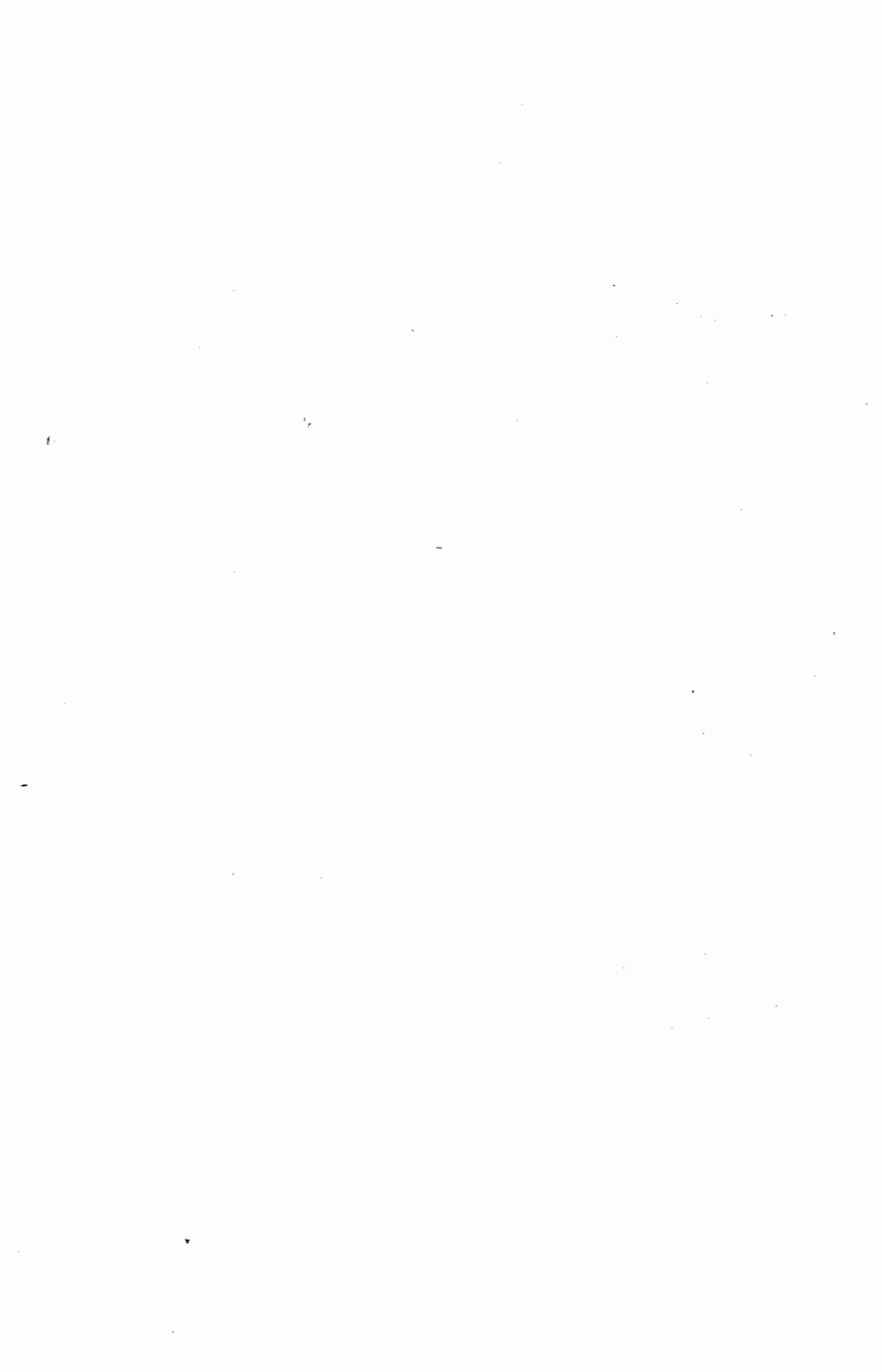


# التوجه بالسوق وعلاقته بالأداء فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية

دكتورة/ منى يوسف شفيق  
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



# التوجه بالسوق وعلاقته بالاداء فى الجهاز

## الادارى الحكومى بجمهوريه مصر العربيه

دكتور ه منى يوسف شفيق

استاذ مساعد بقسم اداره الاعمال

اكاديميه السادات للعلوم الاداريه

### أولاً مقدمة الدراسة :

أدت التطورات والتغيرات العالمية والمحلية فى الوقت الحاضر الى أن يكون الهدف الأساسى للتسويق هو إشباع احتياجات العملاء، وذلك عن طريق فهم احتياجات العملاء، وتنمية المنتجات التى تعطى قيمة متميزة، وتسعيرها، وترويجها بكفاءة<sup>(١)</sup>.

ومن ثم اهتمت المنظمات بتبنى مدخل التوجه بالسوق نظراً لما يحققه اتباعها له من تحقيق لقدرة أفضل فى فهم السوق ، وجذب العملاء، والاحتفاظ بهم فضلاً عن توافر القدرة لديها للتعرف على الفرص المتاحة فى الأسواق . كما تكون قدرتها أفضل فى الاحتفاظ بالعملاء وذلك عن طريق اعطائهم قيم أفضل ، وتشجيع ولائهم للمنظمة، وزيادة فعالية استثماراتها فى السوق<sup>(٢)</sup>.

هذا وتتميز المنظمات المتوجهة بالسوق بفهمها الجيد لكل من: متطلبات ورغبات المستهلك ، وقدرات المنافسين ، وما يمكن أن تقدمه المنظمة الى المستهلك<sup>(٣)</sup>.

ويتطلب ذلك الالتزام بكل من : التوجه بالعملاء ، والتوجه بالمنافسين ، والتعامل كفريق ، حيث يساعد التزام المنظمة لمدخل التوجه بالعملاء على أن يكون هناك اتصال مباشر باحتياجات العملاء ، والعمل على ارضاءهم .

بينما يؤدي التزام المنظمة لمدخل التوجه بالمنافسين الى فهم المنافسين الاساسيين ، ووضع الخطة الكفيلة بمواجهة تلك القوى التنافسية من خلال العناصر التالية : السعر، وجودة المنتج ومدى توافره، وجودة الخدمة ، ورضاء العميل. كما يساهم التزام المنظمة لمدخل التعامل كفريق الى أن يعمل جميع العاملين في المنظمة كفريق ، وترتفع مهاراتهم في أداء الوظائف . مما يؤدي الى زياده معدل استجابة ورضاء العملاء (٤).

ومن الجدير الاشارة بالذكر أن مفهوم التوجه بالتسويق يختلف عن مفهوم التوجه بالسوق . حيث نجد أن التوجه بالتسويق يتطلب أن يكون المشتري الأخير هو نقطة البدء في تخطيط أوجه النشاط بالمنظمة ، والاساس في التكامل ما بين كل من: التسويق والوظائف الأخرى في المنظمة ، وعناصر المزيج التسويقي ، والعمل بروح الفريق الواحد ، وتحقيق الأرباح العادلة في الأجل الطويل . بينما يتطلب التوجه بالسوق ضرورة البدء بكل من المنافسين، والمشتريين النهائيين عند تخطيط أوجه نشاط المنظمة (٥).

هذا وتتمثل الخصائص الأساسية للتوجه بالسوق في انه يعد جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة ، ويكون تركيزه الاساسي على المستهلك . كما يعطى اهتماما خاصا بالجمهور الداخلي (العاملين بالمنظمة) . هذا ويعرف التوجه بالسوق على أنه عملية تنظيمية تهدف الى خلق نظم للمعلومات. (٦).

## ثانياً أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

- 1- تهدف الحكومة في العصر الحالي الى خلق جيل جديد من القيادات الحكومية الواعية بمفاهيم الخدمة العامة ، والقادرة على قيادة الجهاز الاداري بكفاءة ، وتحديث مفاهيم الادارة الحكومية، وتطوير مناخ العمل الحكومي من مختلف جوانبه (٧).

٢- تواجه الإدارة الحكومية تحديات كثيرة باعتبارها القطاع المسئول عن قيادة عمليات التنمية في الدولة بحيث تسعى الى احداث تطوير وتطور في تقديم خدمة حكومية تتميز بالجودة ، وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمة (٨).

٣- اهمية تبني الجهاز الادارى للدولة لمدخل التوجه بالسوق حتى تنجح في أن تعمل جميع وظائفها معا لتقديم قيمة للعميل، وإشباع رغباته واحتياجاته ، واعطائه قيم متميزة (٩) خاصة وأن ما يقدمه الجهاز الادارى للدولة هو خدمات لا غنى عنها للمواطن وهي ضرورية لحياته.

٤- يؤدي اتباع الجهاز الادارى للدولة لمدخل التوجه بالسوق الى سهولة حصول المواطنين على الخدمات العامة بجودة عالية الأمر الذى يؤدي الى تعظيم انتماء المواطن للوطن ، وارتفاع نسبة الرضاء العام عن النظام السياسى مما يؤدي الى تحقيق استقرار سياسى بالدولة.

٥- يعتبر الجهاز الادارى للدولة هو المحك الأول لعلاقة المواطن بالدولة ، ويؤدي اتباع الجهاز الادارى للدولة لمدخل التوجه بالسوق الى ان تكون علاقة المواطن بالدولة ايجابية مما يؤدي الى زيادة مشاركة المواطن فى الحياة العامة.

### ثالثا الدراسة الاستطلاعية:

أوضحت الدراسة الاستطلاعية مايلى:

١- يبلغ عدد العاملين بالجهاز الادارى للدولة ٥,٥٣٥,٠٠٠ موزعين كما يلى: ٢,٩٠٠,٠٠٠ يعملون فى الإدارة المحلية، ٢,٦٣٥ يعملون فى الجهاز الادارى للدولة (القطاع الحكومى) (١٠).

٢- يتكون الجهاز الادارى للدولة من ٦٢٢ وحده.

٣- ينقسم الجهاز الادارى للدولة الى الأقسام التالية: الحكومة المركزية وتتكون من : ٣٦ وزارة ، و ١٩ مصلحة حكومية ، والمحليات وتتكون من ٣٥٠ وحده إدارة محلية ، وهيئات خدمية وعلمية وجامعات وتتكون

من ٩٧ هيئة خدمية ، و١٣ جامعة ، و٣٠ هيئة علمية ، وهيئات  
اقتصادية وتتكون من ٧٧ وحدة اقتصادية.

- ٤- يوجد موظف لكل ١٢ مواطن.
- ٥- يختص مركز اعداد القاده للقطاع الحكومى والتابع للجهاز المركزى  
للتنظيم والإدارة بتصميم وتنفيذ برامج تدريب مركزية لإعداد القيادات  
لشغل الوظائف القيادية المدنية.
- ٦- يختص مركز التنمية المحلية بسقارة بإعداد القيادات للترقى لشغل  
الوظائف القيادية المدنية بالمحليات.
- ٧- يبلغ عدد المتربين بمركز اعداد القادرة للقطاع الحكومة خلال العام  
التربى ٢٠٠٤/٢٠٠٥ (٦٧٠٩) مترب.
- ٨- يبلغ عدد المتربين بمركز التنمية المحلية بسقارة خلال العام التربى  
٢٠٠٤/٢٠٠٥ (٥٦٥١) مترب.

#### رابعاً الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف الدراسات السابقة المتصلة بالتوجه بالسوق الى سبعة مجالات  
رئيسية كما يلى:

- ١- دراسات تناولت إيجاد مقياس لقياس التوجه بالسوق فى المنظمات.
- ٢- دراسات تناولت قياس مدى تطبيق التوجه بالسوق فى المنظمات.
- ٣- دراسات تناولت اهمية ومزايا ودور التوجه بالسوق فى المنظمات.
- ٤- دراسات تناولت المحددات والعوامل المؤثرة فى التوجه بالسوق فى  
المنظمات.
- ٥- دراسات تناولت المتغيرات الوسيطة المؤثرة على العلاقة ما بين التوجه  
بالسوق وكل من: الربحية والأداء.
- ٦- دراسات تناولت اثر التوجه بالسوق على كل من أداء المنظمات، والمناخ  
الداخلى والخارجى لها.
- ٧- دراسات تناولت أثر التوجه بالسوق على رجال المبيعات.

١ - دراسات تناولت إيجاد مقياس لقياس التوجه بالسوق :

أجرى نارفير واسلاتير عام ١٩٩٠ Narver & Slater, 1990<sup>(١١)</sup> دراسة استهدفت إيجاد مقياس عملي للتوجه بالسوق ، وتحليل تأثير هذا المقياس على ربحية المنظمة.

وتوصلت الدراسة الى أن التوجه بالسوق يتكون من المكونات الثلاث التالية: التوجه نحو المستهلك ، والتوجه نحو المنافسين ، والتنسيق الوظيفي الداخلي . وأن التوجه بالسوق يعتبر محدد اساسي للربحية في منظمات الأعمال ، كما يعد النمو السوقي أحد المحددات الهامة للربحية في منظمات الأعمال.

هذا وقد قام كوهلي وآخرون عام ١٩٩٣ Kohli, et.al, 1993<sup>(١٢)</sup> بدراسة استهدفت تعريف التوجه بالسوق ، وتحديد الابعاد الأفقية والرأسية للاستخبارات الخاصة بكل من : التنظيم والاستجابات ، والتصرفات التنظيمية للاستخبارات التسويقية ، وتوضيح عمليات تنمية مقياس لقياس التوجه بالسوق.

