسات الجزائرية في ظل المتغيرات البيئية الجديد، هو ممارسة التسويق، و العمل على الانتقال من فلسفة في التسيير يحكمها منطق الإنتاج إلى آخرى يحكمها منطق التسويق. ويبدو أن كثيرا من المؤسسات الجزائرية النشطة في القطاعات الأكثر تنافسية بدأت تتفطن إلى الأهمية الاستراتيجية للتسويق ومساهمته في نمو المنظمات و تطورها، بدليل أن بعضها صارت ترفع شعار خدمة الزبون، وبعضها سارعت إلى إنشاء أقسام للتسويق و بعضها الآخر استبدلت هياكلها التجارية و البيعية السابقة ( القسم التجاري، دائرة المبيعات) بأخرى تحمل صراحة اسم التسويق و الاتصالات. الا ان معظمها يعاني من الكثير من الاشكاليات والعوائق التي تحول دون تبني التوجه السوقي ضمن استراتيجياتها لمواكبة متطلبات الاقتصاد العالمي. فما هي هذه العوائق ؟[16].

### 5-1- تراجع المبيعات والحصة السوقية :

تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية من مشكل تراجع مبيعاتها بسبب تدني جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، مما نتج عنه تدهور أوضاع البعض إفلاس الكثير منها. المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقدت صلاتها بالسوق، فهي تعرف كل شيء عن منتجاتها وتكاد تجهل كل شيء عن زبائنها وعن رغباتهم وتوقعاتهم ودوافع شرائهم. من جهة أخرى، هذه المؤسسات لا تعمل من منظور الخدمة والجودة بالمفهوم الواسع للكلمة ولا تنفق بسخاء على تدريب وتطوير رجال البيع لديها.

### 5-2 – انعدام الربحية :

أمام مشكلة انعدام الربحية، اتبعت كثير من المؤسسات الجزائرية- خاصة العمومية منها- استراتيجية دفاعية، ركزت فيها كثيرا على تسيير الموارد أي ترشيد التكاليف ورؤوس الأموال على اعتبار أن ترشيد استخدام الموارد ( برامج إعادة هيكلة المؤسسات، خفض حجم المؤسسات وتسريح العمال، تقليص حجم المخزون...) ستؤدي إلى تحسين هوامش الربح، ولكن انعدام الربحية أو تدنيها استمر في كثير من المؤسسات حتى بعد إعادة هيكلتها مما يعني أن المشكلة بالنسبة لعدد منها لا تكمن في نقص "الإنتاج بكفاءة" بقدر ما تكمن في عدم "إنتاج ما هو مطلوب" في السوق، أي في استراتيجياتها التجارية، وقد بينت دراسات عديدة أن الشركات المتميزة، بغض

النظر عن الصناعة التي تعمل فيها، هي شركات تركز على قيمة المنتجات أكثر من التركيز على تكلفتها في معادلة الربحية ( Peters and Waterman, 1982).

**5-3 – تطور السوق:**

تواجه العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أسواقا تتطور بسرعة تحت تأثير عوامل عديدة منها: التطورات في المنظومة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية، التطور التكنولوجي، والمتغيرات الثقافية وأنماط الحياة، وهذه التحولات تمارس ضغوطا على المؤسسات الجزائرية وترغمها على تطوير قدراتها على الاستجابة لهذه التحولات من خلال الانفتاح أكثر على بيئتها والتحلي باليقظة لمتابعة التغيرات الحاصلة في عادات المشترين الاستهلاكية ودوافع الشراء لديهم وفي الظروف التنافسية والعمل على إبقاء نشاطات المؤسسة في توافق مع هذه التحولات من خلال خلق عروض و قيم جديدة للزبائن.

**5-4 – احتدام المنافسة:**

تعرضت الشركات الجزائرية في السنوات الأخيرة لضربات موجعة في أعقاب تحرير التجارة الخارجية و تخفيض الرسوم الجمركية، ومن المرجح أن تزداد هذه الهجمات قوة مع دخول اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وانضمام الجزائر الوشيك للمنظمة التجارة العالمية، ثم هناك أيضا المنافسة الحادة بين الشركات الجزائرية في كثير من القطاعات، وخير مثال على ذلك سوق المشروبات الغازية، سوق الملابس الجاهزة، الهاتف النقال، المؤسسات الجزائرية في مثل هذه الظروف مطالبة بخلق مزايا تنافسية تمكنها من تأمين و تلبية متطلبات سوقها المستهدفة بقيمة عليا، إما من خلال طرح سلع و خدمات بأسعار منخفضة مقارنة مع أسعار المنافسين وإما من خلال تقديم منافع أخرى للمستهلك أو ابتكار منتجات جديدة باستمرار أكثر أداء من المنتجات الحالية.

