

# الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي: دراسة مسحية على المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق

د. فاطر سليطين \*

د. أحمد السكري \*\*

علاء الصقر \*\*\*

الملخص:

هدفت الدراسة الى تحديد أثر التوجه بالسوق في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وتم جمع البيانات من خلال استمارات الاستبيان حيث تم توزيع 120 استمارة على العاملين في المستويات الوسطى والعليا في المصارف المستهدفة (المصرف التجاري السوري، مصرف التسليف الشعبي، المصرف الصناعي، مصرف التوفير)، وتم استرداد 112 استمارة استبيان منها 108 استمارة صالحة للتحليل، ولغرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج Spss v.24، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي) في الأداء التسويقي، كما تبين وجود تأثير لأبعاد التوجه بالسوق في التعلم التنظيمي وأيضاً بينت النتائج وجود دور وسيط للتعلم التنظيمي في علاقة أثر أبعاد التوجه بالسوق في الأداء التسويقي.

\* أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- سورية.

Fattersleiteen@gmail.com

\*\* أستاذ مساعد- عضو هيئة تدريسية في قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة اللاذقية- سورية.

Soukary1983@gmail.com

\*\*\* طالب دكتوراه- قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة اللاذقية - سورية.

alaasaker458@gmail.com

**الكلمات المفتاحية:** التوجه بالسوق، التوجه بالعمل، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي،  
التعلم التنظيمي، الأداء التسويقي.

# **The mediating role of organizational learning in the relationship between market orientation & marketing performance: A survey study of government banks operating in Damascus governorate**

\*Dr. Fatter Sleiteen

\*\*Dr. Ahmad Al- Sokkary

\*\*\*Alaa Alsaqr

## **Summary:**

The study aimed to determine the impact of marketing orientation on the marketing performance of public banks operating in Damascus governorate through organizational learning as a mediator. Data were collected through questionnaires where 120 questionnaires were distributed to employees at the middle & upper levels in the targeted banks (Syrian commercial bank, popular credit bank, industrial bank, saving bank) & 112 questionnaires were retrieved, of which 108 were valid for analysis. To analyze the data & test the hypotheses, Spss 24 was used. The results revealed a statistically significant effect of market orientation dimensions (customer orientation, competitor orientation, internal functional integration) on

---

.Associate Professor, Department of Business Administration, Lattakia University, Syria \*  
Fattersleiteen@gmail.com

.Associate Professor, Department of Business Administration, Lattakia University, Syria \*\*  
Soukary1983@gmail.com

PhD Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economic, Lattakia \*\*\*  
University, Syria. alaasaker458@gmail.com

marketing performance & it also showed that there is an impact of market orientation dimensions on organizational learning. In addition, the results showed that organizational learning played a mediating role (partially) in the relationship between market orientation dimensions & marketing performance

**Key words:** market orientation, customer orientation, competitor orientation, integral functional integration, organizational learning, marketing performance.

## 1- مقدمة:

حظي التوجه بالسوق بإهتمام كبير من الباحثين وخاصة بعد الأعمال القيمة في عام 1990 لكل من

(Kohli & Jawrski) و (Narvar & Slater) ومنذ ذلك الحين قدمت العديد من الدراسات البحثية مساهمات كبيرة في مختلف الجوانب المتعلقة بالتوجه بالسوق ومنها علاقة التوجه بالسوق والأداء وأثر المتغيرات الوسيطة والمعدلة في علاقة التوجه بالسوق والأداء (Morah, 2015,p5). وحازت العلاقة بين (التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي) من جهة والأداء من جهة أخرى على اهتمام كبير من قبل الباحثين والأكاديميين حيث أكدت دراسة (Jimenez & Navarro, 2007,p 698) ضرورة وجود التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي معاً لكسب ميزة تنافسية وتحسين الأداء وأن تطبيق التوجه بالسوق لوحده غير كافي، وهناك دراسات أخرى دعمت أهمية الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في علاقة التوجه بالسوق والأداء (Kafashpoor *et al.*, 2013). وبالتالي لابد لمنظمات الأعمال تبني مفهومي التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي وإدراك أهميتهما في تحسين الأداء وبشكل خاص الأداء التسويقي. ولأن القطاع المصرفي من القطاعات الفعالة والمؤثرة في الإقتصاد السوري ويسهم

في رفع معدلات النمو الاقتصادي ودفع عجلة التنمية، فإنه يشكل نموذجاً جيداً لدراسة العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي من خلال التعلم التنظيمي كوسيط، وتمت دراسة هذه العلاقة في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

## 2- الدراسات السابقة:

### 2-1- دراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة ( Susanto, 2019 ) بعنوان أثر التوجه بالسوق والقدرات التسويقية الديناميكية على الأداء التسويقي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تتبع استراتيجية الانتاج حسب الطلب. وهدف البحث الى دراسة أهمية التوجه بالسوق والقدرات الديناميكية التسويقية وأثرهما على الأداء التسويقي في شركات صناعة الأحذية في اندونيسيا في ثلاث مدن ( Cibanduyut, Bandung & west Java)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : لا يوجد أثر معنوي للتوجه بالسوق على الأداء التسويقي ويوجد أثر سلبي معنوي للتوجه بالسوق على القدرات التسويقية الديناميكية أما القدرات التسويقية الديناميكية فلها أثر معنوي وايجابي على الأداء التسويقي كما أن بيئة الاعمال لها أثر معدل ايجابي ومعنوي على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء.

- دراسة (Farhan et al., 2018) بعنوان تناغم التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي من منظور الأداء. وهدف البحث الى دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى بالإضافة الى توضيح كيف تتفاعل مكونات التوجه بالسوق مع مكونات التعلم التنظيمي لتعزيز الأداء التنظيمي (حصة سوقية، رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، نمو المبيعات، العائد على الاستثمار، الموقع التنافسي). وتوصلت النتائج الى أن التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي يؤثران بشكل معنوي على الأداء التنظيمي بالإضافة الى الارتباط الايجابي بين كلا من التوجه بالزبون والتنسيق الداخلي بكل أبعاد التعلم التنظيمي، كما أن التوجه بالمنافسة يرتبط ببعد تفسير المعرفة وأكدت الدراسة على أن التوجه بالسوق هو متغير سابق وداعم للتعلم التنظيمي.

- دراسة (Tournois, 2013) بعنوان التوجه الكلي بالسوق وقيمة الزبون والأداء التسويقي من منظور مزدوج. وهدف البحث الى دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق وقيمة الزبون والأداء

التسويقي واختبار الدور الوسيط للقيمة المدركة في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي. وتوصلت الدراسة الى أن التوجه بالسوق لا يرتبط بمقاييس الأداء التسويقي (ممثلة برضا الزبون) ويوجد ارتباط ضعيف ولكن معنوي بين التوجه بالسوق والقيمة المدركة، كما يوجد تأثير معنوي وإيجابي للقيمة المدركة على الأداء التسويقي، وتلعب القيمة المدركة دور الوسيط في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي.