وتوصلت الدراسة الى وضع مقياس مكون من عشرين معيار لقياس التوجه بالسوق ، وتم اختبار العوامل المكونة لهذا المقياس والتأكد من صلاحيته وصلاحية المكونات الداخلية له ، حيث توصلوا الى أن التوجه بالسوق يتضمن الأنشطة الثلاث التالية: توليد الاستخبارات التسويقية، ونشر وتبادل المعلومات (الاستخبارات) ، والاستجابة . هذا وتنقسم الاستجابة الى مجموعتين من الأنشطة هي: تصميم الاستجابة وتطبيق الاستجابة.

كما أجرى جراي وآخرون عام ١٩٩٨ Gray, et.al, 1998<sup>(١٣)</sup>

دراسة استهدفت اقتراح مقياس لقياس التوجه بالسوق للمنظمات العاملة بنيوزلاند. وتوصلت الدراسة الى مقياس لتقييم التوجه بالسوق يتكون من عشرين عنصر ينقسم الى ثلاث مجموعات وهي : التوجه بالعملاء ، والتوجه بالمنافسين ، والتنسيق الوظيفي الداخلي.

## ٢ - دراسات تناولت قياس مدى تطبيق التوجه بالسوق فى المنظمات:

قام الأنصارى وزايد عام ١٩٩٦<sup>(١٤)</sup> بدراسة استهدفت قياس مدى قدرة شركات التأمين المصرية على تحقيق الابعاد الأساسية للتوجه بالسوق، ودرجة التباين فى التوجه بالسوق بين ادارات التسويق والادارات الأخرى، وقياس التباين فى درجة التوجه بالسوق بين شركات التأمين من قطاع الأعمال العام والخاص. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة بين اهتمام الشركات للتوجه بالسوق وكل من : تبادل المعلومات ، وسرعة الاستجابة للاستفادة من المعلومات كعوامل تساعد على زيادة درجة التوجه بالسوق لشركات التأمين . وأن إدارات تسويق خدمات التأمين أكثر توجهها بالسوق من الإدارات غير التسويقية بشركات التأمين . كما توصلت الدراسة الى اهتمام كل من شركات قطاع الأعمال العام وقطاع الأعمال الخاص بالتوجه بالسوق.

كما أجرى بينيت وآخرون دراسة عام ١٩٩٨ Benett,et.al,1998<sup>(١٥)</sup>

استهدفت التعرف على مدى قيام المنظمات الخيرية بإنجلترا بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق ، ومدى تأثير قيام المنظمات الخيرية بتطبيق التوجه بالسوق على زيادة تبرعات المتبرعين لها بالمقارنة بالمنظمات الخيرية التى لا تقوم بتطبيق ذلك المفهوم.

وتوصلت الدراسة الى وجود العديد من المنظمات الخيرية متوسطة وصغيرة الحجم بإنجلترا تقوم بتطبيق التوجه بالسوق بدرجة معقولة . وأنه كلما زاد التوجه بالسوق لدى المنظمات الخيرية كلما زادت تبرعات المتبرعين لها.

هذا وقد قامت نهلة قنديل عام ٢٠٠٠<sup>(١٦)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على

مدى تطبيق مفهوم التوجه بالسوق بالفنادق المصرية صغيرة الحجم ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه بالسوق وأداء المنظمة ، والتحقق من صحة تأثير بعض المعوقات التنظيمية على تطبيق مفهوم التوجه بالسوق ، بالاضافة الى تحديد مدى تأثير بعض العوامل السلوكية على تطبيق مفهوم التوجه بالسوق.



وتوصلت الدراسة الى وجود العديد من المعوقات لتطبيق التوجه بالسوق يتمثل أهمها في: محدودية موارد المنظمة ، والافتقار الى التميز بين الفنادق . كما توصلت الدراسة الى ان الفنادق الأكثر توجهها بالسوق ذات اداء أفضل من الفنادق الأقل توجهها بالسوق ، وأن الاستراتيجيات والممارسات المطبقة في الفنادق لا تساعد على تطبيق مفهوم التوجه بالسوق.

كما أجرى الحيوان عام ٢٠٠٣<sup>(١٧)</sup> دراسة استهدفت التعرف على اتجاهات المديرين في الشركة القابضة للصناعات الهندسية نحو تطبيق فلسفة التوجه بالسوق بأبعاده الثلاث التالية: التوجه بالمستهلكين ، والتوجه بالمنافسين ، والتوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي ، و تحديد ابعاد التوجه بالسوق المؤثرة على كل من : الأداء المالي والتسويقي للشركات موضع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى وجود فروق جوهرية بين الشركات المتعثرة والمستقرة . وأن مؤشرات الأداء المالي والتسويقي تزداد إيجابيا بزيادة التوجه بالمنافسين ، إلا أن بعد التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي يؤثر سلبا على معدل نمو المبيعات . هذا ويتأثر معدل العائد على الاستثمار ببعده التوجه بالمستهلكين ، كما يتأثر معدل نمو المبيعات ببعده التوجه بالتنسيق الوظيفي الداخلي.

هذا وقد أجرى أجاروال وسينج عام ٢٠٠٤ Aggarwal & Singh, 2004<sup>(١٨)</sup> دراسة استهدفت التعرف على مدى التوجه بالسوق في المنظمات الهندية باستخدام نموذج نارفير واسلاتير.

وتوصلت الدراسة الى أن الإدارة العليا تلعب دور هام في تشجيع التوجه بالسوق ، وان الإدارة العليا تعمل على خدمة عملائها بأسلوب فعال وكفاءة ، وهناك أهمية لخلق المعلومات وتركيز في جمع المعلومات من الأفراد المؤثرين في قرار شراء المستهلك النهائي مثل بائعي التجزئة.

كما توصلت للدراسة الى أهمية توليد الاستخبارات ، وأن هناك ضعف في العلاقات ما بين الإدارات داخل المنظمة ، بالإضافة الى وجود نقص في الاستجابة لقوى السوق.

٣ - دراسات تناولت أهمية ومزايا ودور التوجه بالسوق في المنظمات:  
أجرى فريتز عام ١٩٩٦ Frites,1996<sup>(١٩)</sup> دراسة استهدفت تحديد أهمية التوجه بالسوق كأحد الأبعاد الأساسية للإدارة، وعمّا إذا كانت عنصر حاسم لنجاح المنظمات الصناعية في ألمانيا.

وتوصلت الدراسة الى مساهمة كل من : التوجه بالسوق ، والتوجه بالتكلفة والإنتاج ، والتوجه بالتكنولوجيا والابتكار، والتوجه بالعاملين ، والتوجه الاجتماعي والبيئي في نجاح المنظمة . وان أهمية التوجه بالسوق لنجاح المنظمات تزداد في الظروف التالية: وجود تعاون ما بين أقسام البحوث والتنمية والإنتاج والتسويق ، والرقابة المحددة من المالكين، ووجود تفويض للسلطات، وارتفاع تكلفة دخول السوق لدى المنافسين وفي وجود مناخ اقتصادي شديد التحرك.

هذا وقد قام داي ونيجيونجادي عام ١٩٩٤ Day & Negungadi,1994<sup>(٢٠)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على المزايا التي تتميز بها الشركات الموجهة بكل من السوق والمستهلك والمنافسين.

وتوصلت الدراسة الى أن الشركات الموجهة بكل من السوق والمستهلك والمنافسين تتميز بما يلي: الفهم الجيد لحاجات ورغبات المستهلكين ، التركيز على اضافة وخلق قيم للعملاء ، تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق رضا المستهلك، الإلمام الكافي بنواحي القوة والضعف لدى المنافسين . كما توصلت الدراسة الى أن المنظمات القائدة في السوق تقوم بإحداث نوع من التوازن ما بين التوجه بالسوق والمستهلك والمنافسين لتحسين أداء المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية.

كما قام سانزو وآخرون عام ٢٠٠٣ Sanzo, et.al 2003<sup>(٢١)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على دور التوجه بالسوق في العلاقات التبادلية للمنظمة ، وتحديد نموذج يوضح العلاقة التداخلية ما بين مكونات كل من : التوجه بالسوق ، والتسويق بالعلاقات .

وتوصلت الدراسة الى أن ثقافة التوجه بالسوق في المنظمات لها تأثير غير مباشر في تحديد درجة ولاء كل من : كبار الموردين ، والمتعاملين مع المنظمة.

٤ - دراسات تناولت المحددات والعوامل المؤثرة فى التوجه بالسوق بالمنظمات :  
قام الصحن عام ١٩٩٨<sup>(٢٢)</sup> بدراسة استهدفت قياس درجة التوجه بالسوق  
فى الشركات التابعة لقطاع الاعمال العام بجمهورية مصر العربية ، والتعرف على  
العوامل التى تؤدى الى تعميق هذا التوجه، وعلاقته بأداء المنظمات والعاملين فيها،  
واختبار تأثير المتغيرات البيئية على العلاقة بين التوجه بالسوق وأداء المنظمات  
المصرية.

وتوصلت الدراسة الى وجود العديد من المتغيرات الداخلية والقابلة للسيطرة  
التى يمكن أن تدعم من تغلغل مفهوم التوجه بالسوق يتمثل أهمها فيما يلى: الدعم  
والتأييد المستمر من الإدارة العليا لأهمية الاستجابة لمتغيرات السوق ، وزيادة  
درجة وعى وحساسية العاملين للتعامل معها ، وديناميكية العلاقات بين الادارات ،  
ووجود تأثير إيجابى لتغلغل مفهوم التوجه بالسوق داخل المنظمات على مدى  
الالتزام التنظيمى للعاملين ، وسيادة روح الجماعة بين هؤلاء العاملين فى كافة  
المستويات الادارية .

كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية  
عالية بين التوجه بالسوق وكل من : متغيرات الأداء، والمتغيرات الخاصة بالعاملين  
داخل المنظمة . هذا ويؤثر مستوى التوجه بالسوق داخل المنظمات على أداء تلك  
المنظمات. كما تؤثر المتغيرات البيئية على قوة العلاقة ما بين التوجه بالسوق وأداء  
المنظمات.

هذا وقد أجرى لادو ومايديو اوليفرز عام ٢٠٠١

Lado & Maydeu - Olivers, 2001<sup>(٢٣)</sup> دراسة استهدفت التعرف

على تأثير البيئات المنافسة على استخدام التوجه بالسوق فى منظمات التأمين  
الأوروبية والأمريكية ، ومدى تأثير التوجه بالسوق على الابتكارات فى تلك  
المنظمات.

وتوصلت الدراسة الى اختلاف العلاقة داخل الاسواق ما بين منظمات  
التأمين الأوروبية والأمريكية فيما يتعلق بكل من : التوجه بالسوق ، ودرجة

الابتكار وأدائه، ووجود تأثير إيجابي لكل من: التوجه بالسوق ، ودرجة وأداء الابتكار على منظمات التأمين العاملة في الأسواق الأمريكية والأوروبية. كما توصلت الدراسة الى وجود اختلاف ما بين منظمات التأمين الأوروبية والأمريكية فيما يتعلق بدرجة الابتكار وعدم ترجمتها داخل التوجه بالسوق ، وان هناك أهمية للتوجه بالسوق . بالاضافة الى وجود علاقة فيما بين التوجه بالسوق وكل من درجة وأداء الابتكار في اسواق التأمين الأوروبية والأمريكية.

كما قام كيرياكوبولوس وآخرين عام ٢٠٠٤

Kyriakopoulos, et.al 2004<sup>(٢٤)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على تأثير الهيكل التعاوني والذي يتضمن كل من: سياسات الرقابة، والملكية، والتكلفة، والتسعير، والهندره على كل من: التوجه بالسوق والأداء في المنظمات بألمانيا. وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير هام لسياسات التسعير، والتكلفة على التوجه بالسوق . بالاضافة الى وجود تأثير هام لثقافة المنظمات حاضنات الأعمال على كل من: التوجه بالسوق ، والأداء.

هذا وقد أجرت جوناريس وآخرون عام ٢٠٠٤

Gounaris, et.al, 2004<sup>(٢٥)</sup> دراسة استهدفت التعرف عما إذا كان هناك مستوى أمثل للتوجه بالسوق . وفي حالة وجود ذلك المستوى ما هي محدداته وذلك بالاعتماد على دراسة نارفير وآخرون عام ١٩٩٨.

وقد توصلت الدراسة الى أن المنظمات التي تقوم بتتمية التوجه بالسوق يكون لديها تخطيط لاستراتيجياتها التسويقية ، واستخبارات تسويقية . كما تهتم المنظمات الموجهه بالسوق باستخدام استراتيجية تقسيم السوق الى قطاعات . والاختذ في الاعتبار كل من : العملاء ، والسوق اثناء تقييمها لمنتجاتها الجديدة.

كما قام شوهام عام ٢٠٠٥ Shoham, 2003<sup>(٢٦)</sup> بدراسة استهدفت التقييم

الكمي لتأثير التوجه بالسوق على الأداء بالمنظمات.