**5-5 – المنطق الإنتاجي ( والبيعي):**

القائم على مبدأ وفورات الحجم، و ما يتضمن من منتجات منمطة أو موحدة لكل الناس دون مراعاة الاختلافات قطاعات السوق الواحدة، الذي ظل يحكم سير أغلب المؤسسات الجزائرية لمدة طويلة من الزمن، لم يعد مناسبا للسياق الاقتصادي والتنافسي الحالي المتميز بانقسام الأسواق وتفتتها إلى أسواق صغيرة، ولعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معنية أكثر من المؤسسات الكبيرة بهذه المشكلة لأن إمكانياتها ومواردها المحدودة لا تسمح لها بمواجهة المنافسين الأقوياء المزودين بالموارد الضخمة، ولا شك أن تجزئة السوق من قبل هذه المؤسسات وتركيزها على خدمة قطاعات متخصصة تتميز فيه بميزة تنافسية منه تفتح فرصا وآفاقا واسعة للنمو أمام الشركات الصغيرة و المتوسطة.

**5-6 – المواصفات القياسية للجودة ISO 2000 :**

التي أصبحت بمثابة "تأشيرة الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المؤسسات الجزائرية حاليا، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق و هو التركيز على الزبون. مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تنجح هذه المؤسسات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات ورغبات الزبائن لأن المقصود بالجودة حسب المنظمة العالمية للتقييس تعني الجودة كما يدركها الزبون و ليس كما يراها المنتج.

## ثانياً– الطريقة (مناقشة منهجية الدراسة ونتائجها):

### 1– مجتمع وخصائص عينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في هذا القطاع التي توفرت لدينا عناوينهم الالكترونية. وقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة عن طرق البريد الالكتروني عبر الموقع http://www.survs.com، وعن طريق المقابلة لبعض المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني. حيث تتكون عينة الدراسة الإجمالية من 110 مؤسسة من مجموع الاستبيانات المسترجعة، وقد قمنا بإلغاء 67 استبيان لعدم تعبئتها بشكل تام، وبقي بحوزتنا 43 استبيان قابل للاستغلال والتحليل، وقد توزعت عينة الدراسة على مختلق قطاعات النشاط التي تنتمى اليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ما عدى أربعة قطاعات والمتمثلة في قطاع صناعة الخشب والفلين والورق، وقطاع المؤسسات المالية وقطاع المياه والطاقة وقطاع المناجم والمحاجر. تنتمي مؤسسات محل الدراسة بنسبة كبيرة الى قطاع البناء والاشغال العمومية حيث قدرت بـ 19.2 %، ويمكن تفسير توجه اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا القطاع إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع ولاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، كذا نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. ثم تليها قطاع التجارة بنسبة 9.6 % وقطاع خدمات للمؤسسات بنسبة 5.8 %. ثم يليها قطاع النقل والاتصال والنشاط الفلاحي سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني، أو من حيث نسبة المساهمة في قطاع النشاط.

### 2– حدود الدراسة :

تغطي حدود الدراسة الزمنية الدراسة الحالية فترة 10 شهر تبدأ بشهر جويلية من سنة 2011 إلى غاية شهر أفريل سنة 2012، وذلك حتى نتمكن من معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالتوجه السوقي لها، وتوضيح الغايات والاستراتيجيات المتبناة في هذه المؤسسات بهدف تحسين أداءها التسويقي. اما الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة، فقد تم اعتماد جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى التراب الوطني، وهذا من اجل تعميم نتائج الدراسة على جميع المؤسسات مهما كان موقعها الجغرافي في الجزائر، وننطلق في دراستنا الحالية من فرضية، وهي اعتبار أن تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية لا يتأثر بالتركز الجغرافي لها، فجميع هذه المؤسسات تعمل في بيئات اقتصادية مؤسساتية و اجتماعية متشابهة، فهي مؤسسات تحمل نفس الخصائص و تواجه نفس القيود.

### 3– تقنين أداة الدراسة :

يتطلب تقنين أداة الدراسة التحقق من الصدق الظاهري للمقياس، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المحكمين بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، وجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم 07، حيث منهم 03 متمرسون في مناهج البحث وإعداد الاستبيانات، و02 متخصصان في مجال علم الاجتماع وعلم النفس، و 02 متخصصان في المجال الموضوعي للبحث ( تسيير الموارد البشرية، مراقبة التسيير وتقييم الأداء في المؤسسة)، وبهدف التأكد من صلاحية مقاييس الدراسة وتوفرها على خصائص الصدق والثبات، تم توزيع المقاييس على عينة البحث الاستطلاعية والتي قوامها 30 مؤسسة ممن ابدوا استعداد للاشتراك في الدراسة، وكانت إجابتهم على المقاييس كاملة، وقد تم قياس صدق وثبات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (ألفا_كرونباخ) Cronbach'sAlpha، حيث اتضح أن معاملات الثبات لمكونات أداة القياس كلها مرتفعة كونها اكبر من 0.60 وهذا يمثل قيمة

جيدة لثبات الاتساق الداخلي، فضلا عن أن الثبات الكلي لقائمة مؤشرات الكلية بلغت 0.880 مما يعطي مؤشرا قويا على استقرار نتائج الأداة واتساقها والموضحة في الجدول رقم (02).