- دراسة (Kafashpoor et al., 2013) بعنوان دراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي. وهدف البحث الى دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي ودراسة الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في جامعة فردوسي في مشهد (إيران). وأظهرت النتائج أن التوجه بالسوق يؤثر إيجاباً على التعلم التنظيمي والذي بدوره يؤثر إيجاباً على الأداء كما دعمت النتائج الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي.

- دراسة (Kamya , 2012) بعنوان التعلم التنظيمي والأداء التسويقي: الأثر التفاعلي للتوجه بالسوق. وهدف البحث الى معرفة الأثر التفاعلي للتوجه بالسوق في العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء التسويقي للشركات الصناعية والخدمية العاملة في إقليم كمبالا في أوغندا، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي للتعلم التنظيمي على الأداء التسويقي (رضا الزبون، معدل النمو) وإن هذا الأثر يختلف تبعاً لمستويات التوجه بالسوق ويزداد حجمه بمستويات مرتفعة من التوجه بالسوق.

- دراسة (Jimenez & Navarro, 2007) بعنوان أثر أداء التعلم التنظيمي والتوجه بالسوق. وهدف البحث الى دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي وأثرهما على الأداء وبيان الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء للشركات التي تعمل في جنوب شرق اسبانيا وتضم كل شركة على الاقل 15 موظف. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: إن التعلم التنظيمي يؤثر إيجاباً على الأداء في حين إن أثر التوجه بالسوق على الأداء هو فقط معنوي عندما يتوسط العلاقة متغير التعلم التنظيمي كما ويعتبر التوجه بالسوق عنصراً أساسياً وقاعدة مهمة لعملية التعلم التنظيمي.

## 2-2- دراسات باللغة العربية:

- دراسة (شامي، سليمان، 2017) بعنوان التوجه السوقي والأداء التسويقي (دراسة تطبيقية بالبنوك العمومية بولاية بشار). وهدفت الدراسة الى تحليل علاقة التوجه السوقي بأبعاده (توليد استخبارات السوق، توزيع استخبارات السوق، الاستجابة لاستخبارات السوق) كمتغير مستقل والأداء التسويقي بمؤشرات (الربحية، الحصة السوقية، رضا الزبائن). وقد أشارت النتائج أن مستوى ممارسة وتطبيق التوجه السوقي في البنوك العمومية الجزائرية محل الدراسة كان متوسطاً في معظم أبعاده، كما ويؤثر التوجه السوقي ايجاباً على الأداء التسويقي على المستوى الكلي وعلى مؤشرات الأداء التسويقي منفردة حيث كان التأثير الأكبر على رضا الزبائن ثم الربحية وأخيراً الحصة السوقية.
- دراسة (ادريس ، المومني ، 2013) بعنوان تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية. وهدف البحث الى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التأمين الأردنية ممثلاً بالحصة السوقية اضافة الى بيان أهمية ودور نظم المعلومات التسويقية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : إن تطبيق التوجه السوقي السلوكي والثقافي كان مرتفعاً في شركات التأمين الأردنية ويوجد لهما أثر ذو دلالة احصائية على الأداء ممثلاً بالحصة السوقية بالإضافة الى وجود أثر مشترك ذو دلالة احصائية للتوجه السوقي السلوكي والثقافي معاً على أداء شركات التأمين بوجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.
- دراسة (البري، 2005) بعنوان تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة. وهدف البحث الى توضيح تأثير الإهتمام بكل من النشاط الابتكاري والتوجه نحو السوق للمنظمات الصناعية في تطوير القطاع الصناعي وتحسين أدائه وتدعيم قدرته التنافسية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: انخفاض درجة كل من التوجه الابتكاري والتوجه نحو السوق للشركات المستهدفة، كما أن التوجه الابتكاري يساعد على تحسين العلاقة بين توجه المنظمة نحو السوق وأداء المنظمة بما يمكن من رفع مستويات الأداء لدى شركات الدراسة.

## 3- ما يميز البحث عن الأبحاث السابقة:

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء بشكل عام ولكن هناك ندرة في الدراسات والأبحاث التي تناولت هذه العلاقة من خلال التعلم التنظيمي كوسيط وتقتصر على بعض الأبحاث المنشورة والتي قدمت النتائج بشكل مختصر وضيق كدراسة (Kafashpoor *et al.*, 2013) ودراسة (Farhan *et al.*, 2007)، ويتميز هذا البحث بتركيزه على الأداء التسويقي كأحد أبعاد الأداء ويتناول العلاقة بين المتغيرات بتفصيل أكبر حيث هدف الى تحديد العلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي) من جهة والتعلم التنظيمي والأداء التسويقي من جهة أخرى. كما وتميزت هذه الدراسة عن الأبحاث والدراسات السابقة بتطبيق هذه الدراسة على المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

#### 4- مشكلة البحث:

أشارت العديد من الدراسات الى وجود أثر ايجابي للتوجه بالسوق على الأداء التسويقي كدراسة (شامي، سليمان، 2017) و دراسة (محمد، عمر، 2020) ودراسة (Puspaningrum, 2020) في حين أشارت دراسات أخرى أن التوجه بالسوق لا يؤثر بشكل معنوي على الأداء التسويقي كدراسة (Tournois, 2013) و (Susanto, 2019)، كما اتجه بعض الباحثين الى دراسة المتغيرات التي تؤثر على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء كدراسة (Kafashpoor *et al.*, 2013) التي بحثت في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، ولا تزال العلاقة بين متغيرات البحث غير محسومة ولذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التوجه بالسوق في الأداء التسويقي وهل هذا التأثير مباشر أم من خلال وسيط هو التعلم التنظيمي.



وتكمن مشكلة البحث في الاجابة على الآتي:

- هل يؤثر التوجه بالسوق بشكل مباشر في الأداء التسويقي؟
- هل يلعب التعلم التنظيمي دور الوسيط في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق؟
- ويتفرع عن السؤال الرئيس الثاني السؤالان الفرعيان التاليان:
- هل يؤثر التوجه بالسوق في التعلم التنظيمي؟
- هل يؤثر التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي في الأداء التسويقي؟

#### 5- أهداف البحث:

- تحديد الأثر المباشر للتوجه بالسوق في الأداء التسويقي.
- تحديد الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في علاقة أثر التوجه بالسوق في الأداء التسويقي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق من خلال الاتجاهين التاليين:
- تحديد مدى تأثير التوجه بالسوق في التعلم التنظيمي.
- تحديد مدى تأثير التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي في الأداء التسويقي.