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير مباشر، وغير مباشر للتوجه بالسوق على مخرجات المنظمات . وأن هناك تأثير مباشر ، وغير مباشر للتوجه بالسوق على أداء المنظمة.

وقد أجرى مارتين ومارتين عام ٢٠٠٥ Martin& Martin, 2005<sup>(٢٧)</sup> دراسة استهدفت بناء اطار تطبيقي لقدرة التنظيم فى خلق التوجه بالسوق فى المنظمات صغيرة الحجم.

وقد توصلت الدراسة الى احتياج المنظمات صغيرة الحجم لبناء توجه بالسوق قوى وذلك عن طريق استخدام كل من : العميل الداخلى ، والمورد الداخلى، والاعتماد على نظام ادارة الاداء لتأسيس ثقافة التوجه بالسوق فى المنظمات صغيرة الحجم.

كما قام جرونيرت وآخرون عام ٢٠٠٥ Grunert, et.al, 2005<sup>(٢٨)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على درجة التوجه بالسوق لسلاسل القيمة ، وتنمية اطار محدد للمستويات المختلفة للتوجه بالسوق لسلاسل القيمة من خلال دراسة حالات اربع فى مجال صناعة الأغذية.

وتوصلت الدراسة الى أن التوجه بالسوق لسلاسل القيمة مرتبطة بدرجة الاختلاف ونشاط خدمة المستهلك النهائى ، وطبيعة علاقات السلسلة ، ونماذج صنع القرار . وهناك أهمية لإدارة علاقات القناة ، وتتضمن سلاسل القيمة تكامل رأسى لخدمة الأسواق التى يكون لديها درجة عالية من الالتزام تجاه المستخدم النهائى.

٥ - دراسات تناولت المتغيرات الوسيطة المؤثرة على العلاقة ما بين التوجه بالسوق وكل من : الربحية ، والأداء.

أجرى بيلهام عام ١٩٩٧ Pelham,1997<sup>(٢٩)</sup> دراسة استهدفت تحديد وسيط محتمل للتأثير على العلاقة ما بين التوجه بالسوق والربحية.

وتوصلت الدراسة الى أن التوجه بالسوق يؤثر تأثيرا مباشرا على فعالية الابعاد المختلفة للأداء ، والتى تتمثل فى العناصر التالية : نجاح المنتجات الجديدة ، وولاء المستهلك ، وجودة المنتج النسبية. وان فعالية المنظمة تعد عامل وسيط

فيما بين التوجه بالسوق والأبعاد المختلفة للأداء والتي تتمثل في العناصر التالية :  
نمو المبيعات ، والنصيب السوقي، والربحية.

كما قام حسين عام ١٩٩٧<sup>(٢٠)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على أثر بعض المتغيرات الوسيطة على العلاقة مابين التوجه بالسوق والربحية ، وتحديد درجة تطبيق منظمات الأعمال في مصر لمفهوم التوجه بالسوق.

وتوصلت الدراسة الى انخفاض مستوى التوجه بالسوق لدى مديري التسويق بمنظمات قطاع الأعمال العام بالشركات محل الدراسة. والى وجود علاقة ما بين التوجه بالسوق وكل من : فعالية المنظمة، والنصيب السوقي، والربحية . كما يؤثر كل من : فعالية المنظمة ، والنصيب السوقي كمتغيرات وسيطة على العلاقة ما بين التوجه نحو السوق والربحية.

كما أجرى ماتسونو وميننتير عام ٢٠٠٠ Matsuno & Mentzer, 2000<sup>(٢١)</sup> دراسة استهدفت اختبار النور الذي تلعبه نوع الاستراتيجية كعامل وسيط على علاقة التوجه بالسوق والأداء بها وذلك باستخدام نموذج كوهلي وجاورسكي ١٩٩٣.

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير لنوع الاستراتيجية على قوة العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء ، وأنه كلما زاد مستوى التوجه بالسوق كلما حصل المدافعين على أعلى معدل للأداء بالنسبة للربحية. بينما ارباح القادة بالنسبة لكل من: النصيب السوقي، والنمو في المبيعات ، ومعدل نمو مبيعات المنتجات الجديدة تزيد بزيادة مستوى التوجه بالسوق.

هذا وقد قام إيم ووركمان عام ٢٠٠٤ Im & workman, 2004<sup>(٢٢)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على الدور الوسيط لكل من : المنتجات الجديدة، وبرامج التسويق الابتكارية فيما بين التوجه بالسوق ونجاح المنتجات الجديدة في المنظمات ذات التكنولوجيا العالية. والتعرف عما إذا كان التوجه بالسوق يقوم بتسهيل او منع الابتكار. وهل يؤثر الابتكار على أداء المنتجات الجديدة ، وكيفية تعريف وقياس الابتكار في تنمية المنتجات الجديدة.

وتوصلت الدراسة الى أن المنتجات الجديدة ، وبرامج التسويق الابتكارية تلعب دور وسيط فى العلاقة ما بين التوجه بالسوق ونجاح المنتجات الجديدة . وأن الابتكار يعد عنصر هام فى توضيح العلاقة ما بين التوجه بالسوق ونجاح المنتجات الجديدة . ويؤثر التوجه بالسوق بأبعاده الثلاث المتمثلة فى: التوجه بالمستهلكين، والتوجه بالمنافسين والتوجه بالتنسيق الوظيفى الداخلى على كل من المنتجات الجديدة وبرامج التسويق الابتكارية.

وقد اجرت امانى البرى عام ٢٠٠٥<sup>(٣٣)</sup> دراسة استهدفت وضع نموذج متكامل لتوضيح دور التوجه الابتكارى كمتغير وسيط على العلاقة بين توجه للمنظمة نحو السوق ومستوى أدائها فى شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية ، وتحديد مدى تبنى تلك الشركات لفلسفة التوجه بالسوق ، وطبيعة العلاقة ما بين تبنيها لفلسفة التوجه بالسوق ومستوى أدائها.

وتوصلت للدراسة الى انخفاض نسبة الشركات المتوجهة نحو السوق ، وانخفاض درجة التوجه الابتكارى لدى المنظمات . وان كل من : نوع القطاع الذى تنتمى اليه المنظمة ( قطاع عام - قطاع خاص ) ، وعدد العاملين وحجم المنظمة يؤثران على درجة توجه المنظمة بالسوق

كما توصلت للدراسة الى عدم وجود اختلافات حول درجة توجه المنظمة نحو السوق حسب شدة المنافسة داخل السوق . وان هناك تأثير لمتغيرات التوجه بالسوق الخاصة بمتغير توليد المعلومات ، ومتغير سرعة الاستجابة على متغير التوجه الابتكارى . ويوجد تأثير لمتغيرات التوجه نحو السوق على كل من : نسبة الربحية، ونمو المبيعات، ونسبة التصدير لدى الشركة، كما ان هناك تأثير لمتغيرات التوجه نحو السوق على متغيرات الأداء التالية: نسبة الربحية المحققة، نسبة صادرات المنظمة، والنصيب السوقى.

هذا وقد أدى وجود متغيرات التوجه الابتكارى والمتمثلة فى: التوجه الابتكارى الادارى والفنى ، والمشاركة فى صنع الافكار الجديدة كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين متغيرات التوجه بالسوق الثلاث ، كما أدى الى تحسين مؤشرات

الأداء المختلفة والمتمثلة في العناصر التالية: الربحية ، ونسبة الصادرات ،  
والنصيب السوقي.

كما قام هلت وآخرون عام ٢٠٠٥ Hult,et.al, 2005<sup>(٢٤)</sup> دراسة  
استهدفت التعرف على دور التوجه بالسوق في تشكيل أداء المنظمة.

وتوصلت الدراسة الى أن الاستجابة التنظيمية تعد متغير وسيط ما بين  
التوجه بالسوق والأداء ، وأن التوجه بالسوق يؤكد كل من : أنشطة المعلومات ،  
والعمليات في الأسواق ، والثقافة . وأن التوجه بالسوق يساعد في توضيح الأداء.

٦ - دراسات تناولت اثر التوجه بالسوق على كل من : أداء المنظمات، والمناخ  
الداخلي والخارجي لها:

أجرى بيلهام وويلسون عام ١٩٩٦ Pelham & Wilson, 1996<sup>(٢٥)</sup>  
دراسة استهدفت وضع نموذج للمقارنة وتوضيح مدى تأثير التوجه بالسوق على  
أداء المشروعات الصغيرة.

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير قوى للتوجه بالسوق على كل من : أداء  
المشروعات الصغيرة ، والجودة النسبية للمنتج ، ونجاح المنتج الجديد . ويوجد  
تأثير قصير الأجل لكل من : زيادة النمو في المبيعات ، والنصيب السوقي على  
زيادة الربحية. وان كل من مستويات التنسيق للأنظمة الداخلية خلال السنوات  
السابقة ، وشدة المنافسة يؤثران على مستوى التوجه بالسوق للمشروع الصغير .

أجرى هرلى وهلت عام ١٩٩٨ Hurley & Hult, 1998<sup>(٢٦)</sup> دراسة  
استهدفت توضيح كيفية قيام التوجه بالسوق والخبرة من تمكين المنظمة في التكيف  
مع البيئة الخاصة بها، وتطوير فرصها التنافسية.

وتوصلت الدراسة الى أن التوجه بالسوق والخبرة التنظيمية يؤثران على  
تحسن القدرة التنافسية والأداء العام للمنظمة ، كما يساعدان على إيجاد القدرة  
الابتكارية.

هذا وقد قام بهويان عام ١٩٩٨ Bhuian , 1998<sup>(٢٧)</sup> بدراسة استهدفت اختبار كل  
من نموذج كوهلى وجوراسكى ١٩٩٠ ، ونموذج جوراسكى وكوهلى ١٩٩٣ ،



والخاص بالتوجه بالسوق وأثره على الأداء فى المنظمات الصناعية بالمملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة الى أن التوجه بالسوق له تأثير إيجابى فى حالة تاييد الإدارة العليا له ، وتوجد علاقة عكسية بين التوجه بالسوق والمركزية ، وتوجد علاقة قوية سلبية ما بين التوجه بالسوق والتعارض فيما بين الاقسام الداخلية بالمنظمة ، فى حين توجد علاقة قوية فيما بين الأداء التنظيمى والتوجه السوقى وأنه فى حالة الكثافة التنافسية المرتفعة تكون العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء مرتفعة ، أما فى حالة الاضطرابات التكنولوجية سواء كانت مرتفعة أم منخفضة فإن العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء قوية.

كما أجرى كاريوانا عام 1998<sup>(38)</sup> Caruana 1998 دراسة استهدفت ايجاد العلاقة ما بين التوجه بالسوق والاداء فى المنظمات التى لاتهدف الى تحقيق ربح باستراليا . وذلك بالاعتماد على مقياس كوهلى وآخرون عام 1993 لقياس التوجه بالسوق والاداء بعد تعديله ليلائم طبيعه المنظمات التى لاتهدف الى تحقيق ربح .

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقه ايجابيه ما بين التوجه بالسوق والاداء. وان المنظمات التى تقوم بتبنى مفهوم التوجه بالسوق تستطيع ان تقوم منظماتها بنجاح الى نتائج أداء ايجابيه . كما تؤثر الاستجابيه على الاداء فى كل من: الجامعات ، والقطاع الحكومى .

هذا وقد قامت عامر عام 2002<sup>(39)</sup> بدراسه استهدفت التعرف على مدى اهتمام الاداره العليا بالتوجه السوقى فى قطاع الصناعات الغذائيه بجمهوريه مصر العربيه ، وأثر زياده درجه تبنى المنظمه لمفهوم بالتوجه السوق على ارتفاع ادائها. وذلك بالاعتماد على مقياس نارفير واسلاتير عام 1990.

وقد توصلت الدراسة الى وجود ضعف فى تبنى المنظمات موضع الدراسه فى تبنى المفاهيم التاليه : التوجه بالعملاء ، التوجه بالمنافسين . ووجود علاقه طرديه ما بين درجه توجه المنظمات بالمنافسين وكل من : حجم مبيعاتها السنويه ،

وصافى ارباحها السنويه ، ومعدل العائد على الاموال المستثمره . وهناك انخفاض فى درجه تبنى مفهوم التوجه بالسوق فى المنظمات موضع الدراسه .

كما أجرى ماتسونو وآخرين عام 2002٢٠٠٢ Matsuno & et.al<sup>(٤٠)</sup> دراسة استهدفت التعرف على كيفية تأثير كل من: التوجه بالسوق ، والميل الى حاضنات الأعمال على أداء الاعمال فى المنظمات.

وتوصلت الدراسه الى وجود تأثير هيكلى مباشر وغير مباشر لكل من: الميل الى حاضنات الأعمال والتوجه بالسوق على أداء المنظمة . كما توجد علاقة ايجابية مباشرة ما بين الميل الى حاضنات الاعمال والتوجه بالسوق . هذا ويؤثر الميل الى حاضنات الأعمال تأثيرا ايجابيا وغير مباشر على التوجه بالسوق ، وكلما زاد الميل الى حاضنات الأعمال كلما زاد مستوى التوجه بالسوق.