**الجدول رقم (01) : قيم الاتساق الداخلي لتوجه السوقي ومؤشرات الأداء التسويقي لعينة الدراسة محسوبة بمعامل ألفا كرومباخ**

| متغيرات الدراسة | عدد الفقرات | ألفا كرومباخ | صدق المقياس |
|---|---|---|---|
| التوجه السوقي نحو الزبائن | 6 | 780.8 | 370.9 |
| التوجه السوقي نحو المنافسين | 8 | 80.87 | 370.9 |
| التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي | 6 | 0.863 | 0.928 |
| مؤشرات الاداء التسويقي | 3 | 0.880 | 0.938 |

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان

## 4- المعالجات الإحصائية للدراسة:

### 4-1- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

من اجل تفسير النتائج اعتمدنا على نموذج مقياس ليكارت خماسي للإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تم احتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة ومدى قبولهم أو رفضهم. وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. واستنادا لذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها، قمنا بتفسير النتائج بناء على المعيار التالي : (1 إلى 1.79) منخفض جدا، (1.80 إلى 2.59 ) منخفض، ( 2.60 إلى 3.39) متوسط، ( 3.40 إلى 4.19 ) مرتفع، (4.20 إلى 5) مرتفع جدا.

**- تحليل المتغيرات المتعلقة بوضعية المؤسسة المالية والتنافسية :**

تم تحليل وضعية المؤسسة من خلال تقدير رقم أعمالها ومعدل الزيادة فيه كذا وضعية المؤسسة في السوق.

- تحليل معدل الزيادة في رقم الأعمال : كما نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (03) ، تمثل نسبة الزيادة في رقم أعمال المؤسسات الممثلة لعينة الدراسة اقل من 5 ملايين دينار جزائري بـ 57.7% من العينة الإجمالية، في حين نجد أن اكبر زيادة في رقم الأعمال أكثر من 50 مليون تمثل 5.8% من إجمالي عينة الدراسة.

**الجدول (02) : تكرارات ونسب معدل الزيادة رقم الأعمال من إجمالي المؤسسات حسب عينة الدراسة**

| معدل الزيادة في رقم الأعمال | اقل من 5 ملايين دينار جزائري | بين 5 إلى 19مليون | بين 20 إلى 50 مليون | أكثر من 50 مليون | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| من إجمالي العينة | 30 | 13 | 06 | 03 | 1.66 | 0.125 |
| النسب المئوية | %57.7 | %25 | %11.5 | %5.8 | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

- تحليل متوسط الزيادة في رقم الأعمال : يشير الجدول أدناه إلى متوسط الزيادة في رقم الأعمال للمؤسسات المعنية بالدراسة، ويتضح من خلال معطيات الجدول أن 42.3% من إجمالي المؤسسات يقرون أن متوسط الزيادة في رقم الأعمال في ارتفاع لكن بمعدل ضعيف. وان 23.1% من إجمالي العينة أجابوا باستقرار معدل الزيادة في رقم العمال. في حين نجد ما المؤسسات التي أجابت بارتفاع قوي في رقم الأعمال 6 مؤسسات أي ما يقارب 11.5% من إجمالي العينة.

**الجدول (03) : تكرارات ونسب متوسط الزيادة في رقم الأعمال للمؤسسات من إجمالي عينة الدراسة**

| متوسط الزيادة في رقم الأعمال | ارتفاع قوي | ارتفاع ضعيف | استقرار | انخفاض ضعيف | انخفاض قوي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| من إجمالي العينة | 6 | 22 | 12 | 08 | 04 | 3.34 | 0.155 |
| النسب المئوية | %11.5 | %42.3 | %23.1 | %15.4 | %7.7 | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

- تحليل وضع المنافسة في السوق: يتضح من خلال الجدول رقم (04) ، أن وضعية المنافسة في سوق مؤسسات المعنية بالدراسة مرتفع حيث يقدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.80 وانحراف معياري 0.169 فقد كانت بنسبة الإجابة 40% من إجمالي عينة الدراسة أن الوضعية في سوق المؤسسة قوية. ونفسر ذلك بان معظم المؤسسات التي يتم عليها الدراسة تابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وهذا القطاع يتميز بالانتعاش وشدة المنافسة. في حين نجد أن 32.7% من إجمالي عينة الدراسة يجيبون باعتدال المنافسة في سوق المؤسسة.