#### 6- أهمية البحث:

يمكن أن يسهم هذا البحث في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال تجميع وتقديم دراسات وأبحاث سابقة مهمة في مجال الدراسة وأيضاً من خلال نتائج اختبار فرضيات البحث، وأيضاً ستسهم هذه الدراسة في مزيد من الدراسات ذات الصلة والتي من شأنها اغناء هذا الموضوع، كما يسعى البحث الى تحديد مدى تأثير التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق، وإن نتائج هذه الدراسة ستساعد ادارات المصارف المدروسة في الارتقاء بأدائها التسويقي من خلال فهم الروابط بين المتغيرات المدروسة، كما ستقدم الدراسة للمصارف المستهدفة بعض المقترحات لاستثمار مواردها وقدراتها كالتوجه بالسوق والتعلم التنظيمي بكفاءة وفعالية للوصول الى مخرجات تسويقية أفضل.

#### 7- متغيرات البحث:

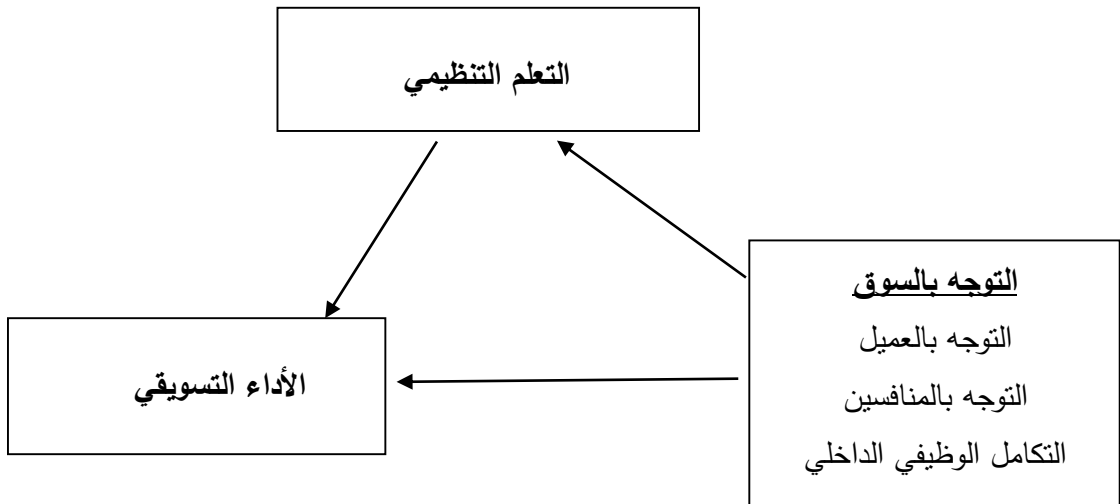
- المتغير المستقل: التوجه بالسوق وتم التركيز على الأبعاد الثقافية للتوجه بالسوق وذلك استناداً على نموذجي (Narver & Slater) و (Lambin & Chumpitiz- Caceres) وتضمنت

ثلاثة أبعاد وهي : التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين ، التكامل الوظيفي الداخلي (محمد، عمر، 2020).

- المتغير الوسيط: التعلم التنظيمي ويتمثل هذا المتغير بممارسات التعلم التنظيمي في مجموعتين على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة (Yang et al., 2004) (أحمد كرم، عبد العزيز، 2021).

- المتغير التابع: الأداء التسويقي سيتم استخدام مؤشرات مالية (الربحية) وغير مالية (الحصة السوقية، رضا العملاء) لقياس الأداء التسويقي (شامي، سليمان، 2017).

## 8- نموذج البحث:



## 9- فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.
- الفرضية الثانية H2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق في التعلم التنظيمي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.
- الفرضية الثالثة H3: يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالسوق في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- H(1-3): يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالعميل في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

- H(2-3): يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالمنافسين في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.
- H(3-3): يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التكامل الوظيفي الداخلي في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

#### 10- مصطلحات البحث:

- التوجه بالسوق: هو الثقافة التنظيمية الأكثر كفاءة وفعالية والتي تخلق السلوكيات الضرورية لخلق قيمة عليا للعميل واستمرار أفضل أداء في العمل وتحقيق رسالة المنظمة (نعمة، جاسم، 2017، ص 254).
- التعلم التنظيمي: هو العملية التي يمكن عن طريقها إحداث تغيير نسبي دائم ومخطط في سلوك العاملين في المنظمة من خلال الممارسة والتجربة وتغيير السلوكيات غير المرغوبة الى سلوكيات مرغوبة (التزه، 2019، ص 136).
- الأداء التسويقي: مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات (عياد، 2015، ص 46).

#### 11- حدود البحث:

تتمثل الحدود المكانية للبحث بالمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق (المصرف التجاري السوري، مصرف التسليف الشعبي، مصرف التوفير، المصرف العقاري). وبالنسبة للحدود العلمية فقد تناول الباحث التوجه بالسوق من المنظور الثقافي وتكون من ثلاثة أبعاد (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي الداخلي).

#### 12- الاطار النظري:

##### 1-12- التوجه بالسوق:

##### 1-1-12- مفهوم التوجه بالسوق:

يمثل التوجه بالسوق حقبة جديدة من الفكر التسويقي الذي مر بعدة مراحل من المفهوم الانتاجي الى المفهوم البيعي ومن ثم المفهوم التسويقي وأخيراً التوجه بالسوق والذي يُعبر عن التطبيق الفعلي لفلسفة مفهوم التسويق على أرض الواقع (ابراهيم، فرح الله، 2017، ص 111). ويستلزم تطبيق التوجه بالسوق الاعتماد على استراتيجيات التأقلم والمرونة لتحقيق أفضل النتائج، ويتطلب أيضاً وجود نظم معلومات فعالة، كما يجب أن يكون محوره الأساسي العملاء ويجب أن يحظى باهتمام كل العاملين في المنظمة وليس فقط العاملين في قسم التسويق، كما يتطلب دعم وتأييد القيادات العليا في المنظمة (محمد، 2023، ص175).

ويُنظر لمفهوم التوجه بالسوق وفقاً لمقاربتين: مقارنة سلوكية ومقاربة ثقافية، ويعرف التوجه بالسوق وفقاً للمقاربة السلوكية بأنه توليد وانتاج المعلومات ونشرها بين كافة أقسام المنظمة والاستجابة لها (Samat et al., 2011, p10)، أما وفقاً للمقاربة الثقافية فيمكن تعريف التوجه بالسوق بأنه شكل من أشكال الثقافة التنظيمية حيث يلتزم الموظفون بخلق قيمة عالية للزبائن باستمرار أو أنه سلسلة من الأنشطة التسويقية التي تؤدي الى أداء أفضل (Tslw & Ukb, 2021, p78).