قام روس وشوهم عام 2002 ٢٠٠٢ Rose & Shoham<sup>(٤١)</sup> بدراسة استهدفت قياس أداء التصدير والتوجه بالسوق وتأثيرها على كل من: المنافسة، والتكنولوجيا، وبيئة السوق.

وتوصلت الدراسه الى وجود علاقة ايجابية ما بين التوجه بالسوق والأبعاد الثلاث لأداء الصادرات والمتمثلة فى : التغيير فى مبيعات الصادرات ، وأرباح الصادرات ، والتغير فى أرباح الصادرات . والتوجه بالسوق يؤثر بشده على كل من : أرباح الصادرات ، وتغير ارباح الصادرات . كما يوجد تأثير قوى للتوجه بالسوق على كل من : أرباح الصادرات ، والتغير فى ارباح الصادرات فى بيئة الاضطراب التكنولوجى.

قام نوبل وآخرون عام 2002 ٢٠٠٢ Noble & et.al<sup>(٤٢)</sup> بدراسة استهدفت اختبار العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء ، وتأثير بدائل التوجهات الاستراتيجية.

وتوصلت الدراسه الى أن الأداء يؤثر على الأبعاد المختلفة للتوجه بالسوق، والمتمثلة فى : التوجه بالمستهلك ، والتوجه بالمنافسين ، والتوجه بالتنسيق الوظيفى

الداخلي . وأن المنظمات لديها مستوى مرتفع من التوجه بالمنافسين والتوجه بالمبيعات.

كما أجرى ليو وآخرون عام ٢٠٠٣ Liu & et.al, 2003<sup>(٤٣)</sup> دراسة استكشافية استهدفت اختبار مقاييس كل من: التوجه بالسوق ، والتوجه نحو حاضنات الأعمال ، والتوجه التعليمي وتأثيرها على الأداء في الصين . وتوصلت الدراسة الى أن المنظمات ذات التوجه السوقي المرتفع تمثل الى أن تكون أكثر ميلا نحو كل من : التوجه التعليمي ، و حاضنات الأعمال ، كما تستطيع الوصول الى أعلى مستويات الأداء التنظيمي بالمقارنة بالمنظمات ذات التوجه السوقي المنخفض.

هذا وقد أجرى أوزاوا وكروس عام ٢٠٠٤ Ozawa & Cross, 2004<sup>(٤٤)</sup> دراسة استهدفت التعرف على المزايا المالية المحتمل حدوثها في نوادي فرق الكرة الانجليزية التي تقوم بتنمية التوجه بالسوق لديها.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ضعيفة ما بين الأداء المالي ودرجة التوجه بالسوق لدى تلك الفرق الرياضيه ، ولا يحقق أى نادى نو توجه سوقي منخفض أى نجاح مالى.

كما أجرى بادانى وجانير عام ٢٠٠٤ Padanyi & Gainer, 2004<sup>(٤٥)</sup> دراسة استهدفت التعرف على العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي فى المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق ربح بكندا.

وتوصلت للدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية ما بين التوجه بالسوق والأداء التنظيمي فى المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق ربح . وتوجد علاقة غير مباشرة ما بين التوجه بالسوق والأداء المالى . كما يساهم التوجه بالسوق فى اعداد الرسالة التنظيمية وبقاء المنظمة.

قام كاسترو وآخرين عام ٢٠٠٥ Castro & et.al, 2005<sup>(٤٦)</sup> بدراسة استهدفت اثر التوجه بالسوق على المناخ الداخلى والخارجى فى قطاع البنوك.

وقد توصلت الدراسة الى تأثير كل من : العاملين بالمنظمة، والالتزام التنظيمي على العملاء ورضائهم وجودة الخدمة المدركة . وأن العاملين بالمنظمة يلعبون دور هام في علاقة التوجه بالسوق ، والمستوى الوظيفي لإندماج المنظمة. أجرى كارا وآخرون عام ٢٠٠٥ Kara & et.al, 2005<sup>(٤٧)</sup> دراسة استهدفت تحديد العلاقة ما بين التوجه بالسوق وأداء الأعمال في منظمات خدمة التجزئة صغيرة الحجم .

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ما بين التوجه بالسوق وأداء الأعمال في منظمات خدمة التجزئة صغيرة الحجم.

هذا وقد قام جانير وباداني عام ٢٠٠٥ Gainer & Padanyi, 2005<sup>(٤٨)</sup> بدراسة استكشافية استهدفت التعرف على العلاقة ما بين ثقافة التوجه بالسوق والسلوكيات في المنظمات الغير الهادفة للربح.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ما بين سلوكيات التوجه بالسوق والأداء التنظيمي. وتعد ثقافة التوجه بالسوق متغير وسيط ما بين التوجه بالسوق والأداء في المنظمات الغير هادفة للربح.

كما أجرى جافلجي وآخرون عام ٢٠٠٥ Javalgi, et.al, 2005<sup>(٤٩)</sup> دراسة استكشافية استهدفت تطبيقات مقدمى الخدمة الذين يتبنون مدخل التوجه بالسوق.

وتوصلت الدراسة الى وجود تاثير كبير للتوجه بالسوق فى تحقيق مستويات أكبر من تسويق علاقات العملاء ، والاحتفاظ بهم ، ورضائهم ، وولائهم . كما توصلت الدراسة الى أن أى زيادة فى أحد هذه العوامل تؤدي الى تحسين مقدم الخدمة لأهداف ادائه ، ويؤدي التوجه بالسوق الى تقوية الأداء المالى والاستراتيجى.

هذا وقد قام كورتينالتيه عام ٢٠٠٥ Kurtinaltiene 2005<sup>(٥٠)</sup> بدراسة استهدفت تحليل تطبيق التوجه بالسوق فى شركات التليفون المحمول العاملة فى دول الاتحاد الأوربي.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ما بين التوجه بالسوق وكل من: أداء المنظمة ، والتوجه للتعليم . كما توجد علاقة ايجابية ما بين التوجه بالسوق والابتكار.

أجرى كيركا وآخرون عام 2005 Kirca, et.al, 2005<sup>(٥١)</sup> دراسة استهدفت التعرف على علاقة التوجه بالسوق بالأداء ، وتحديد الخصائص التي تميز العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء ، وأثر التوجه بالسوق على الأداء.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة قوية ما بين التوجه بالسوق والأداء في المنظمات الصناعية . وأن الارتباط ما بين التوجه بالسوق والأداء فى المنظمات الصناعية يكون أقوى من منظمات الخدمات.

كما قام إيليس عام 2005 Ellis,2005<sup>(٥٢)</sup> بدراسة استهدفت التعرف عما إذا كان التوجه بالسوق يؤدي الى زيادة الأداء التنظيمى فى اقتصاديات الدول النامية مع التطبيق على دوله الصين.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ما بين التوجه بالسوق وأداء المنظمة ككل ، وأن تطبيق التوجه بالسوق فى المنظمات بالدول النامية يؤدي الى زياده أدائها التنظيمى.

#### ٧ - دراسات تناولت أثر التوجه بالسوق على رجال المبيعات:

قام سيجاوا وآخرين عام 1994 Siguaw & et.al, 1994<sup>(٥٣)</sup> بدراسة استهدفت اجراء اختبارا عمليا لنموذج يقيس كل من : التوجه بالسوق ، والتوجه نحو المستهلك ، والاتجاهات الوظيفية. واسباب تأثير اختلاف اتجاهات الشركة ، واتجاهات قوة العمل على الاتجاهات الوظيفية لرجال المبيعات.

وتوصلت الدراسة الى تأثير التوجه بالسوق على كل من : توجه رجال البيع نحو المستهلك ، واتجاهاتهم الوظيفية. وأنه كلما زاد توجه الشركة نحو التوجه بالسوق كلما زاد توجه رجال البيع نحو المستهلك، وكلما زادت درجة رضاهم الوظيفى وإنتماءهم التنظيمى ، وانخفضت دور الضغوط عليهم.

كما أجرى عبدالسميع عام ١٩٩٧<sup>(٥٤)</sup> دراسة ميدانية استهدفت التعرف على أثر توجه المنشأة بالسوق من وجهة نظر رجال البيع بها على كل من: توجههم بالعملاء ، واتجاهاتهم المرتبطة بوظائفهم والتي تتضمن الجوانب التالية: صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

وتوصلت الدراسة الى تأثير توجه المنظمة بالسوق على كل من : توجه رجال البيع بالعملاء ، واتجاهاتهم الوظيفية . حيث يؤدي زياده درجة ادراك رجال البيع بتوجه المنظمة التي يعملون فيها بالسوق الى زياده درجة توجههم بالعملاء ، وانخفاض درجة الضغوط المرتبطة بوظائفهم والتي تتضمن الصراع والغموض . بالاضافة الى زيادة درجة رضائهم الوظيفي ، وولائهم التنظيمي. كما توصلت الدراره الى وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين توجه المنظمة بالسوق وصراع دور رجل البيع.

هذا وقد قام جونيس وآخرين عام ٢٠٠٣ Jones & et.al, 2003<sup>(٥٥)</sup> بدراسة استهدفت التعرف على تأثير كل من: التوجه بالسوق، وتوجه العملاء لرجال البيع على العلاقات ما بين البائع والمشتري.

وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي للتوجه بالسوق على اتجاهات عمل رجال المبيعات . ويؤدي للتوجه بالسوق المدرك لدى رجال المبيعات الى زيادة كل من : التزامهم التنظيمي، ورضاءهم الوظيفي، وانخفاض الصراع والغموض لديهم. كما يؤثر كل من: التوجه بالسوق ، والتزام مديري المبيعات للمنظمات البيعية على توجه العملاء لرجال البيع.

كما أجرى جونيس وآخرين عام ٢٠٠٣ Jones & et.al, 2003<sup>(٥٦)</sup> دراسة استهدفت التعرف على تأثير كل من : التوجه بالسوق، والتوجه بالعملاء لرجال البيع على العلاقات ما بين البائع والمشتري.

وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي للتوجه بالسوق على اتجاهات عمل رجال المبيعات.

يتضح من الدراسات السابقة ما يلي :

- ١ - أن الدراسات السابقة قد ركزت على عدة مجالات يتمثل أهمها فيما يلي:
  - إيجاد مقياس لقياس التوجه بالسوق فى المنظمات .
  - قياس مدى تطبيق التوجه بالسوق فى المنظمات.
  - المحددات والعوامل المؤثرة فى التوجه السوقى بالمنظمات.
  - المتغيرات الوسيطة المؤثرة على العلاقة ما بين التوجه بالسوق وكل من : الربحية والأداء.
  - اثر التوجه بالسوق على كل من : أداء المنظمة، والمناخ الداخلى والخارجى لها، ورجال المبيعات.
- ٢ - بتحليل الدراسات السابقة أمكن للباحثة استخلاص النتائج الهامة التالية:
  - يتم قياس التوجه بالسوق بثلاث اساليب كما يلي : الأسلوب الأول ويتكون من ثلاث مجموعات من الأنشطة وهى: توليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل المعلومات (الاستخبارات) ، والاستجابة . اما الاسلوب الثانى فهو يتكون من المجموعات الثلاث التالية : التوجه بالعميل ، والتوجه بالمنافسين، والتنسيق الوظيفى الداخلى . اما الاسلوب الثالث فيتكون من ثلاث مجموعات وهى : التوجه بالعملاء ، والتوجه بالمنافسين ، والتنسيق الوظيفى الداخلى .
  - يعتبر التوجه بالسوق محدد أساسى للربحية.
  - يؤثر التوجه بالسوق على أداء المنظمة من خلال زيادة كل من: رضا العملاء وولائهم للمنظمة، وولاء العاملين وتخفيض الصراع الخاص بأدوارهم ، وقدرة المنظمة التنافسية فى السوق، ومعدل نمو كل من : المبيعات والنصيب السوقى والربحية المحققة.
  - توجد علاقة ايجابية ما بين التوجه بالسوق والاداء فى المنظمات التى لاتهدف الى تحقيق ربح .

- تستطيع المنظمات التي لا تهدف الى تحقيق ربح ان تقود منظمتها بنجاح الى نتائج أداء ايجابية في حاله تبنيها لمفهوم التوجه بالسوق .
- هناك انخفاض في درجه تبني مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات العاملة بقطاع الصناعات الغذائية في جمهوريه مصر العربيه.
- يؤثر التوجه بالسوق على أداء المنظمة الصناعية.
- يؤثر الابتكار على العلاقة ما بين التوجه بالسوق والأداء.
- كلما زادت درجة التغيير في الأنظمة وتعديلها كلما زادت الحاجة الى ممارسة التوجه بالسوق.
- كلما زادت شدة المنافسة في الصناعة كلما زادت الحاجة للتوجه بالسوق.
- كلما زاد التوجه بالسوق كلما زاد توجه رجال البيع نحو المستهلك، وكلما زاد رضاهم الوظيفي عن المنظمة.