**الجدول (04) : نسب وتكرارات وضع المنافسة في سوق المؤسسات من إجمالي عينة الدراسة**

| وضع المنافسة على السوق | ضعيفة | دون الوسط | متوسط | فوق المتوسط | قوية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| من إجمالي العينة | 04 | 01 | 17 | 09 | 21 | 3.80 | 0.169 |
| النسب المئوية | %7.7 | %1.9 | %32.7 | %17.3 | %40 | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

- تحليل وضعية المؤسسة في السوق : يشير الجدول أدناه، أن 46.2% من إجمالي عينة الدراسة يقرون أن الحصة السوقية للمؤسسة متوسطة، في حين أن 32.7% من الجمالي عينة الدراسة تعتبر حصتهم السوقية ضعيفة وان 21.2% تمثل المؤسسات الذين أجابوا بان حصتهم السوقية في السوق مرتفعة.

**الجدول رقم (05): نسب وتكرارات وضعية المؤسسة في السوق من إجمالي عينة الدراسة**

| وضعية المؤسسة في السوق | رائد (حصة سوقية قوية) | حصة سوقية متوسطة | حصة سوقية ضعيفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|
| من إجمالي العينة | 11 | 24 | 17 | 1.88 | 0.101 |
| النسب المئوية | %21.2 | %46.2 | %32.7 | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

**– التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعلقة بالتوجه السوقي:**

- التحليل الاحصائي المتغيرات المتعلقة بالتوجه السوقي نحو الزبائن: من خلال بيانات الجدول ادناه، نلاحظ أن نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة دلت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتكز توجهها السوقي على الزبائن حيث تراوح الوسط الحسابي ما بين 4.441 و3.953 لكل فقرات المتغيرة، وهي قيم مرتفعة وتدل على ان المؤسسات محل الدراسة تدرك ان القدرة على تحقيق اهدافها يعتمد على مدى قدرتها على تلبية متطلبات الزبائن من خلال تحديد الاسواق المستهدفة والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والمحافظة على استمراريتهم.

**الجدول رقم (06) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التوجه السوقي نحو الزبائن**

| التوجه السوقي نحو الزبائن | موافق جدا | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك | 23 | 16 | 4 | 0 | 0 | 4.441 | 0.101 | مرتفع جدا |
| | %53.5 | %37.2 | %9.3 | %0 | %0 | | | |
| تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز | 14 | 16 | 11 | 1 | 1 | 3.953 | 0.144 | مرتفع |
| | %32.6 | %37.2 | %25.6 | %2.3 | %2.3 | | | |
| تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن وأسواق جديدة | 23 | 12 | 8 | 0 | 0 | 4.348 | 0.119 | مرتفع جدا |
| | %53.5 | %27.9 | %18.6 | %0 | %0 | | | |
| استراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون | 15 | 19 | 8 | 0 | 1 | 4.093 | 0.132 | مرتفع |
| | %34.9 | %44.2 | %23.3 | %0 | %2.3 | | | |
| تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن | 24 | 12 | 7 | 0 | 0 | 4.395 | 0.115 | مرتفع جدا |
| | %55.8 | %27.9 | %16.3 | %0 | %0 | | | |
| تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن | 19 | 15 | 7 | 0 | 2 | 4.186 | 0.134 | مرتفع |
| | %44.2 | %34.9 | %16.3 | %0 | %4.7 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

- التحليل الاحصائي المتغيرات المتعلقة بالتوجه السوقي نحو المنافسين: يتبن من خلال الجدول أدناه، أن أفراد عينة الدراسة تؤكد اهتمامها بالمنافسين بنسبة مرتفعة، حيث بلغ اعلى متوسط حسابي 4 وبانحراف معياري قدر بـ 0.152 والمتعلقة بالفقرة السابعة والتي تؤكد جهود المؤسسة في تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين. كما يشير الوسط الحسابي للفقرة الثالثة (تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين) 3.976 وبانحراف معياري 0.161 حيث تؤكد اهتمام المؤسسة بالأسواق التي تتوجه اليها المؤسسات المنافسة وتسعى للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول اليها من قبل المنافسين. ويبين الجدول ايضا ان الوسط الحسابي لبقية فقرات هذا المجال تتراوح ما بين 3.744 -3.348 مما يشير الى وجود اتفاق في وجهات نظر عينة الدراسة حول اهمية دراسة ومتابعة منافسي المؤسسة من خلال القيام بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين، والعمل على جمع معلومات دورية حول منافسيها كما تقوم بمراقبة المؤشرات التنافسية الخاصة بهم ( الحصة السوقية، المبيعات).