## 12-1-2- أبعاد التوجه بالسوق وفقاً للمقاربة الثقافية:

- التوجه بالعميل: ويشير الى درجة فهم المنظمة لقاعدة عملائها من أجل توفير قيمة مضافة وممتازة لعملائها الحاليين والمستقبليين، ولذلك يستوجب التوجه بالعميل دراسة وفهم سلاسل قيمة العملاء لخلق فرص تضمن المزيد من القيم المضافة لعملائها. (ديوب، 2023، ص94)
- التوجه بالمنافسين: إن خلق قيمة عالية للعميل لا يتطلب فقط التركيز على العميل بل لابد من التوجه بالمنافسين أي فهم وتحليل المنافسين لمعرفة توجهاتهم وتحديد نقاط القوة والضعف والاستراتيجيات التي يتبعونها والاستجابة لها. (درعزيني، 2013، ص 50)
- التكامل الوظيفي الداخلي: يشير الى التنسيق بين الوظائف والاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المنظمة لخلق قيمة أعلى للزبون. (محمد، عمر، 2020، ص16)

## 12-2- التعلم التنظيمي:

### 12-2-1- مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي:

يرجع بداية ظهور التعلم التنظيمي الى كل من Argyris و Schon عام 1978 عندما ألفا كتاباً عن التعلم التنظيمي اذ قدما سؤالاً مفاده (هل يجب على المنظمات أن تتعلم)، ومن ذلك الوقت بدأت جهود الباحثين في تعريف المصطلح واكتشاف أبعاده وممارساته، ويعتبر التعلم التنظيمي ضرورة استراتيجية لتقدم المنظمات واستمراريتها حيث يسهم في التعامل مع التغيير ويخلق فرصاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (النجار، أحمد، 2021، ص245). ويمكن أن يحدث التعلم التنظيمي في المنظمة بطريقتين الأولى هي التعلم من تجارب المنظمة نفسها ويسمى تعلم داخلي والطريقة الثانية هي التعلم من تجارب المنظمات الأخرى ويسمى تعلم خارجي، وتبدأ عملية التعلم التنظيمي مع الخبرة ويقصد بالخبرة القيام بأداء مهمة محددة، وهنا تقوم المنظمة بتحويل هذه الخبرة الى معرفة تسهم في التكيف مع التغييرات واكتشاف الأخطاء ومعالجتها، والتعلم التنظيمي هو تعلم مستمر أكثر من كونه مجرد حدث لمرة واحدة تبعاً لحاجة معينة للتغيير (الفرحان، 2022، ص64).

وللتعلم التنظيمي أهمية بالغة في منظمات الأعمال وخاصة في ظل بيئة متغيرة يسودها عدم التأكد حيث يسهم في تطوير كفاءتها وتعزيز موقعها التنافسي كما يحفز الابتكار، والمنظمة المتعلمة يكون لديها فرصة أكبر لمواجهة التغييرات في أحداث واتجاهات السوق والاستجابة لها مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق. ويمكن تعريفه بأنه عملية تطبيق المعرفة أو الأفكار أو السياسات الجديدة وفي نفس الوقت تتكيف هذه المعرفة أو الأفكار أو السياسات مع الاحتياجات والأحداث والمشكلات الغير متوقعة والتي يحتمل حدوثها في الممارسات التنظيمية الجارية (Mariti & Kinyua, 2024, P2).

## 12-2-2- مستويات التعلم التنظيمي:

تصنف مستويات التعلم التنظيمي الى ثلاث مستويات:

- 1- مستوى التعلم الفردي: في هذا المستوى يراقب أفراد المنظمة الأحداث عند وقوعها ويقومون بتقييمها ومن ثم يتشكل لدى كل واحد منهم فهماً خاصاً يعتمد بشكل كبير على قدراتهم المعرفية (ديب، البهلول، 2016، ص236).

2- مستوى التعلم الجماعي: في هذا المستوى تتم مشاركة تفسيرات الأفراد لتطوير فهم مشترك، كما يتضمن هذا المستوى عناصر مثل العمل بكفاءة ضمن المجموعات، اجتماعات منتجة، تشجيع التنوع، حلول فعالة للصراع (الفرحان، 2022، ص 68).

3- التعلم على مستوى المنظمة: في هذا المستوى يتم تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، ويتم إعادة تصميم العمل لتسهيل الاتصال والتنسيق بين الوظائف والأقسام لحل المشاكل وتطوير قدرة المنظمة على التعلم (بوخناف، صالح، 2020، ص 22).

### 12-3 الأداء التسويقي:

#### 12-3-1- مفهوم الأداء التسويقي:

يحظى مصطلح الأداء التسويقي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمنظمات حيث يعتبر أداة مهمة لقياس معدل نجاح الأداء الكلي للمنظمة بما في ذلك نجاح الاستراتيجية المطبقة ونمو المبيعات وأرباح المنظمة (Rokhman, 2019, p 490). ويُعرف الأداء التسويقي بأنه قدرة المنظمة على انجاز أهداف التسويق. كما يمكن تعريفه بأنه المخرجات والنتائج والسلوكيات والأنشطة التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها

(محمد وعمر، 2020، ص 23).

#### 12-3-2 مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

- الربحية: تعد الأرباح هدف أساسي لمنظمات الأعمال الهادفة للربح لضمان استمراريته وبقائها في السوق التنافسية وامكانية توسعها ونموها، ويعبر عن الربحية بأنها مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة قياساً بالمنافسين. (سليمان، شامي، 2017، ص 46)
- الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة ويتم قياس مؤشر الحصة السوقية من خلال تحديد الحصة السوقية التي يجب تغطيتها مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع الذي تعمل فيه المنظمة. (زروق وآخرون، 2019، ص

(27)

- رضا العملاء: يستحوذ رضا العملاء على أهمية كبيرة في سياسة أي منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية في الحكم على أدائها التسويقي، فشعور العملاء بالرضا والارتياح يخلق نوعاً من الترابط العاطفي مع المنظمة ويسهم في زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء واستقطاب عملاء جدد وبكلفة منخفضة. (ساهر، بوسته، 2022، ص 98)
- الابتكار التسويقي: ويعني خلق وتبني أفكار جديدة ابداعية لتقديم خدمات ومنتجات جديدة في السوق تلبي حاجات ورغبات العملاء مما يجعلها متميزة عن المنافسين. (جعفور، 2016، ص3)

### 13- منهجية البحث:

يقوم هذا البحث على الفلسفة الوضعية (Positivism) وذلك لأن الدراسات السابقة تناولت مشكلة البحث التي تتمحور حول معرفة مدى العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي من خلال التعلم التنظيمي كوسيط، ومازالت هذه العلاقة جدلية لم يحسم النقاش بها ولذلك سيعتمد الباحث على الأسلوب الاستنتاجي. ولغرض جمع البيانات تم استخدام أسلوب المسح من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين في المستويات الادارية المتوسطة والعليا في المصارف المستهدفة في محافظة دمشق، كما استخدم الباحث حزمة البيانات الإحصائية Spss لمعالجة البيانات وسيعتمد العديد من الأساليب التي تناسب الفرضيات ومتغيرات البحث.