٣ - تتمثل أهم الاختلافات ما بين الدراسة التي تقوم بها الباحثة والدراسات السابقة فيما يلي:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على قياس التوجه بالسوق في المنظمات الصناعية، وشركات القطاع العام والخاص ولم تهتم بقياس التوجه بالسوق وعلاقته بالأداء في الجهاز الإداري الحكومي بجمهورية مصر العربية كما هو الحال في هذه الدراسة.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على مجالات التطبيق الميداني في الدول الأجنبية، ولكن دراسات قليلة قد اهتمت بتطبيق الدراسات الميدانية في جمهورية مصر العربية وهذا ما قامت به الباحثة.
- لم تهتم الدراسات السابقة بقياس اثر كل من : الجهاز الإداري الذي يعمل فيه الموظف، وطبيعة كل من : الوظائف التي تقوم بها الإدارة الحكومية ، والمنطقه الجغرافية التي يعمل فيها الجهاز الإداري الحكومي ، ونوع العميل ، ونوع الخدمة على التوجه بالسوق والأداء في الجهاز الإداري الحكومي بجمهورية مصر العربية كما هو الحال في تلك الدراسة.



## خامساً مشكلة الدراسة :

على الرغم من إزدياد الاهتمام بمفهوم التوجه بالسوق فى العصر الحالى انطلاقاً من التحديات التى يواجهها اقتصاد أى دولة بوجه عام ، والجهاز الإدارى للدولة بوجه خاص.

واتفاق معظم الدراسات على أن مفهوم التوجه بالسوق يرتكز على ثلاثة مجموعات من الأنشطة وهى : توليد المعلومات عن الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء والمنافسين ، ونشر وتبادل هذه المعلومات عبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة ، ثم الاستجابة لهذه المعلومات باتخاذ القرارات الواجبه فى ضوء المعلومات الواردة من البيئة واستخدامها فى خلق اعلى قيمة للعملاء<sup>(٥٧)</sup>.

إلا أن الأمر يحتاج الى مزيد من تراكم الإسهامات الأكاديمية والميدانية لقياس مدى صدق وثبات المقاييس المستخدمة لقياس التوجه بالسوق فى المنظمات ، واختبار العلاقات والمتغيرات التى تحكم البناء المفاهيمى للتوجه بالسوق . وهذا ما سوف تحاول الباحثة القيام به فى الدراسة الميدانية.

## سادساً أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على كل من:

- ١- طبيعة العلاقة ما بين التوجه بالسوق وابعاده والأداء فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.
- ٢- مدى تأثير التوجه بالسوق وابعاده على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.
- ٣- أثر كل من: الجهاز الإدارى الحكومى ، وطبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى ، والمنطقة الجغرافية التى يعمل فيها ، ونوع العميل الذى يقوم بخدمته ، ونوع الخدمة المقدمة على كل من : التوجه بالسوق وابعاده والأداء.

سابعا فروض الدراسة:

تم تحديد فروض للدراسة والتي تم صياغتها في صورة فرض العدم Null

Hypothesis على النحو التالي :

الفرض الأول للدراسة:

لا توجد علاقة ارتباط ما بين التوجه بالسوق وأبعاده والأداء في الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

وينقسم هذا الفرض الى اربعة فروض فرعية كما يلى:

الفرض الفرعى الأول:

لا توجد علاقة ارتباط ما بين توليد الاستخبارات التسويقية والتوجه بالسوق فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الثانى:

لا توجد علاقة ارتباط ما بين نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية وكل من: التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية فى الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الثالث :

لا توجد علاقة ارتباط ما بين تصميم وتنفيذ الاستجابة وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل الاستخبارات فى الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الرابع:

لا توجد علاقة ارتباط ما بين الاداء وكل من : التوجه بالسوق، وتوليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل الاستخبارات ، وتصميم وتنفيذ الاستجابة فى الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الثانى للدراسة:

لا يؤثر التوجه بالسوق وأبعاده على أداء الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية .

وينقسم هذا الفرض الى اربعة فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعى الأول:

لا يؤثر التوجه بالسوق على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الثانى :

لا يؤثر توليد الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية .

الفرض الفرعى الثالث :

لا يؤثر نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الرابع:

لا يؤثر تصميم وتنفيذ الاستجابة على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الثالث للدراسة :

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على كل من : التوجه بالسوق، وأبعاده ، والأداء .

وينقسم هذا الفرض الى خمسة فروض فرعية كما يلي:

الفرض الفرعى الأول :

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق .

الفرض الفرعى الثانى :

لا يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على توليد للاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الثالث :

لا يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الرابع :

لا يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية .

الفرض الفرعى الخامس :

لا يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على الأداء .

الفرض الرابع للدراسة :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على كل من:  
التوجه بالسوق ، وابعاده ، والأداء .

وينقسم هذا الفرض الى خمسة فروض فرعية كما يلى:

الفرض الفرعى الأول:

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق.

الفرض الفرعى الثانى :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الثالث :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الرابع :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية .

الفرض الفرعى الخامس:

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

الفرض الخامس للدراسة :

لا تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على كل من:  
التوجه بالسوق ، وابعاده ، والأداء .

وينقسم هذا الفرض الى خمسة فروض فرعية كما يلى:

### الفرض الفرعى الأول:

لا تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على توجيهها بالسوق .

### الفرض الفرعى الثانى :

لا تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية .

### الفرض الفرعى الثالث :

لا تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

### الفرض الفرعى الرابع :

لا تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية.

### الفرض الفرعى الخامس:

لا تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

### الفرض السادس للدراسة:

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على كل من: التوجه بالسوق ، أبعاده ، الأداء .

وينقسم هذا الفرض الى خمسة فروض فرعية كما يلى:

### الفرض الفرعى الأول :

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق.

### الفرض الفرعى الثانى :

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية .

الفرض الفرعى الثالث :

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الرابع :

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية.

الفرض الفرعى الخامس :

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

الفرض السابع للدراسة :

لا يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى على كل من: التوجه بالسوق ، أبعاده ، الاداء .

وينقسم هذا الفرض الى خمسة فروض فرعية كما يلى:

الفرض الفرعى الأول:

لا يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق.

الفرض الفرعى الثانى :

لا يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الثالث :

لا يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

الفرض الفرعى الرابع:

لا يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية .

الفرض الفرعى الخامس:

لا يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

## ثامنا مجال وحدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على استخدام مقياس كاريوانا ١٩٩٨ لقياس التوجه بالسوق فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية . ويرجع استخدام الباحث لهذا المقياس الى ان كاريوانا قد قام بتعديل مقياس كوهلى وجوراسكى ١٩٩٣ ليتلائم مع القطاع الحكومى ، ويقوم بقياس كل من : التوجه بالسوق والأداء.

- اقتصرت الدراسة على قياس العناصر الأربعة التالية من الأداء فى الجهاز الإدارى الحكومى وهى: تقييم الأداء الاجمالى ، وتقييم القدرة على جذب التمويل آخر خمس سنوات ، ومستوى الخدمة ، ومستوى ترشيد التكلفة.

- اقتصرت الدراسة على اختبار ثلاث مجموعة من أنشطة التوجه بالسوق وهى: توليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل الاستخبارات ، وتصميم وتنفيذ الاستجابة.

اقتصرت الدراسة على العاملين فى الجهاز الإدارى الحكومى والمشاركين فى البرامج التدريبية التى قام بعقدتها كل من : مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى ، ومركز التنمية المحلية بسقارة خلال شهر أكتوبر ونوفمبر وديسمبر ٢٠٠٥ . نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ، وتباعد مفرداته جغرافيا، وبسبب قيود الوقت والتكلفة.

## تاسعاً اسلوب الدراسة:

١ - مصادر البيانات :

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين متكاملين للبيانات هما:

أ - المصادر الثانوية وتتمثل فى :

- المراجع والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع التوجه بالسوق.
- مدير إدارة التدريب بمركز التنمية المحلية بسقارة ، ومدير مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى للتعرف على عدد المتدربين فى المركز.

## ب - مصادر أولية:

وتتمثل فى العاملين بالجهاز الادارى الحكومى فى جمهورية مصر العربية بهدف التعرف على طبيعة العلاقة ما بين التوجه السوقى والأداء ، وأثر التوجه بالسوق وأبعاده على الأداء ، وطبيعة العلاقة ما بين ابعاد التوجه بالسوق والأداء . وأثر كل من : نوع الجهاز الادارى الحكومى ، وطبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الادارى الحكومى ومنطقته الجغرافية ، ونوع العميل الذى تقوم بخدمته ، ونوع الخدمة التى يقدمها على كل من: التوجه بالسوق، وأبعاده، والأداء.

هذا وقد تم تجميع تلك البيانات عن طريق استقصاء لعينة من المتدربين الحاضرين للدورات التدريبية فى كل من : مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة ، ومركز التنمية المحلية بسقارة<sup>(٥٨)</sup>.

### ٢ - توصيف مجتمع الدراسة :

يمكن تحديد مجتمع الدراسة بأنه جميع العاملين فى الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية من الملتحقين بالدورات التدريبية التى عقدها كل من : مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة ، ومركز التنمية المحلية بسقارة خلال شهر أكتوبر ونوفمبر وديسمبر ٢٠٠٥ .

### ٣ - نوع العينة :

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من المتدربين فى كل من : مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة ، ومركز التنمية المحلية بسقارة خلال شهر أكتوبر ونوفمبر وديسمبر ٢٠٠٥ .

والمقصود بأن العينة طبقية هو اعتبار المتدربين فى كل من : مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة ، ومركز التنمية المحلية بسقارة يمثل كل منهم طبقة تتجانس فيها جميع المفردات التى تنتمى اليها من حيث التوجه السوقى وتأثيره على الأداء.

أما المقصود بأن العينة عشوائية هو اختيار مفردات عينة الدراسة عشوائيا بالاعتماد على جدول الاعداد العشوائية.



٤ - حجم العينة :

اعتمد الباحثة على الفروض التالية لتقدير حجم عينة الدراسة احصائيا:

- حجم المجتمع الكلى للدراسة يبلغ ٥,٥٣٥,٠٠٠ مفردة.

- نسبة عدد المفردات فى المجتمع التى تتوفر فيها الخصائص موضع الدراسة ٥٠%.

- درجة الثقة المطلوبة ٩٥% .

وبتطبيق المعادلة التالية (٥١) :

$$ع \% = \frac{ح \times ل}{ن} \times \frac{ن - ن}{١ - ن}$$

حيث أن :

ع % = الخطأ المعيارى للنسبة المئوية .

ح = نسبة عدد المفردات التى تتوفر فيها الخصائص موضع الدراسة فى المجتمع ونظرا لعدم توافرها سوف نفترض انها ٥٠%  
ل = النسبة المكملة لها .

ن = حجم مجتمع الدراسة و يبلغ ٥,٥٣٥,٠٠٠ مفردة .  
ن = حجم العينه

وبتطبيق المعادلة السابقة تبلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة.

٥ - أسس توزيع مفردات العينة على مجتمع الدراسة :

قامت الباحثة بتوزيع مفردات العينة على مجتمع الدراسة على اساس التوزيع المتناسب الذى يأخذ فى الاعتبار نسبة مفردات كل طبقة الى مجتمع الدراسة كله، على أساس أن يكون حجم العينة الجزئية والمخصص لكل طبقة متناسب مع عدد وحدات كل طبقة اعتماداً على المعادلة التالية (٦٠):

$$ن ه = ن \times \frac{ن ه}{ن}$$

\*ن

حيث :

ن هـ : حجم العينة من الطبقة هـ ن

ن : حجم العينة الكلى .

ن هـ : حجم الطبقة هـ

\* ن : حجم مجتمع الدراسة وهو يساوى مجـ ن هـ

وبتطبيق تلك المعادلة نجد أن ما يخص كل من : مركز اعداد القادة للقطاع

الحكومى بالقاهرة ، ومركز التنمية المحلية بسقارة من مفردات العينة كما يلى :

### جدول رقم ١

ما يخص كل من مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة

ومركز التنمية المحلية بسقارة من مفردات العينة

حجم العينة	النسبة	عدد المتدربين خلال العام التدريبى ٢٠٠٤-٢٠٠٥*	
٢٠٩	٥٤,٣	٦٧٠٩	مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة
١٧٥	٤٥,٧	٥٦٥١	مركز التنمية المحلية بسقارة
٣٨٤	%١٠٠	١٢٣٦٠	الإجمالى

\*المصدر : ادارة التدريب فى كل من مركز اعداد القاده للقطاع الحكومى بالقاهرة،

ومركز التنمية المحلية بسقارة.

هذا وتتمثل وحده المعاينة الخاصة بتلك الدراسة فى المتدربين الحاضرين

للبرامج التدريبية بكل من: مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة ، ومركز

التنمية المحلية بسقارة خلال شهر أكتوبر ونوفمبر وديسمبر ٢٠٠٥ .

كما يعرض جدول رقم (٢) توصيفا متكاملا لخصائص مفردات عينة

الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة كما جاءت فى اجابات مفردات عينة الدراسة.