**الجدول رقم (07) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التوجه السوقي نحو المنافسين**

| التوجه السوقي نحو المنافسين | موافق جدا | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة | 8 | 11 | 15 | 6 | 3 | 3.348 | 0.175 | متوسط |
| | %18.6 | %25.6 | %34.9 | %14 | %7 | | | |
| تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق | 12 | 13 | 13 | 00 | 5 | 3.744 | 0.152 | مرتفع |
| | %27.9 | %30.2 | %30.2 | %00 | %11.6 | | | |
| تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين | 15 | 18 | 6 | 2 | 2 | 3.976 | 0.161 | مرتفع |
| | %34.9 | %41.9 | %14 | %4.7 | %4.7 | | | |
| تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين | 7 | 16 | 13 | 5 | 2 | 4.093 | 0.132 | مرتفع |
| | %16.3 | %37.2 | %30.2 | %11.6 | %4.7 | | | |
| تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين( الحصة السوقية، المبيعات) | 8 | 18 | 9 | 6 | 2 | 3.558 | 0.167 | مرتفع |
| | %18.6 | %41.9 | %20.9 | %14 | %4.7 | | | |
| تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين | 8 | 8 | 20 | 5 | 2 | 3.348 | 0.162 | متوسط |
| | %18.6 | %18.6 | %46.5 | %11.6 | %4.7 | | | |
| تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين | 15 | 18 | 6 | 5 | 2 | 4 | 0.152 | مرتفع |
| | %34.9 | %41.9 | %14 | %11.6 | %4.7 | | | |
| تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة | 8 | 11 | 15 | 6 | 3 | 3.348 | 0.175 | متوسط |
| | %18.6 | %25.6 | %34.9 | %14 | %7 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

- التحليل الاحصائي المتغيرات المتعلقة بالتوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي: من خلال بيانات الجدول ادناه، نلاحظ أن نتائج الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة دلت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ترتكز جهودها على التنسيق الداخلي للمؤسسة واستثمار مواردها الداخلية في خططها لاستحداث القيمة المتميز لزبائنها في اسواقها المستهدفة حيث تراوح الوسط الحسابي ما بين 4.372 و3.744 لكل فقرات المتغيرة.

**الجدول رقم (08): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي**

| التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي | موافق جدا | موافق | محايد | غ موافق | غ موافق جدا | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال في المؤسسة. | 12 | 14 | 12 | 4 | 1 | 3.744 | 0.159 | مرتفع |
| | %27.9 | %32.6 | %27.9 | %9.3 | %203 | | | |
| تعتبر عملية التحفيز ضرورية في المؤسسة. | 21 | 17 | 5 | 00 | 00 | 4.372 | 0.105 | مرتفع |
| | %48.8 | %39.5 | %11.6 | %00 | %00 | | | |
| ترتكز البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة. | 12 | 23 | 7 | 00 | 1 | 4.069 | 0.112 | مرتفع |
| | %27.9 | %53.5 | %16.3 | %00 | %2.3 | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد | 13 | 17 | 12 | 00 | 1 | 3.976 | 0.126 | مرتفع |
| | %30.2 | %39.5 | %27.9 | %00 | %2.3 | | | |
| تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة | 23 | 11 | 5 | 3 | 1 | 4.209 | 0.161 | مرتفع جدا |
| | %53.5 | %25.6 | %11.6 | %7 | %2.3 | | | |
| تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف | 18 | 12 | 10 | 2 | 1 | 4.023 | 0.157 | مرتفع |
| | %41.9 | %27.9 | %23.3 | %4.7 | %2.3 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

- **تحليل متغيرات الأداء التسويقي لعينة الدراسة:**

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول أدناه، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة أن متغيرة الأداء التسويقي متوسطة بشكل عام حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المتغيرة بين 3.093 كأقل نسبة و 3.186 كأعلى نسبة.

**الجدول رقم (09): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرة الأداء التسويقي**

| الأداء التسويقي | تحسين في معدلات العائد على الاستثمار | نمو المبيعات بشكل عام | ارتفاع معدلات الأرباح |
|---|---|---|---|
| عالي جدا | 5 | 3 | 3 |
| | 11.6% | 7% | 7% |
| عالي | 7 | 10 | 9 |
| | 16.3% | %23.3 | 20.9% |
| متوسط | 21 | 23 | 21 |
| | %48.8 | 53.5% | %48.8 |
| ضعيف | 9 | 6 | 9 |
| | %20.9 | %14 | %20.9 |
| ضعيف جدا | 1 | 1 | 1 |
| | 2.3% | %2.3 | 3.2% |
| المتوسط الحسابي | 3.139 | 3.186 | 3.093 |
| الانحراف المعياري | 0.147 | 0.126 | 0.136 |
| المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي | **متوسط** | **متوسط** | **متوسط** |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

## 3-2- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج :

سوف نتطرق فيما يلي إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها، ولقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على اختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA لدراسة العلاقة بين متغيرات التوجه السوقي ومؤشرات الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار بالاعتماد على الصيغة التالية لفرضية العدم والفرضية البديلة :

- (H0) الفرضية العدم : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة ( التوجه السوقي ) والمتغيرات التابعة (مؤشرات الأداء التسويقي).
- (H1) الفرضية البديلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS الخاص بالمتغير المستقل الأول وعلاقته بالمتغير الثاني، تحصلنا على جدول النتائج Multivariate Tests، والذي يتضمن اختبارات مختلفة لاختبار المعنوية الكلية للنموذج بالنسبة لكل متغير من المتغيرات المستقلة. بحيث حالة الدلالة المعنوية لأي متغير من المتغيرات المستقلة نجد قيمة P.Value اقل من مستوى المعنوية (0.05)، فهذا يعني أن هذا المتغير المستقل لابد وان يكون له تأثير معنوي على الاختلاف في واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة. ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على اختبار Wilks'Lambda.