### 14- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في المستويات الادارية الوسطى والعليا في المصارف الحكومية في محافظة دمشق (المصرف التجاري السوري، المصرف الصناعي، مصرف التسليف الشعبي، مصرف التوفير)، وتمثلت عينة الدراسة بـ 120 عامل في المستويات الادارية الوسطى والعليا في المصارف الأربعة حيث تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم بواقع 49 استمارة استبيان للعاملين في المصرف التجاري السوري و 30 للعاملين في مصرف التسليف الشعبي و 23 استمارة للعاملين في مصرف التوفير 18 استمارة للعاملين في المصرف الصناعي، وتم استرداد (112) استبيان منها (4) استبيانات غير صالحة للتحليل، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (108) استمارة بنسبة استرداد بلغت (93.3%).



## 15- نتائج التحليل الاحصائي:

### 15-1 ثبات الاستبيان

وفيما يلي قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاوَر الدراسة كل على حدة، و من ثم معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان معاً:

الجدول (1) قيم معامل ألفا كرونباخ

| المتغير       | المحور                      | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | النتيجة |
|---------------|-----------------------------|--------------|--------------|---------|
| المستقل       | التوجه بالعميل              | 6            | 0.801        | ثابت    |
|               | التوجه بالمنافسين           | 6            | 0.916        | ثابت    |
|               | التكامل الوظيفي الداخلي     | 6            | 0.855        | ثابت    |
| الوسيط        | مؤشرات قياس التعلم التنظيمي | 10           | 0.823        | ثابت    |
| التابع        | مؤشرات قياس الأداء التسويقي | 10           | 0.921        | ثابت    |
| الاستبيان ككل |                             | 38           | 0.964        | ثابت    |

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (1) نجد أن قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة وللاستبيان ككل أكبر من 0.6، مما يدل على صلاحية محاور و عبارات الاستبيان و تمتعها بدرجة عالية من الثبات و لا داعي لحذف أي عبارة.

### 15-2 تحليل عبارات الاستبيان و الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة.

#### 15-2-1 تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور التوجه بالعميل:

الجدول (2) نتائج تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات التوجه بالعميل

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------|----------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1     | Q1       | 2.87            | 0.364             | 57.4            |
| 2     | Q2       | 3.22            | 0.460             | 64.4            |

|      |       |      |             |   |
|------|-------|------|-------------|---|
| 69.6 | 0.555 | 3.48 | <b>Q3</b>   | 3 |
| 65.2 | 0.461 | 3.26 | <b>Q4</b>   | 4 |
| 60   | 0.137 | 3.00 | <b>Q5</b>   | 5 |
| 65.4 | 0.445 | 3.27 | <b>Q6</b>   | 6 |
| 63.6 | 0.224 | 3.18 | كامل المحور |   |

المصدر من مخرجات برنامج Spss.v.24

من الجدول (2) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه بالعمل بلغ 3.18 و كان الوزن النسبي الإجمالي 63.6% (بدرجة متوسطة).

### 15-2-2-تحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور التوجه بالمنافسين:

الجدول (3) نتائج تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات التوجه بالمنافسين

| الرقم       | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 7           | <b>Q7</b>  | 3.23            | 0.424             | 64.6            |
| 8           | <b>Q8</b>  | 3.45            | 0.500             | 69              |
| 9           | <b>Q9</b>  | 3.19            | 0.398             | 63.8            |
| 10          | <b>Q10</b> | 3.13            | 0.337             | 62.6            |
| 11          | <b>Q11</b> | 3.22            | 0.418             | 64.4            |
| 12          | <b>Q12</b> | 3.07            | 0.327             | 61.4            |
| كامل المحور |            | 3.23            | 0.180             | 64.6            |

المصدر من مخرجات برنامج Spss.v.24

من الجدول (3) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور التوجه بالمنافسين بلغ 3.23 و كان الوزن النسبي الإجمالي 64.6% (بدرجة متوسطة).

### 15-2-3- تحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور التكامل الوظيفي الداخلي:

الجدول (4) نتائج تحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور التكامل الوظيفي الداخلي

| الرقم       | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------------|----------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 13          | Q13      | 3.48            | 0.588             | 69.6            |
| 14          | Q14      | 3.46            | 0.519             | 69.2            |
| 15          | Q15      | 2.76            | 0.430             | 55.2            |
| 16          | Q16      | 2.86            | 0.347             | 57.2            |
| 17          | Q17      | 3.31            | 0.558             | 66.2            |
| 18          | Q18      | 3.39            | 0.561             | 67.8            |
| كامل المحور |          | 3.21            | 0.352             | 64.2            |

المصدر من مخرجات برنامج Spss.v.24

من الجدول (4) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور التكامل الوظيفي الداخلي بلغ 3.21 و كان الوزن النسبي الإجمالي 64.2% (بدرجة متوسطة).

### 15-2-4- تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور مؤشرات قياس التعلم

التنظيمي:

الجدول (5) نتائج تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور التعلم التنظيمي

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------|----------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 19    | Q19      | 3.28            | 0.490             | 65.6            |
| 20    | Q20      | 2.94            | 0.268             | 58.8            |
| 21    | Q21      | 2.99            | 0.320             | 59.8            |
| 22    | Q22      | 2.94            | 0.283             | 58.8            |
| 23    | Q23      | 3.09            | 0.322             | 61.8            |
| 24    | Q24      | 3.12            | 0.327             | 62.4            |
| 25    | Q25      | 3.00            | 0.237             | 60              |
| 26    | Q26      | 2.95            | 0.286             | 59              |

|      |       |      |             |    |
|------|-------|------|-------------|----|
| 61.4 | 0.354 | 3.07 | <b>Q27</b>  | 27 |
| 62.2 | 0.395 | 3.11 | <b>Q28</b>  | 28 |
| 62   | 0.123 | 3.10 | كامل المحور |    |

المصدر من مخرجات برنامج Spss.v.24

من الجدول (5) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور مؤشرات قياس التعلم التنظيمي بلغ 3.10 و كان الوزن النسبي الإجمالي 62% (بدرجة متوسطة).

### 15-2-5- تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور مؤشرات قياس الأداء التسويقي:

الجدول (6) نتائج تحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور الأداء التسويقي

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 29    | <b>Q29</b> | 3.45            | 0.519             | 69              |
| 30    | <b>Q30</b> | 2.92            | 0.338             | 58.4            |
| 31    | <b>Q31</b> | 2.99            | 0.421             | 59.8            |
| 32    | <b>Q32</b> | 2.88            | 0.380             | 57.6            |
| 33    | <b>Q33</b> | 3.19            | 0.436             | 63.8            |
| 34    | <b>Q34</b> | 3.21            | 0.411             | 64.2            |
| 35    | <b>Q35</b> | 2.91            | 0.291             | 58.2            |
| 36    | <b>Q36</b> | 2.93            | 0.297             | 58.6            |

|      |       |      |             |    |
|------|-------|------|-------------|----|
| 62.6 | 0.412 | 3.13 | Q37         | 37 |
| 64.4 | 0.480 | 3.22 | Q38         | 38 |
| 61.6 | 0.161 | 3.08 | كامل المحور |    |

المصدر من مخرجات برنامج Spss.v.24

من الجدول (6) نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات محور مؤشرات قياس الأداء التسويقي بلغ 3.08 و كان الوزن النسبي الإجمالي 61.6% (بدرجة متوسطة).