جدول رقم (٢)

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة\*

متغيرات الدراسة	عدد	%
١ - نوع الجهاز الادارى الحكومى:		
- حكومة مركزية (وزارات ومصالح حكومية).	٩٩	٢٥,٨
- محليات .	١١٨٣ <sup>(١)</sup>	٤٧,٧
- هيئات خدمية وعلمية وجامعات.	٢٧	٧
- هيئات اقتصادية .	٧٥	١٩,٥
	٣٨٤	%١٠٠
٢ - طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى:		
- وظائف مالية .	٧٢	١٨,٨
- وظائف إدارية .	٨١	٢١,١
- وظائف فنية .	١١٤	٢٩,٧
- وظائف خدمية .	١١٧	٣٠,٤
	٣٨٤	%١٠٠
٣- المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى:		
- محافظات القاهرة الكبرى .	١٧٤	٤٥,٣
- محافظات الوجه البحرى.	٩٠	٢٣,٤
- محافظات الوجه القبلى .	٨٧	٢٢,٧
- محافظات منطقة القناة	٣٣	٨,٦
	٣٨٤	%١٠٠

## تابع جدول رقم (٢)

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة\*

متغيرات الدراسة	عدد	%
٤- نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى:		
- عميل من داخل المنظمة .	٧٢	١٨,٨
- عميل من خارج المنظمة .	٨٧	٢٢,٧
- عميل من داخل وخارج المنظمة.	٢٢٥	٥٨,٥
	٣٨٤	%١٠٠
٥- نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى:		
- مجانية .	٢٨٥	٧٤,٢
- بمقابل نقدى .	٩٩	٢٥,٨
	٣٨٤	%١٠٠

\*الجدول من اعداد الباحثه.

١- ملحوظه : يرجع عدد مفردات عينة الدراسة بالنسبة للمحليات ١٨٣ مفردة على الرغم أن ما يخص مركز التنمية المحلية بسقارة ١٧٥ الى أن هناك موظفين يعملون فى المحليات يتم تدريبهم بمركز اعداد القادة القطاع الحكومى بالقاهرة.

٦- الاستقصاء :

تم الاعتماد على المقياس الذى استخدمه كاريوانا وآخرون عام ١٩٩٨<sup>(١١)</sup> لقياس التوجه بالسوق فى الجهاز الإدارى الحكومى، حيث قام بتعديل مقياس كوهلى وجوراسكى ١٩٩٣ ليتلائم مع القطاع الحكومى لقياس التوجه بالسوق والأداء.

هذا وقد تم حذف إحدى العبارات الخاصة ببعد تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية لعدم ملاءمتها مع الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

كما تم قياس العوامل الخاصة بقياس التوجه بالسوق بخمس عبارات على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط تتدرج من موافق جدا الى غير موافق على

الاطلاق ، اما بالنسبة للعوامل الخاصة بقياس الأداء فقد تم قياسها بخمس عبارات على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط تتدرج من جيد جدا الى ضعيف جدا .  
هذا وقد تكونت قائمه الاستقصاء من جزئين :

الجزء الأول وخاص بقياس التوجه بالسوق ، وقد تضمن تسعة عشر عبارة موزعة على عناصر التوجه بالسوق التالية:

- توليد الاستخبارات التسويقية (العبارات من ١-٥).
- نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية (العبارات من ٦-١٠).
- تصميم وتنفيذ الاستجابة (العبارات ١١-١٩).

اما الجزء الثانى من قائمه الاستله فقد أختصت بقياس أداء المنظمة وقد اهتمت بقياس الابعاد التالية:

- تقييم الأداء الإجمالى (عبارة رقم ١) .
- تقييم القدرة على جذب التمويل لاجراء تحسينات آخر خمس سنوات (عبارة رقم ٢) .
- مستوى الخدمة المقدمة (عبارة رقم ٣).
- مستوى ترشيد التكاليف فى الإدارة (عبارة رقم ٤).

اما بالنسبة لاختبار القائمة فقد قامت الباحثة باختبار قائمة الاستقصاء على عينة مماثلة للعينة الأصلية التى جرى عليها الدراسة الميدانية . وتكونت تلك العينة من ستين متدربا من المتدربين الحاضرين للدورات التدريبية خلال شهر مايو ٢٠٠٥ فى كل من : مركز اعداد القادة للقطاع الحكومى بالقاهرة ، ومركز تنمية الادارة المحلية بسقارة أى بنسبة ١٥,٦% من حجم العينة الاصلية.

هذا وقد أفلا هذا الاختبار من عدة نواحي أهمها :

- تغيير فى صياغة بعض العبارات بغرض التبسيط والوضوح.
- حذف إحدى العبارات الخاصة ببعث تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية لعدم ملائمتها مع الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

## اسلوب وطريقة جمع البيانات :

تم استخدام طريقة المقابلة الشخصية في جمع البيانات والتي تتميز بالاتصال بمفردات العينة التي تم اختيارها فعلا ، والحصول على البيانات المطلوبة منها فقط، وليس من مفردات لا تدخل في العينة المختارة . وضمان قياس المستقصى منه بتسجيل الاجابات في شكل واضح ومنظم طبقا للتعليمات والارشادات بما يؤدي الى سهولة تفرغ البيانات وتحليلها، ويضمن عدم استبعاد أى قائمة من التحليل الإحصائي<sup>(١٢)</sup> .

## ٧ - اسلوب تحليل البيانات :

يمكن تصنيف البيانات التي تم تحليلها في الدراسة الى المجموعات التالية:

### - تحليل حسب عناصر الدراسة :

حيث تم تحليل عبارات كل عنصر من عناصر المقياس المستخدم في الدراسة على حدى وتبويبها.

### تحليل حسب المتغيرات التصنيفية في الدراسة :

حيث تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من كافة مفردات العينة وفقا للمتغيرات التالية :

الجهاز الإدارى الحكومى، طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى، المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى ، نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى ، ونوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى.

### هذا وقد استخدمت الباحثة الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات لاجابات المستقصى منهم عن جميع عبارات المقياس.
- المتوسط المرجح وقوة الاتجاه للعناصر المكونة للمقياس.
- معامل كرونباخ ألفا Gronbach Alpha للتأكد من مدى تجانس وثبات واعتمادية بنود العناصر الخاصة بالمقياس.

- التحليل العوملى Factor Analysis لاختبار مصداقية المقياس، نظراً لأنه يعد من أكثر الأساليب الاحصائية التى أثبتت فعالية فى اختبار مصداقية المقاييس<sup>(١٣)</sup>.
- اختبار جودة المطابقة للتأكد من ان البيانات التى تم جمعها من مفردات عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً كاملاً.
- تحليل الارتباط لبيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة ما بين التوجه بالسوق وابعاده والأداء.
- تحليل الانحدار لقياس العلاقة ما بين الأداء وكل من : التوجه بالسوق وأبعاده.
- تحليل التباين الأحادى الاتجاه (ف) لتحديد أثر كل من : الجهاز الإدارى الحكومى ، وطبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى، والمنطقة الجغرافية التى يعمل فيها ، ونوع العميل الذى يقوم بخدمته على كل من : التوجه بالسوق وابعاده والأداء.
- اختبار z لاختبار اثر نوع الخدمة المقدمة من الجهاز الإدارى الحكومى على كل من : التوجه بالسوق وابعاده والأداء.

### عاشراً نتائج تحليل البيانات :

#### ١ - قياس ثبات المقياس المستخدم فى الدراسة :

يتضح من الجدول رقم ( ٣ ) والذى يتضمن قيمة ألفا لمتغيرات الدراسة أن قيمة الفا قد تراوحت ما بين ٠,٧٦٥ و ٠,٩٢. مما يعنى ثبات المقياس المستخدم فى الدراسة وهو يتفق مع ما توصلت اليه دراسة كاريوانا وآخرون عام ١٩٩٨<sup>(١٤)</sup> حيث تراوح معامل الفا ما بين ٠,٧ و ٠,٨٩.

### جدول رقم ٣

#### درجة الثبات باستخدام معامل كورنباخ ألفا

المتغيرات	ارقام العبارات فى قائمة الاستئلة	معامل الفا للثبات
التوجه بالسوق	١ - ١٩	٠,٩١٧
توليد الاستخبارات التسويقية	١ - ٥	٠,٧٦٥
نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية	٦ - ١٠	٠,٨٦١
تصميم وتنفيذ الاستجابة	١١ - ١٩	٠,٩٢
الأداء	٤ - ١	٠,٨٥٨

#### ٢ - قياس درجة الثقة باستخدام التحليل العواملى :

يتضح من الجدول رقم (٤) والذي يتضمن معامل الثقة لمتغيرات الدراسة أن قيمة معامل الثقة قد تراوحت ما بين ٠,٨٩ و ٠,٩٥ ما يعنى مصداقية المقياس المستخدم فى الدراسة.

### جدول رقم (٤)

#### معامل الثقة لمقاييس الدراسة

المتغير	معامل الثقة
التوجه بالسوق	٠,٨٩
توليد الاستخبارات التسويقية	٠,٩١
نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية	٠,٩٥
تصميم وتنفيذ الاستجابة	٠,٩٢
الأداء	٠,٩٣



### ٣ - اختبار جودة المطابقة :

يوضح جدول رقم (٥) أن كاً<sup>٢</sup> المحسوبة ٠,٣٩٢، بينما كاً<sup>٢</sup> الجدولية ٢٨,٨٦٩٣. مما يعنى أن البيانات التى تم جمعها من مفردات عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً تاماً ويمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة.

#### جدول رقم (٥)

#### جودة المطابقة لبيانات الدراسة

الدلالة	كاً <sup>٢</sup> الجدولية*	كاً <sup>٢</sup> المحسوبة
معنوى	٢٨,٨٦٩٣	٠,٣٩٢

\* عند مستوى معنوية ٠,٠٥

٤ - نتائج اختبار الفرض الأول من الدراسة :

ينص الفرض الأول من الدراسة على ما يلى :

لا توجد علاقة ارتباط ما بين التوجه بالسوق وأبعاده والأداء فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

وقد تطلب اختبار هذا الفرض تقسيمه الى اربع فروض فرعية تم صياغتها على النحو التالى:

الفرض الفرعى الأول:

لا توجد علاقة ارتباط ما بين توليد الاستخبارات التسويقية والتوجه بالسوق فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الثانى :

لا توجد علاقة ارتباط ما بين نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية وكل من التوجه بالسوق وتوليد الاستخبارات التسويقية فى الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

### الفرض الفرعى الثالث :

لا توجد علاقة ارتباط ما بين تصميم وتنفيذ الاستجابة وكل من : التوجه بالسوق وتوليد الاستخبارات التسويقية ونشر وتبادل الاستخبارات التسويقية فى الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

### الفرض الفرعى الرابع :

لا توجد علاقة ارتباط ما بين الأداء وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية، ونشر وتبادل الاستخبارات، وتصميم وتنفيذ الاستجابة فى الجهاز الادارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

وقد تم اختبار صحة هذه الفروض الفرعية على النحو التالى:

### بالنسبة للفرض الفرعى الأول:

يختبر هذا الفرض قوة واتجاه العلاقة ما بين توليد الاستخبارات التسويقية والتوجه بالسوق.

ويوضح الجدول رقم (٦) وجود علاقة مباشرة تامة ما بين توليد الاستخبارات التسويقية والتوجه بالسوق.

ونستخلص مما سبق رفض صحة الفرض الفرعى الأول للدراسة وقبول

الفرض البديل والذي ينص على أنه:

توجد علاقة ارتباط ما بين توليد الاستخبارات التسويقية والتوجه بالسوق.

### بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض قوة واتجاه العلاقة ما بين نشر وتبادل الاستخبارات

التسويقية وكل من : التوجه بالسوق وتوليد الاستخبارات التسويقية.

ويوضح الجدول رقم (٦) وجود علاقة مباشرة ايجابية ما بين نشر وتبادل

الاستخبارات التسويقية وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية.

ونستخلص مما سبق رفض صحة الفرض الفرعى الثانى للدراسة وقبول

الفرض البديل والذي ينص على أنه:

توجد علاقة ارتباط ما بين نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية وكل من: توليد الاستخبارات التسويقية ، والتوجه بالسوق .  
بالنسبة للفرض الفرعي الثالث :

يختبر هذا الفرض قوة واتجاه العلاقة ما بين تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

ويوضح الجدول رقم (٦) وجود علاقة غير مباشرة سلبية ما بين تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.  
مما يؤكد صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة.

بالنسبة للفرض الفرعي الرابع:

يختبر هذا الفرض قوة واتجاه العلاقة ما بين الاداء وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية ، ونشر وتبادل الاستخبارات التسويقية، وتصميم وتنفيذ الاستجابة للاستجابة التسويقية.

هذا ويوضح الجدول رقم ( ٦ ) وجود علاقة غير مباشرة وسلبية ما بين الاداء وكل من : التوجه بالسوق ، وتوليد الاستخبارات التسويقية. في حين توجد علاقة مباشرة وإيجابية ما بين الاداء وكل من : نشر وتبادل الاستخبارات ، وتصميم وتنفيذ الاستجابة.

ونستخلص مما سبق قبول صحة الفرض الفرعي الرابع جزئيا

هذا ويلاحظ أن نتائج هذا الفرض تختلف مع ما توصلت اليه دراسة كاريوانا وآخرون عام ١٩٩٨<sup>(٦٥)</sup> والتي توصلت الى عدم وجود ارتباط ذو علاقة معنوية ما بين التوجه بالسوق والاداء.