- **تحليل التباين بين فقرات التوجه نحو الزبائن وفقرات الأداء التسويقي:**

**الجدول رقم (10) : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التوجه نحو الزبائن ومتغيرة الأداء التسويقي باستخدام اختبار Wilks' Lambda**

| المتغيرات المستقلة لمتغيرة التوجه نحو الزبائن | إحصائية اختبار Wilks' Lambda | F | P.Value |
|---|---|---|---|
| تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك | 0.005 | 3.864 | 0.026 |
| تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز | 0.001 | 1.573 | 0.148 |
| تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن وأسواق جديدة | 0.009 | 1.260 | 0.341 |
| استراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون | 0.017 | 1.644 | 0.110 |
| تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن | 0.064 | 1.584 | 0.185 |
| تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن | 0.111 | 1.689 | 0.033 |

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة المتعلقة بالفقرات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة حيث نجد أن قيمة P.Value اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين هذه الفقرات ومتغيرات الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين نجد انه هناك علاقة بين الفقرة الاولى والاخيرة ومتغيرات الاداء التسويقي.

ومن خلال الجدول Tests of Between-Subjects Effects ، يتم دراسة المعنوية الجزئية لكل متغير مستقل، بحيث يمكن الحكم أو اتخاذ القرار بشان الفروض الأساسية في النموذج.

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة التي ذات تأثير جزئي على المتغيرات التابعة، والمستخرجة من الملحق رقم 02.

**الجدول رقم (11) : يوضح متغيرة التوجه نحو الزبائن التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التسويقي**

| فقرات التوجه نحو الزبائن | المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل | F | P.Value |
|---|---|---|---|
| تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز | تحسين في معدلات العائد على الاستثمار | 4.861 | 0.009 |
| تسعى المؤسسة لاستقطاب زبائن وأسواق جديدة | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| استراتيجية التنافس في المؤسسة تقوم على أساس تحقيق قيمة عليا للزبون | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول رقم 36.4 تحليل التباين، أن الفقرة الوحيدة التي لها علاقة ارتباط جزئية مع مؤشر تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، اما باقي الفقرات لسي لها دلالة احصائية مع متغيرات الاداء التسويقي.

- **تحليل التباين بين فقرات التوجه نحو المنافسين وفقرات الأداء التسويقي:**

**الجدول رقم (12) : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة ظروف الطلب ومتغيرة الأداء التسويقي باستخدام اختبار Wilks' Lambda**

| فقرات التوجه نحو المنافسين | إحصائية اختبار Wilks' Lambda | F | P.Value |
|---|---|---|---|
| تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة | 0.024 | 1.507 | 0.076 |
| تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق | 0.111 | 1.026 | 0.471 |
| تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين | 0.125 | 1.563 | 0.059 |
| تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين | 0.050 | 1.093 | 0.379 |
| تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين( الحصة السوقية، المبيعات) | 0.110 | 0.718 | 0.879 |
| تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين | 0.056 | 1.527 | 0.048 |
| تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين | 0.181 | 1.203 | 0.256 |
| تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة | 0.033 | 1.963 | 0.004 |

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجه نحو المنافسين ومتغيرات الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

**الجدول رقم (13) : يوضح متغيرة التوجه نحو المنافسين التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التسويقي**

| فقرات التوجه نحو المنافسين | المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل | F | P.Value |
|---|---|---|---|
| تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة | تحسين في معدلات العائد على الاستثمار | 3.495 | 0.022 |
| | نمو المبيعات بشكل عام | 5.675 | 0.002 |
| | ارتفاع معدلات الأرباح | 5.722 | 0.002 |
| تقوم بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تسعى المؤسسة للوصول لأسواق جديدة يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تجمع المؤسسة معلومات دورية عن المنافسين | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تراقب المؤسسة المؤشرات التنافسية الخاصة بالمنافسين( الحصة السوقية، المبيعات) | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع المنافسين | نمو المبيعات بشكل عام | 5.359 | 0.002 |
| | ارتفاع معدلات الأرباح | 3.238 | 0.025 |
| تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تحاول المؤسسة تقليد عمليات الإبداع للمؤسسات المنافسة | تحسين في معدلات العائد على الاستثمار | 7.833 | 0.000 |
| | نمو المبيعات بشكل عام | 3.034 | 0.033 |
| | ارتفاع معدلات الأرباح | 3.845 | 0.012 |