### 15-3- اختبار فرضيات البحث:

15-3-1- اختبار الفرضية H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

قام الباحث بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التوجه بالسوق (كمتغيرات مستقلة) وبين الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق وكانت

النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية H1

| المعنوية الكلية لنموذج الانحدار                                  |       |       |                         | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار |        |
|--|-------|-------|-------------------------|------------------|-------|----------------------------------|--------|
| (المتغير التابع الأداء التسويقي للمصارف الحكومية في محافظة دمشق) |       |       |                         |                  |       |                                  |        |
| Sig  | T     | B     |                         | R <sup>2</sup>   | R     | Sig                              | F      |
| 0.000  | 6.824 | 1.293 | Constant (الثابت)       | 0.614            | 0.783 | 0.000                            | 55.099 |
| 0.002  | 3.139 | 0.217 | التوجه بالعميل          |                  |       |                                  |        |
| 0.022  | 2.317 | 0.150 | التوجه بالمنافسين       |                  |       |                                  |        |
| 0.000  | 4.434 | 0.192 | التكامل الوظيفي الداخلي |                  |       |                                  |        |

المصدر: من مخرجات برنامج Spss.v.24

- بلغ معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد التوجه بالسوق و الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق مقدار 0.783 ويدل على ارتباط قوي بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.614$  وهذا يعني أن 61.4% من إجمالي التغير في الاداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق (كمتغير تابع) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد التوجه بالسوق في تلك المصارف، أما النسبة الباقية 38.6% تعود لأسباب أخرى لم تؤخذ في الدراسة.

- إن مستوى الدلالة لاختبار F لمعنوية العلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق و بين الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق اصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، بحجم اثر يبلغ (0.217) لبعد التوجه بالعميل و (0.150) لبعد التوجه بالمنافسين و (0.192) لبعد التكامل الوظيفي الداخلي بمستوى دلالة لكل منهم  $Sig < 0.05$  الذي يدل على تأثير طردي للتوجه بالعميل و التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية في محافظة دمشق.

و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة، والتي تنص أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق على الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

**15-3-2- اختبار الفرضية H2:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق في التعلم التنظيمي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

قام الباحث بتطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد التوجه بالسوق

(كمتغيرات مستقلة) وبين التعلم التنظيمي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرضية H2

| المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار<br>(المتغير التابع التعلم التنظيمي للمصارف الحكومية في محافظة دمشق) |        |       |                         | القدرة التفسيرية |       | المعنوية الكلية<br>لنموذج الانحدار |        |
|--|--------|-------|-------------------------|------------------|-------|------------------------------------|--------|
| Sig  | t      | B     |                         | R <sup>2</sup>   | R     | Sig                                | F      |
| 0.000  | 10.297 | 1.739 | Constant (الثابت)       | 0.469            | 0.658 | 0.000                              | 30.564 |
| 0.001  | 3.262  | 0.200 | التوجه بالعميل          |                  |       |                                    |        |
| 0.025  | 2.274  | 0.132 | التوجه بالمنافسين       |                  |       |                                    |        |
| 0.046  | 2.019  | 0.078 | التكامل الوظيفي الداخلي |                  |       |                                    |        |

المصدر: من مخرجات برنامج Spss.v.24

- بلغ معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق مقدار 0.658 ويدل على ارتباط متوسط بين المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.469$  والذي يعني أن 46.9% من إجمالي التغير في التعلم التنظيمي

في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق (كمتغير تابع) يعزى إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد التوجه بالسوق في تلك المصارف، أما النسبة الباقية 53.1% فتعود لأسباب أخرى لم تؤخذ في الدراسة.

- إن مستوى الدلالة لاختبار F لمعنوية العلاقة بين أبعاد التوجه بالسوق و بين التعلم التنظيمي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق اصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن النموذج بمتغيره المستقل صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، بحجم اثر يبلغ (0.200) لبعد التوجه بالعميل و (0.132) لبعد التوجه بالمنافسين و (0.078) لبعد التكامل الوظيفي الداخلي بمستوى دلالة لكل منهم  $Sig < 0.05$  الذي يدل على تأثير طردي للتوجه بالعميل و التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي الداخلي في التعلم التنظيمي للمصارف الحكومية في محافظة دمشق.

و بالتالي نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة التي تقول : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه بالسوق في التعلم التنظيمي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

**15-3-3-اختبار الفرضية H3:** يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالسوق في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير التوجه بالسوق في الأداء التسويقي من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، توصل الباحث باستخدام طريقة Bootstrap إلى النتائج الوارد ذكرها في الجدول رقم (9):



جدول (9) معاملات الوساطة لاختبار الفرضية H3

| الفرضية | المتغير المستقل         | المتغير الوسيط  | المتغير التابع  | معامل المسار المباشر | معامل المسار غير المباشر | معامل المسار الكلي | الدلالة | نوع الوساطة |
|---------|-------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------------------|--------------------|---------|-------------|
| H(1-3)  | التوجه بالعمل           | التعلم التنظيمي | الأداء التسويقي | 0.231**              | 0.276**                  | 0.507              | 0.009   | جزئية       |
| H(2-3)  | التوجه بالمنافسين       | التعلم التنظيمي | الأداء التسويقي | 0.158**              | 0.321**                  | 0.479              | 0.007   | جزئية       |
| H(3-3)  | التكامل الوظيفي الداخلي | التعلم التنظيمي | الأداء التسويقي | 0.176**              | 0.158**                  | 0.335              | 0.006   | جزئية       |
| H3      | التوجه بالسوق           | التعلم التنظيمي | الأداء التسويقي | 0.317**              | 0.257**                  | 0.573              | 0.008   | جزئية       |

المصدر: من مخرجات برنامج Spss.v.24

من الجدول (9) نجد:

- وجود تأثير بوساطة جزئية (54%) للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالعميل والأداء التسويقي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر مقدار (0.276) بمستوى دلالة  $Sig < 0.05$  . وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H(1-3)$ : يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالعميل على الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.
- وجود تأثير بوساطة جزئية (67%) للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالمنافسين والأداء التسويقي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر مقدار (0.321) بمستوى دلالة  $Sig < 0.05$  . وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H(2-3)$ : يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالمنافسين على الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.
- وجود تأثير بوساطة جزئية (47%) للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التكامل الوظيفي الداخلي والأداء التسويقي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر مقدار (0.158) بمستوى دلالة  $Sig < 0.05$  . وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H(3-3)$ : يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التكامل الوظيفي الداخلي في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.
- وجود تأثير بوساطة جزئية (45%) للتعلم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق، حيث بلغت قيمة معامل المسار غير المباشر مقدار (0.257) بمستوى دلالة  $Sig < 0.05$  . وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة  $H3$ : يتوسط التعلم التنظيمي علاقة تأثير التوجه بالسوق في الأداء التسويقي للمصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق.