جدول رقم (٦)

مصنوفة معاملات الارتباط لبيرسون ما بين مكونات مقياس التوجه بالسوق والأداء

المتغير	التوجه بالسوق	توليد الاستخبارات التسويقية	نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية	تصميم وتنفيذ الاستجابة	الأداء
التوجه بالسوق	١				
توليد الاستخبارات التسويقية	١	١			
نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية	٠,٥١٣	٠,٥١٣	١		
تصميم وتنفيذ الاستجابة	- ٠,١٤٦	- ٠,٧٢٤	- ٠,٧٣٥	١	
الأداء	- ٠,٥٥٩	- ٠,٥٥٩	٠,٥١٣	٠,٦١٥	١

٥- نتائج اختبار الفرض الثاني من الدراسة :

ينص الفرض من الدراسة على ما يلي :

لا يؤثر التوجه بالسوق وابعاده على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية، وقد تطلب اختبار هذا الفرض تقسيمة الى اربعة فروض فرعية كما يلي :

الفرض الفرعى الأول :

لا يؤثر التوجه بالسوق على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية .

الفرض الفرعى الثانى :

لا يؤثر توليد الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية .

الفرض الفرعى الثالث :

لا يؤثر نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

الفرض الفرعى الرابع :

لا يؤثر تصميم وتنفيذ الاستجابة على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

وقد تم اختبار صحة هذه الفروض الفرعية على النحو التالى:

بالنسبة للفرض الفرعى الأول :

يختبر هذا الفرض مدى تأثير التوجه بالسوق على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية .

هذا ويوضح الجدول رقم (٧) أن ف المحسوبة ٠,٩٠٨ ، بينما ف الجدولية ٠,٤٤١ ، من ثم يمكن القول بعدم وجود تأثير مباشر للتوجه بالسوق على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية .

ما يعنى صحة الفرض الفرعى الأول .

ونجد ان هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت اليه دراسة كاريوانا وآخرون عام ١٩٩٨<sup>(٦٦)</sup> والتي توصلت الى أن التوجه بالسوق له تأثير إيجابى على الأداء.

بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض مدى تأثير توليد الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية.

هذا ويوضح الجدول رقم (٧) أن ف المحسوبة ٠,٩٠٨ ، بينما ف الجدولية ٠,٤١١ ، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود تأثير لتوليد الاستخبارات التسويقية على

أداء الجهاز الإدارى الحكومى بجمهورية مصر العربية

مما يعنى صحة الفرض الفرعى الثانى .

بالنسبة للفرض الفرعى الثالث :

يختبر هذا الفرض مدى تأثير نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى.

هذا ويوضح الجدول رقم (٧) أن ف المحسوبة ٠,٧١٤ بينما ف الجدولية ٠,٨٤٧ ومن ثم يمكن القول بعدم وجود تأثير لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية على أداء الجهاز الإدارى الحكومى.

مما يعنى صحة الفرض الفرعى الثالث.

بالنسبة للفرض الفرعى الرابع :

يختبر هذا الفرض مدى تأثير تصميم وتنفيذ الاستجابة على أداء الجهاز الإدارى الحكومى.

هذا ويوضح الجدول رقم (٧) أن ف المسحوبة ١,٢١٦ بينما ف الجدولية ٠,٣٨٥ ومن ثم يمكن القول بعدم وجود تأثير لتصميم وتنفيذ الاستجابة على أداء الجهاز الإدارى الحكومى.

مما يعنى صحة الفرض الفرعى الرابع.

### جدول رقم (٧)

#### تحليل العناصر لمتغيرات الدراسة

المتغير	ف المحسوبة	ف الجدولية*	الدلالة
التوجه بالسوق والأداء	٠,٩٠٨	٠,٤٤١	غير معنوى
توليد الاستخبارات التسويقية والأداء	٠,٩٠٨	٠,٤٤١	غير معنوى
نمشر وتبادل الاستخبارات التسويقية والأداء	٠,٧١٤	٠,٨٤٧	غير معنوى
تصميم وتنفيذ الاستجابة والأداء	١,٢١٦	٠,٣٨٥	غير معنوى

\* عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

٦ - نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة :

ينص الفرض الثالث للدراسة على ما يلي :

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على كل من : التوجه بالسوق ، وابعاده، والأداء.

وقد تطلب اختبار هذا الفرض تقسيمه الى خمسة فروض فرعية كما يلي:

**الفرض الفرعى الأول:**

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق .

**الفرض الفرعى الثانى :**

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية.

**الفرض الفرعى الثالث :**

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات .

**الفرض الفرعى الرابع :**

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية.

**الفرض الفرعى الخامس :**

لا يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

هذا وقد تم اختبار صحة هذه الفروض الفرعية على النحو التالى :

**بالنسبة للفرض الفرعى الأول :**

يختبر هذا الفرض أثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق وقد

تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر

من العناصر المكونة للتوجه بالسوق .

هذا ويوضح الجدول رقم (٨) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات

المستقى منهم حسب نوع الجهاز الإدارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة

للتوجه بالسوق هو فرق معنوى.

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الاول وقبول الفرض البديل والذي ينص

على أنه:

يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق .

هذا ويلاحظ أن التوجه بالسوق اتجاهاه ضعيف فى جميع الاجهزة الادارية

الحكومية ، وخاصة فى الهيئات الاقتصادية.

بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض أثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على توليد الاستخبارات

التسويقية .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه

لكل عنصر من العناصر المكونة للاستخبارات التسويقية .

هذا ويوضح الجدول رقم (٨) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات

المستقصى منهم حسب نوع الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر

المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية هو فرق معنوى.

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثانى وقبول الفرض البديل والذى ينص

على أنه:

يؤثر نوع الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية.

هذا ويلاحظ أن توليد الاستخبارات التسويقية اتجاهاه ضعيف فى المحيطات

وفى الهيئات الخدمية والعلمية والجامعات، وصفر فى الحكومة المركزية وسالب فى

الهيئات الاقتصادية.

بالنسبة للفرض الفرعى الثالث :

يختبر هذا الفرض أثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات

التسويقية.

وقد تم اختبار هذا الفرض عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر

من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

هذا ويوضح الجدول رقم (٨) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات

المستقصى منهم حسب لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات

التسويقية هو فرق معنوى.



ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل والذي ينص

على أنه :

يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

هذا ويلاحظ أن نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية اتجابه ضعيف فى جميع

أنواع الجهاز الإدارى للحكومى.

بالنسبة للفرض الفرعى الرابع :

يختبر هذا الفرض اثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ

الاستجابة، وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى

الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة .

هذا ويوضح الجدول رقم (٨) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات

المستقصى منهم حسب نوع الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر

المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الرابع وقبول الفرض البديل والذي ينص

على أنه:

يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى بتصميم وتنفيذ الاستجابة.

هذا ويلاحظ أن تصميم وتنفيذ الاستجابة اتجابه ضعيف فى جميع أنواع

الجهاز الادارى الحكومى.

بالنسبة للفرض الفرعى الخامس :

يختبر هذا الفرض اثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على الأداء وقد تم

اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من

العناصر المكونة للأداء .

هذا ويوضح الجدول رقم (٨) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات

المستقصى منهم حسب نوع الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر

المكونة للأداء هو فرق معنوى.

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الخامس وقبول الفرض البديل والذي  
ينص على أنه:

يؤثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على الأداء.

هذا ويلاحظ أن الأداء مقبول فى كل من الحكومة المركزية والمحليات  
والهيئات الخدمية والعلمية والجامعات وضعيف فى الهيئات الاقتصادية.

### جدول رقم (٨)

اثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على التوجه بالسوق وابعاده والأداء

نوع التأثير	ف الجدولية*	ف المحسوبة	قوة الاتجاه	المتوسط العام	المتغير	العنصر
معنوى	٣,١٦	٨٠,٩٤	%٢٥	٣,٥	- حكومة مركزية	التوجه بالسوق
			%٣٥	٣,٧	(وزارات ومصالح حكومية)	
					- محليات .	
					- هيئات خدمية وعلمية	
		%٢٠	٣,٤	وجامعات.		
		%٥	٣,١	- هيئات اقتصادية.		
معنوى	٦,٥٩	٣٧,٥٣	صفر	٣,٠٠	- حكومة مركزية	توليد الاستخبارات التسويقية
			%٢٠	٣,٤	(وزارات ومصالح حكومية)	
					- محليات .	
					- هيئات خدمية وعلمية	
		%١٥	٣,٣	وجامعات.		
		%١٥ -	٢,٧	- هيئات اقتصادية.		
معنوى	٦,٥٩	٣٨,٣٨	%٤٥	٣,٩	- حكومة مركزية	نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية
			%٥٠	٤,٠٠	(وزارات ومصالح حكومية)	
					- محليات .	
					- هيئات خدمية وعلمية	
		%٢٥	٣,٥	وجامعات.		
		%١٥٠	٣,٣	- هيئات اقتصادية.		

تابع جدول رقم (٨)

اثر نوع الجهاز الادارى الحكومى على التوجه بالسوق وابعاده والاداء

نوع التأثير	ف الجدولية*	ف المحسوبة	قوة الاتجاه	المتوسط العام	المتغير	العنصر
معنوى	٤,٠٧	٣٨,٣٤	٢٥%	٣,٥	- حكومة مركزية (وزارات ومصالح حكومية) - محليات . - هيئات خدمية وعلمية وجامعات. - هيئات اقتصادية.	تصميم وتنفيذ الاستجابة
			٤٠%	٣,٨		
			١٥%	٣,٣		
			١٠%	٣,٢		
معنوى	٩,٢٨	١١٠,٥٣	٦٠%	٤,٢	- حكومة مركزية (وزارات ومصالح حكومية) - محليات . - هيئات خدمية وعلمية وجامعات. - هيئات اقتصادية.	الأداء
			٥٠%	٤		
			٥٠%	٤		
			٢٥%	٣,٥		

\* عند مستوى معنويه ٠.٠٥ .

٧- نتائج اختبار الفرض الرابع للدراسة :

ينص الفرض الرابع للدراسة على ما يلى :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على كل من : للتوجه بالسوق، وابعاده، والاداء.

وقد تطلب اختبار هذا الفرض تقسيمه الى خمسة فروض فرعية كما يلى:

الفرض الفرعى الأول :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق.

الفرض الفرعى الثانى :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على توليد

الاستخبارات التسويقية .

الفرض الفرعى الثالث :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

الفرض الفرعى الرابع :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية.

الفرض الفرعى الخامس :

لا تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

هذا وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على النحو التالى :

بالنسبة للفرض الفرعى الأول :

يختبر هذا الفرض أثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق .

هذا وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونه للتوجه بالسوق .

ويوضح الجدول رقم (٩) ان الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونه للتوجه بالسوق هو فرق معنوى.

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الأول وقبول الفرض البديل والذى ينص

على أنه:

تؤثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق.

هذا ويلاحظ أن التوجه بالسوق اتجاهاه ضعيف فى جميع الوظائف التى يقوم

بها الجهاز الإدارى والحكومى ، وخاصة الوظائف الفنية.

بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض أثر طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى

الحكومى على توليدها للاستخبارات التسويقية .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية.  
هذا ويوضح الجدول رقم (٩) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية هو فرق غير معنوى.  
ومن ثم يتم قبول الفرض الفرعى الثانى.

**بالنسبة للفرض الفرعى الثالث :**

يختبر هذا الفرض أثر طبيعة للوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.  
هذا وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .  
ويوضح الجدول رقم (٩) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية و فرق غير معنوى .  
ومن ثم يتم قبول الفرض الفرعى الثالث.

**بالنسبة للفرض الفرعى الرابع :**

يختبر هذا الفرض اثر طبيعة الوظائف التى يقوم الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة.  
وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة .  
هذا ويوضح الجدول رقم (٩) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب طبيعة الوظائف التى يقوم بها الجهاز الإدارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة هو فرق معنوى .  
ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الرابع وقبول الفرض البديل والذي ينص

على أنه:

يؤثر طبيعة الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري الحكومي على تصميم وتنفيذ الاستجابة.

هذا ويلاحظ أن تصميم وتنفيذ الاستجابة اتجاهها ضعيف في جميع الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري الحكومي.  
بالنسبة للفرض الفرعي الخامس :

يختبر هذا الفرض أثر طبيعة الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري الحكومي على الأداء.

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعي عن طريق اختبار ف احادي الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء .

هذا ويوضح الجدول رقم (٩) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب طبيعة الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري والحكومي لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء هو فرق معنوي.

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعي الخامس وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

تؤثر طبيعة الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري الحكومي على الأداء.

هذا ويلاحظ أن الاداء في الوظائف الخدمية بالجهاز الإداري الحكومي اتجاهه مقبول . بينما نجد أن الاداء ضعيف في الوظائف التالية: المالية ، الإدارية ، والفنية بالجهاز الإداري الحكومي.