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين، أن هناك بعض من متغيرات التوجه نحو المنافسين لها تأثير على بعض من متغيرات الأداء التسويقي وليس كل المتغيرات. حيث أن التركيز على الجودة لإعاقة دخول منافسين جدد إلى قطاع نشاط المؤسسة يساهم في تحسين معدلات العائد من الاستثمار ونمو المبيعات وارتفاع معدلات الأرباح. كما ان القيام بعقد صفقات مع المنافسين يساهم ونمو المبيعات وارتفاع معدلات الأرباح. إضافة من خلال تقليد عمليات الابداع للمؤسسات المنافسة يساهم بشكل فعال في نمو المبيعات وارتفاع معدلات الأرباح ويساهم في تحسين معدلات العائد من الاستثمار. في حين نجد باقي الفقرات ليس لها دلالة احصائية مع مؤشرات الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

- **تحليل التباين بين فقرات التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي وفقرات الأداء التسويقي:**

**الجدول رقم (14) : يوضح تحليل علاقة التأثير بين متغيرة التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي ومتغيرة الأداء التنافسي المتميز باستخدام اختبار Wilks' Lambda**

| فقرات التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي | إحصائية اختبار Wilks' Lambda | F | P.Value |
|---|---|---|---|
| تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال في المؤسسة. | 0.128 | 0.913 | 0.632 |
| تعتبر عملية التحفيز ضرورية في المؤسسة. | 0.359 | 1.131 | 0.352 |
| ترتكز البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة. | 0.157 | 1.405 | 0.203 |
| تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد | 0.244 | 0.845 | 0.707 |
| تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة | 0.003 | 1.941 | 0.028 |
| تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف | 0.312 | 0.631 | 0.932 |

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نقبل فرضية العدم ونرفض فرضية البديلة حيث نجد أن قيمة P.Value اكبر من مستوى المعنوية (0.05)، يتضح أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي ومتغيرات الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الا انه هناك علاقة ارتباط بين دعم ادارة المؤسسة لنشر ثقافة الجودة ومؤشرا الاداء التسويقي حيث بلغ P.Value =0.028 .

**الجدول رقم (15) : يوضح متغيرة التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي التي لها علاقة تأثير جزئية مع متغيرة الأداء التسويقي**

| فقرات التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي | المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع بالمتغير المستقل | F | P.Value |
|---|---|---|---|
| تعتمد المؤسسة على الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال في المؤسسة. | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تعتبر عملية التحفيز ضرورية في المؤسسة. | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| ترتكز البرامج التدريبية على تحسين الأداء في المؤسسة. | تحسين في معدلات العائد على الاستثمار | 4.306 | 0.025 |
| | نمو المبيعات بشكل عام | 5.402 | 0.012 |
| تركز المؤسسة جهودها التسويقية على سوق محدد | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تدعم إدارة المؤسسة الجهود الخاصة بنشر ثقافة الجودة | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |
| تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف | ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء التسويقي | -- | اكبر من 0.05 |

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال جدول رقم تحليل التباين، أن البرامج التدريبية التي تركز على تحسين اداء المؤسسة تساهم في تحسين معدلات العائد على الاستثمار ونمو المبيعات بشكل عام. في حين ان باقي فقرات التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي ليس لديها دلالة احصائية مع مؤشرات الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.

**خلاصة:**

يمكن تلخيص نتائج الدراسة على النحو التالي :