#### 16-التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للوصول الى المخرجات التسويقية المرغوبة والارتقاء بالأداء التسويقي:

- إيلاء الاهتمام الكافي بمفهوم التوجه بالسوق والاستجابة بشكل أكبر لرغبات واحتياجات العملاء.
- دعم وتعزيز التعلم التنظيمي بكافة مستوياته والعمل على تمكين العاملين في المصرف من خلال دورات تدريبية وسياسات التحفيز وتعزيز عملية التواصل ضمن مختلف ادارات المصرف ووضع قواعد لتسهيل انتقال وإدارة المعرفة.
- اتباع السياسات والاجراءات ووضع الخطط الاستراتيجية بما يساهم في تعزيز مفهومي التوجه بالسوق والتعلم التنظيمي.
- التقييم الدقيق والمستمر للأداء التسويقي وحسينه بشكل مستمر.

## 17-المراجع:

### 17-1-المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم، صديق، فرح الله، أحمد، 2017. دور التوجه بالسوق في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات إعادة هندسة العمليات وجودة المنتج، مجلة الاقتصاد والأعمال\_IUG، المجلد 25، العدد 1.
- 2- ادريس، وائل، المومني، رائد. 2013. تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الثقافي والسلوكي وأثرهما على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية). مج 27 : عدد 1. ص-ص: 105-140. فلسطين.
- 3- البري، أمانة السيد. 2005. تأثير التوجه الإبتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة، دكتوراه، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 4- التزه، بسام سليمان. 2019. السلوك التنظيمي، ط1، دمشق: سورية، دار الرضا للنشر، ص: 388.
- 5- النجار، أحمد كرم، سيد أحمد، محمد عبد العزيز. 2021. ممارسات التعلم التنظيمي في الفنادق المصرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة تطبيقية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج 21، عدد 1، ص ص: 244-266. مصر.
- 6- الفرحان، مهند، 2022. دور تقنية التحسين المستمر في عملية التعلم التنظيمي - دراسة تطبيقية على قطاع صناعة الأجهزة الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- 7- بوخناف، جهاد، صالح، نسرین، 2020. دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية في مديرية البيئة لولاية قالما، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ماي، قالمة.
- 8- جعفر، حديجة، 2016. الابتكار التسويقي ودوره في تحسين الأداء التسويقي لمؤسسة الخدمية - دراسة حالة فندق الالف بولاية ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 9- درعزني، حسام، 2013. دور استراتيجية التوجه بالسوق في تحسين جودة الخدمة المصرفية - دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في السوق السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 10- ديب، كندا علي، البهلل، علي، 2016. دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الرابع، العدد 1.
- 11- ديوب، منال، 2023. أثر التوجه بالسوق على الأداء المالي: دراسة مسحية على فروع المصارف العاملة في محافظة طرطوس، مجلة جامعة البعث، مجلد 45، العدد 12، ص 89-110.
- 12- ساهل، أمينة، بوستة، محمد، 2022. الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4، عدد 2، ص 81-106.

- 13- شامي، عبد الرحمن، سليمان، الياس. 2017. التوجه السوقي والأداء التسويقي : دراسة تطبيقية بالبنوك العمومية بولاية بشار، مجلة التنظيم والعمل، مج 6، عدد 2، ص ص 38-57، الجزائر.
- 14- زروق، ياسين، سحارة، ياسين، تقي الدين، تي، 2019. أثر تدريب وتأهيل الموارد البشرية على الأداء التسويقي للمؤسسة الفندقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
- 15- عياد، لؤي سليم. 2015. أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 16- محمد، كريم عاطف، 2023. أثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 14، العدد 2، ص 171-211.
- 17- محمد، هادي، عمر، لعلاوي. 2020. أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج 13، عدد 1، ص ص 15-35، الجزائر.
- 18- نعمة، نغم، جاسم، طارق. 2017. التوجه بالسوق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرهما في أداء المشاريع الصغيرة - دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 53، ص ص 251-274، العراق.

#### 17-2-المراجع باللغة الأجنبية:

1. FARHAN, A, NAVEDA, K, BAJWA, S & Shahzad, K. 2018, Congruence of Market Orientation & Organizational Learning: Performance Perspective. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, Vol. 12. (1), 309-329.
2. JIMENEZ, D & NAVARRO, J. 2007, The Performance Effect of Organizational Learning & Market Orientation. Industrial Marketing Management, Vol.36 , 694-708.
3. KAFASHPOOR, A, MOGHADAM, M, BORHANI, M & SABAGHIAN, S. 2013, A Study on Mediating Role of Organizational Learning on Relationship between Market Orientation & Organizational Performance. Management Science Letters, Vol. 3, 1967-1976.
4. KAMYA, M. 2012, Organizational Learning & Market Performance: The Interactive Effect of Market Orientation, Journal of Economics & International Finance, Makerere University Business School, Vol.4. (10), 226-235.

5. MARITI, E & KINYUA, G. 2024, Organizational Learning as A Driver of Service Quality : A Review of Literature, International Journal of Education & Research, Vol. 12. (6).
6. MORAH, E. 2015, Market Orientation & Organizational Performance in Nigeria, Doctoral thesis, Lord Ashcroft International Business School, Anglia Ruskin University, Nigeria.
7. PUSPANINGERUM, A. 2020, Market Orientation, Competitive Advantage & Marketing Performance of Small Medium Enterprise (SMEs), Journal of Economics, Business & Accountancy Venture, Vol. 23. (1), 19–27.
8. ROKHMAN, M. 2019, Marketing Orientation to Improve Marketing Performance through Competitive Advantage of Batik SMEs, Journal of Applied Management, Vol.17. (3).
9. SAMAT, N, CHIUN, M & Ramayah, T. 2011, Market Orientation, Service Quality & Organizational Performance in Service Organizations in Malaysia, Asia–Pacific Journal of Business Administration, Vol.13.(1).
10. SUSANTO, Y. 2019, The Impact of Marketing Orientation & Dynamic Marketing Capabilities on Marketing Performance of 'Make to Order' SMEs, Journal of Management & Marketing Review, Vol.4. (3),157–170.
11. TSLW, G & UKB, A. 2021, The Impact of Market Orientation on Organizational Performance: A Study of Small & Medium Scale Hotels in Tourism Industry in Southern Province, Sri Lanka, Asian Journal of Management Studies, Vol.1. (1), 73–102.
12. TOURNOIS, L. 2013, Total Market Orientation, Customer Value & Market performance from A Dual Perspective. The Journal of Applied Business Research, Vol.29. (4),1157–1174.
13. YANG, B, WATKINS, K & MARSICK, V. 2004, The Construct of The Learning Organization: Dimensions, Measurement & Validation, Human Resources Development Quarterly, Vol. 15. (1), 31–55.