- ان بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تحتاج دائما الى قابلية التكيف والتأقلم مع التغيرات المحيطة بها، وضرورة القيام بدراسات حول اسواقها لمعرفة حاجات الزبائن وتوجهات المنافسين وتنسيق ذلك بما يتوافق مع التكامل الوظيفي لها. وبالتالي تكامل نشاطات المؤسسة من اجل صياغة وتطوير استراتيجية موجهة نحو السوق وتحقيق الاهداف.
- بينت نتائج الدراسة ان تطبيق التوجه السوقي الثقافي بأبعاده المختلفة كان مرتفعا في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يؤشر مستوى الاهتمام بالتوجه بالزبائن والمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي للمؤسسات.
- وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الزبائن على الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة. في حين نجد انه كلما وجهت أهداف المؤسسة نحو رضا المستهلك وتقدمها منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن، كلما كان له تأثير على مؤشرات الاداء التسويقي بصورة كلية. كما أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يساهم في تحقيق علاقة ارتباط جزئية مع مؤشر التحسين في معدلات العائد على الاستثمار.
- وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو المنافسين بصورة كلية على الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة. الا انه هناك اختلاف في مدى علاقة ابعاد او مكونات التوجه السوقي نحو المنافسين عند اخذ هذه المكونات بصفة منفردة على بعض مؤشرات الاداء التسويقي وهذا ما يفسر وجود اختلاف في درجة اهمية كل مؤشر من مؤشرات الاداء التسويقي.
- وقد بينت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات التوجه السوقي المرتكز على التنسيق الداخلي ومتغيرات الأداء التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في حين توجد علاقة ارتباط بين دعم ادارة المؤسسة لنشر ثقافة الجودة ومؤشرات الاداء التسويقي.
- كما بينت نتائج الدراسة ان البرامج التدريبية المرتكزة على تحسين الأداء في المؤسسة يساهم في تحسين معدلات العائد على الاستثمار ونمو المبيعات بشكل عام، كأحد اهم مؤشرات الاداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة.
- ان بعض مكونات التوجه السوقي وجدت بان لها علاقة اقوى من غيرها في بعض متغيرات الاداء التسويقي اذا اخذت بصورة منفردة، وهذا ما يفسر وجود اختلاف في درجة اهمية كل مكون من مكونات الاداء التسويقي. و يمكن المؤسسات محل الدراسة من ان تزيد من فعالية تطبيق اي بعد من ابعاد التوجه السوقي الثقافي حسب نوع الهدف او الاداء التسويقي الذي ترغب في الحصول عليه، والاخذ بذلك بنظر الاعتبار عند وضع وتطوير اهدافها التسويقية..

بناء على نتائج الدراسة فإننا نوصي بما يلي :

- التأكيد على اهمية التوجه السوقي من خلال اتباع استراتيجيات معين لتعزيز مستوى اداء المنظمات على المدى البعيد. حيث ان التوجه السوقي بمكوناته الثقافية اوضحت اثرا على الاداء التسويقي، وهو ما يتطابق مع الدراسات السابقة وبهذا من المفترض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزيز ثقافة التوجه السوقي لها.

- من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تدرك بكافة التغيرات التي تطرا في احتياجات الزبائن والتغير البيئي فضلا عن امتلاكها نظرة ثاقبة وتصور واضح عن التقلبات السوقية ونشوء الفرص والتي يمكنها من تقديم قيمة لزبائنها وتحقيق الرضا لهم.
- ضرورة الاستجابة الى حاجات الزبائن اكثر من المنافسين باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب واستعمال مداخل التجديد والتعلم والابتكار والتي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التركيز على تلبية حاجات زبائنها وتقديم منتجات ذات جودة عالية.
- ضرورة الاهتمام بالتوجه بالمنافسين والتعرف على تحركاتهم وخططهم المستقبلية وصولا لتجديد الوسائل التي يستخدمونها لجذب العملاء .
- تحسين وتطوير خطط عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بما يوازن بين التوجهات السوقية لعمل هذه المؤسسات على المدى البعيد، والسعي الى تحسين اداءها التسويقي.

## الهوامش و المراجع المعتمدة :

[1] - Riliang Qu & ChristineT Ennew: Developing a Market Orientation in a Transitional Economy –The Role of Government Regulation & Ownership Structure, UK, spt2004, P04.

[2] - jean-Emile Denis , Sandor Czellar & Stéphane Graber : Orientation marche et performance :intégration des évidences empiriques ,Communication au XVIe congrès de l.Association Française du Marketing a Montréal, mai 2000, P06.

[3]– همام سمير ملكي وهاني حامد الضمور، التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 4، العدد 1، 2009، الاردن، ص72.

[4] Richard A. Heins , Market Orientetion Toward Integrated Framework, Academy of Marketing Science Review Vol,1 2000, pp 1-2.

[5]– زايد محمد، الاداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 368، جامعة القاهرة، 2002، ص 69.

[6]– الشريف البقة وسمراه دومي، التوجه السوق للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار– دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف –، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة الباحث، العدد 12، الجزائر، 2013، ص 48.

[7]– وائل ادريس و ورائد المومني، تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي واثرها على اداء شركات التامين الاردنية ودور نظم المعلومات التسويقية"، مجلة جامعة النجاح لابحاث، العلوم الانسانية، المجلد 72، (1)، 2013، ص 112.

[8] نفس المرجع والصفحة سابقا.

[9]- عايد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1989، ص 35

[10]- A.M Fericli, B. Sire, Performance et ressources humaines, Ed Economica, Paris, 1996, P20.

[11] - R. Brosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989,p 11.

[12]– مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، 2013، ص 173.

[13]- David Gottland, L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils, Paris, Edition d'organisation, 2005, P54.

[14]- David Gottland, L'orientation Marché : nouvelle méthode, nouveaux outils, Paris, Edition d'organisation, 2005, P55.

[15]– همام سمير ملكي وهاني حامد الضمور، المرجع السابق، ص76.

[16]– شريف حمزاوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، أيام30نوفمبر و01 ديسمبر 2004، بالتصرف. ص. ص 3-4.