## استمارة الاستبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة :

تحية طيبة :

فيما يلي استبيان يتعلق بالبحث العلمي بعنوان "الدور الوسيط للتعليم التنظيمي في العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي - دراسة ميدانية في المصارف الحكومية العاملة في محافظة دمشق، إن اجاباتك على أسئلة الاستبيان بأمانة مهمة لحل التساؤلات المطروحة في مشكلة البحث و الوصول الى نتائج و مقترحات تنعكس ايجابا على المصرف، مع العلم أن الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المناسب

| اسم المصرف : .....           |           |            |            |            |   |
|------------------------------|-----------|------------|------------|------------|---|
| المستوى الإداري              |           | إدارة دنيا | إدارة وسطى | إدارة عليا |   |
| غير موافق بشدة               | غير موافق | حيادي      | موافق      | موافق بشدة |   |
| 1- مؤشرات قياس التوجه بالسوق |           |            |            |            |   |
| التوجه بالعمل                |           |            |            |            |   |
| 1                            |           |            |            |            | إن تلبية احتياجات العميل هي أولوية قصوى لدى المصرف                          |
| 2                            |           |            |            |            | يسعى المصرف لفهم احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها بأفضل شكل                 |
| 3                            |           |            |            |            | يبحث المصرف باستمرار عن وسائل توليد القيمة للعملاء                          |
| 4                            |           |            |            |            | يهتم المصرف بمقترحات وشكاوي العملاء لأنها تمكنه من أداء أفضل                |
| 5                            |           |            |            |            | سياسات المصرف تحفز العاملين على تقديم خدمة استثنائية للعملاء                |
| 6                            |           |            |            |            | يقوم المصرف باتخاذ كافة الوسائل للمحافظة على العملاء المريحين               |
| التوجه بالمنافسين            |           |            |            |            |   |
| 7                            |           |            |            |            | يقوم المصرف باستمرار بجمع المعلومات عن المنافسين                            |
| 8                            |           |            |            |            | يقوم المصرف بمقارنة أدائه مع أداء المصارف المنافسة                          |
| 9                            |           |            |            |            | يقوم المصرف بدراسات استقصائية لفهم سبب اختيار العملاء للمنافسين             |
| 10                           |           |            |            |            | يستجيب المصرف بسرعة لنشاطات وسلوكيات المنافسين                              |
| 11                           |           |            |            |            | يسعى المصرف لامتلاك ميزة تنافسية تميزه عن المصارف المنافسة                  |
| 12                           |           |            |            |            | يلتزم المصرف بأخلاقيات العمل في ممارساته التنافسية                          |
| التكامل الوظيفي الداخلي      |           |            |            |            |   |
| 13                           |           |            |            |            | توجد قنوات اتصال فعالة بين كافة أقسام المصرف                                |
| 14                           |           |            |            |            | يتم مشاركة المعلومات التسويقية بين كافة الأقسام بالمصرف                     |
| 15                           |           |            |            |            | يتم تنظيم اجتماعات دورية بين مختلف الأقسام لمناقشة تحسين تجربة الزبون       |
| 16                           |           |            |            |            | تؤكد إدارة المصرف على تكامل الأنشطة بين كافة الأقسام                        |
| 17                           |           |            |            |            | توجد قاعدة بيانات موحدة تساعد جميع الأقسام في الوصول الى المعلومات المطلوبة |

|    |  |            |       |       |                |
|----|--|------------|-------|-------|----------------|
| 18 | كل أقسام المصرف معنية بوظيفة التسويق ولديهم فلسفة موحدة عنها               |            |       |       |                |
|    | <b>2- مؤشرات قياس التعلم التنظيمي</b>                                      | موافق بشدة | موافق | حيادي | غير موافق بشدة |
| 19 | تعتبر ادارة المصرف أن التعلم المستمر من أولوياتها                          |            |       |       |                |
| 20 | يشجع المصرف العاملين على المشاركة في دورات تدريبية                         |            |       |       |                |
| 21 | يعتبر التعلم جزء من تقييم الأداء السنوي للموظف                             |            |       |       |                |
| 22 | تمتاز بيئة العمل في المصرف بالحوار وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين    |            |       |       |                |
| 23 | تعمل ادارة المصرف على بناء فرق العمل الناجحة                               |            |       |       |                |
| 24 | يتم مناقشة وتحليل الأخطاء السابقة لتفادي تكرارها في المستقبل               |            |       |       |                |
| 25 | تتم مناقشة الأفكار الجديدة المتعلقة بأداء العمل وتعديل المنتجات المصرفية   |            |       |       |                |
| 26 | يتم تخصيص ميزانية كافية للتدريب وبناء المعرفة                              |            |       |       |                |
| 27 | يتم توثيق اجراءات العمل المعتمدة في أدلة رقمية يطلع عليها جميع العاملين    |            |       |       |                |
| 28 | يقوم المديرون بنقل المعرفة والخبرات الى الموظفين الجدد                     |            |       |       |                |
|    | <b>3- مؤشرات قياس الأداء التسويقي</b>                                      |            |       |       |                |
| 29 | يتوخى المصرف الدقة والسرعة في تقديم الخدمات المصرفية                       |            |       |       |                |
| 30 | يشعر العملاء بالثقة في تعاملاتهم مع المصرف                                 |            |       |       |                |
| 31 | يوصي العملاء الآخرين في التعامل مع المصرف                                  |            |       |       |                |
| 32 | ينظر العملاء الى المصرف كمؤسسة موثوقة ومهنية                               |            |       |       |                |
| 33 | لدى المصرف فريق متخصص لادارة الأزمات التسويقية                             |            |       |       |                |
| 34 | للمصرف حصة سوقية جيدة مقارنة مع المصارف المماثلة له في السوق المصرفية.     |            |       |       |                |
| 35 | يتبنى المصرف استراتيجية المحافظة على العملاء الحاليين لإدامة الحصة السوقية |            |       |       |                |
| 36 | يتم تحليل بيانات العملاء لتطوير استراتيجية تسويقية أكثر فاعلية             |            |       |       |                |
| 37 | يحفز المصرف العاملين على الابتكارات التسويقية الناجحة                      |            |       |       |                |
| 38 | يسعى المصرف لزيادة ربحيته في ظل توازن بين مصلحته ومصلحة العميل             |            |       |       |                |