جدول رقم (٩)

أثر طبيعة الوظائف التي يقوم بها الجهاز الإداري الحكومي  
على التوجه بالسوق وأبعاده والأداء

العنصر	المتغير	المتوسط العام	قوة الاتجاه	ف المحسوبة	ف الجدولية*	نوع التأثير
التوجه بالسوق	- وظائف مالية.	٣,٦	%٣٠	١١,٥٦	٣,١٦	معنوية
	- وظائف إدارية	٣,٦	%٣٠			
	- وظائف فنية .	٣,١	%٥			
	- وظائف خدمية	٣,٤	%٢٠			
توليد الاستخبارات التسويقية	- وظائف مالية.	٣,٥	%٢٥	٢,٧	٦,٥٩	غير معنوية
	- وظائف إدارية.	٣,٣	%١٥			
	- وظائف فنية .	٢,٦	%٣٠-			
	- وظائف خدمية	٣,١	%٥			
نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية	- وظائف مالية.	٣,٩	%٤٥	٢,٦٣	٦,٥٩	غير معنوية
	- وظائف إدارية.	٣,٦	%٣٠			
	- وظائف فنية .	٣,٥	%٢٥			
	- وظائف خدمية	٣,٧	%٣٥			
تصميم وتنفيذ الاستجابة	- وظائف مالية.	٣,٥	%٢٥	٦,٢٢	٤,٠٧	معنوية
	- وظائف إدارية.	٣,٩	%٤٥			
	- وظائف فنية .	٣,١	%٥			
	- وظائف خدمية	٣,٤	%٢٠			
الأداء	- وظائف مالية.	٣,٩	%٤٥	١٩,٥٩	٩,٢٨	معنوية
	- وظائف إدارية.	٣,٩	%٤٥			
	- وظائف فنية .	٣,٨	%٤٠			
	- وظائف خدمية	٤,١	%٥٥			

\* عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٨ - نتاىج اءءءار الفرض الءامس للءراسمة :

بئص الفرض الءامس للءراسمة على ما بلى :

لا ءؤءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى الءكومى على كل من :  
الءوءه بالسوق ، وأبعاءه ، والأءاء .

وقء ءءلب اءءءار هءا الفرض ءقسفمه الى ءمسمة فروض فرءفة كما بلى :

الفرض الفرءى الأول :

لا ءؤءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى الءكومى على ءوءهه  
بالسوق .

الفرض الفرءى الءءى :

لا ءؤءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى الءكومى على ءولفء  
الاسءءباراء ءءسوففة .

الفرض الفرءى الءالء :

لا ءؤءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى الءكومى على نشر وءبائل  
الاسءءباراء ءءسوففة .

الفرض الفرءى الرابع :

لا ءؤءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى الءكومى على ءصمفم  
وءنففء الاسءءبابة ءءسوففة .

الفرض الفرءى الءامس :

لا ءؤءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى الءكومى على الأءاء .

هءا وقء ءم اءءبار صءة هءه الفروض الفرءفة على النءو ءءلفى :

بالنسبة للفرض الفرءى الأول :

بءءبر هءا الفرض أءر المنءقة الجءراففة الءى بعمل ففها الجءاز الإءارى  
الءكومى على ءوءهه بالسوق .



هذا وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى  
الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة للتوجه بالسوق .

ويوضح الجدول ( ١٠ ) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات  
المستقصى منهم حسب المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى  
لكل عنصر من العناصر المكونة للتوجه بالسوق هو فرق معنوى .  
ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الأول وقبول الفرض البديل والذى ينص  
على أنه :

تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى على توجهه  
بالسوق .

هذا ويلاحظ أن التوجه بالسوق ضعيف فى جميع المناطق الجغرافية التى  
يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى .  
بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض أثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى  
الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية .

هذا وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى  
الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية .

ويوضح الجدول ( ١٠ ) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات  
المستقصى منهم حسب المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى  
لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية هو فرق معنوى .  
ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثانى وقبول الفرض البديل والذى ينص  
على أنه :

تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى على توليد  
الاستخبارات التسويقية

هذا ويلاحظ أن توليد الاستخبارات التسويقية ضعيف فى كل من : محافظات  
القاهرة الكبرى ، والوجه القبلى ، ومنطقة القناة ، وسلبى فى محافظات الوجه البحرى .

بالنسبة للفرض الفرعى الثالث :

يختبر هذا الفرض أثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى  
الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه  
لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

هذا ويوضح الجدول ( ١٠ ) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات  
المستقصى منهم حسب المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى  
لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية هو فرق  
معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل الذى ينص  
على أنه :

تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل  
الاستخبارات التسويقية .

هذا ويلاحظ أن نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية اتجاهاه ضعيف فى كل  
من : محافظات القاهرة الكبرى ، والوجه البحرى ، ومنطقة القناة ، واتجاهاه سلبى فى  
محافظات الوجه القبلى .

بالنسبة للفرض الفرعى الرابع :

يختبر هذا الفرض أثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى  
الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه  
لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة وذلك على النحو التالى :

هذا ويوضح الجدول ( ١٠ ) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات  
المستقصى منهم حسب المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى  
لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الرابع وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه :

تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة .

هذا ويلاحظ أن تصميم وتنفيذ الاستجابة اتجاها ضعيف فى جميع المناطق الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى .

بالنسبة للفرض الفرعى الخامس :

يختبر هذا الفرض أثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء .

هذا ويوضح للجدول ( ١٠ ) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة باجابات المستقصى منهم حسب المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الخامس وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه :

تؤثر المنطقة الجغرافية التى يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى على الأداء .

هذا ويلاحظ أن الأداء اتجاهاه مقبول فى الجهاز الادارى الحكومى الذى يعمل فى كل من محافظات القاهرة الكبرى والوجه البحرى وضعيف فى كل من : محافظات الوجه القبلى ومنطقة القناة .

جدول رقم (١٠)

اثر المنطقة الجغرافية التي يعمل فيها الجهاز الادارى الحكومى  
على التوجه بالسوق وابعاده والاداء

العنصر	المتغير	المتوسط العام	قوة الاتجاه	ف المحسوبة	ف الجدولية*	نوع التأثير
التوجه بالسوق	- محافظات القاهرة الكبرى.	٣,٨	%٤٠	٨٣,٧٣	٣,١٦	معنوى
	- محافظات الوجه البحرى.	٣,٤	%٢٠			
	- محافظات الوجه القبلى.	٣,٢	%١٠			
	- محافظات منطقة القناة.	٣,٣	%١٥			
توليد الاستخبارات التسويقية	- محافظات القاهرة الكبرى.	٣,٣	%١٥	١٥,٨	٥,٤١	معنوى
	- محافظات الوجه البحرى.	٢,٧	%١٥-			
	- محافظات الوجه القبلى.	٣,٤	%٢٠			
	- محافظات منطقة القناة.	٣,١	%٥			
نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية	- محافظات القاهرة الكبرى.	٤,٤	%٧٠	٥٤,٣٧	٦,٥٩	معنوى
	- محافظات الوجه البحرى.	٣,٩	%٤٥			
	- محافظات الوجه القبلى.	٢,٩	%٥-			
	- محافظات منطقة القناة.	٣,٤	%٢٠			
تصميم وتنفيذ الاستجابة	- محافظات القاهرة الكبرى.	٣,٧	%٣٥	٣١,٠٧	٤,٠٧	معنوى
	- محافظات الوجه البحرى.	٣,٧	%٣٥			
	- محافظات الوجه القبلى.	٣,٢	%١٠			
	- محافظات منطقة القناة.	٣,٤	%٢٠			
الاداء	- محافظات القاهرة الكبرى.	٤,٣	%٦٥	١٤٥,٧٩	٩,٢٨	معنوى
	- محافظات الوجه البحرى.	٤,١	%٥٥			
	- محافظات الوجه القبلى.	٣,٥	%٢٥			
	- محافظات منطقة القناة.	٣,٨	%٤٠			

\* عند مستوى معنويه ٠.٠٥ .

٩ - نتائج اختبار الفرض السادس للدراسة :

ينص الفرض السادس للدراسة على ما يلي :

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على كل من: التوجه بالسوق ، وأبعاده ، والأداء.

وقد تطلب اختبار هذا الفرض تقسيمه الى خمسة فروض فرعية كما يلى:

**الفرض الفرعى الأول :**

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق.

**الفرض الفرعى الثانى :**

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية.

**الفرض الفرعى الثالث :**

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

**الفرض الفرعى الرابع :**

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية.

**الفرض الفرعى الخامس :**

لا يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على الأداء.

هذا وقد تم اختبار صحة هذه الفروض الفرعية على النحو التالى:

**بالنسبة للفرض الفرعى الأول :**

يختبر هذا الفرض أثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الإدارى الحكومى على التوجه بالسوق .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة للتوجه بالسوق .

هذا ويوضح الجدول رقم (١١) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب لكل عنصر من العناصر المكونة للتوجه بالسوق هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على التوجه بالسوق. هذا ويلاحظ أن التوجه السوقى لتجاهه مقبول بالنسبة للجهاز الإدارى الحكومى الذى يقوم بخدمه عملاء من داخل المنظمة فقط ، وصفر بالنسبة للجهاز الادارى للحكومى الذى يقوم بخدمه عملاء من خارج المنظمة ، وضعيف بالنسبة للجهاز الادارى الحكومى الذى يقوم بخدمه عملاء من داخل وخارج المنظمة. بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض أثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية .

هذا ويوضح الجدول رقم (١١) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية هو فرق معنوى.

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثانى وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية .

هذا ويلاحظ أن توليد الاستخبارات التسويقية اتجاهاها ضعيف فى الاجهزة الادارية للحكومية التى تخدم عملاء من داخل المنظمة فقط ، أو عملاء من خارج

المنظمة فقط . بينما يكون الاتجاه سلبى بالنسبة للأجهزة الادارية التى تقوم بخدمة العملاء من داخل وخارج المنظمة فى نفس الوقت .

بالنسبة للفرض الفرعى الثالث :

يختبر هذا الفرض أثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

هذا ويوضح الجدول رقم ( ١١ ) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل الذى ينص على أنه:

يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

هذا ويلاحظ أن نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية اتجاهاه جيد بالنسبة للأجهزة الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة عملاء من داخل المنظمة فقط ، وضعيف بالنسبة للأجهزة الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة عملاء من داخل وخارج للمنظمة، وصفر بالنسبة للأجهزة الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة عملاء من خارج المنظمة فقط .

بالنسبة للفرض الفرعى الرابع :

يختبر هذا الفرض أثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة .

هذا ويوضح الجدول رقم (١١) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الرابع وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة.

هذا ويلاحظ أن تصميم وتنفيذ الاستجابة اتجاهاها مقبول بالنسبة للأجهزة الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة عملاء من داخل المنظمة فقط ، وضعيف بالنسبة للجهاز الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة عملاء من داخل المنظمة او تقوم بخدمة كل من عملاء من داخل وخارج المنظمة.

بالنسبة للفرض الفرعى الخامس :

يختبر هذا الفرض أثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على الأداء.

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار ف احادى الاتجاه لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء .

هذا ويوضح الجدول رقم (١١) أن الفرق ما بين المتوسطات الخاصة بإجابات المستقصى منهم حسب لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الخامس وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى على الأداء.

هذا ويلاحظ أن اتجاه الاداء مقبول فى الأجهزة الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة كل من العملاء من داخل وخارج المنظمة فى نفس الوقت واتجاهاها ضعيفة بالنسبة للأجهزة الادارية الحكومية التى تقوم بخدمة عملاء من داخل المنظمة فقط او عملاء من خارج المنظمة فقط.



جدول رقم (١١)

أثر نوع العميل الذي يقوم بخدمته الجهاز الإداري الحكومي  
على التوجه بالسوق وابعاده والأداء

نوع التأثير	ف الجدولية*	ف المحسوبة	قوة الاتجاه	المتوسط المعام	المتغير	العنصر
معنوى	٣,٥٥	١٥٣,٤٦	%٥٥ %٠ %١٠	٤,١ ٣ ٣,٢	- عميل من داخل المنظمة. - عميل من خارج المنظمة - عميل من داخل وخارج المنظمة.	التوجه بالسوق
معنوى	٥,٧٩	٤٩,٢٣	%٤٠ %٥٠ %١٥-	٣,٨ ٢,٩ ٢,٧	- عميل من داخل المنظمة. - عميل من خارج المنظمة - عميل من داخل وخارج المنظمة.	توليد الاستخبارات التسويقية
معنوى	٦,٩٤	٩٦,٨٢	%٧٠ صفر %٢٥	٤,٤ ٣ ٣,٥	- عميل من داخل المنظمة. - عميل من خارج المنظمة - عميل من داخل وخارج المنظمة.	نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية
معنوى	٤,٤٦	٦٢,٩	%٥٠ %١٠ %٢٥	٤ ٣,٢ ٣,٥	- عميل من داخل المنظمة. - عميل من خارج المنظمة - عميل من داخل وخارج المنظمة.	تصميم وتنفيذ الاستجابة
معنوى	٩,٥	١٧٣,٧١	%٤٥ %٤٥ %٥٥	٣,٩ ٣,٩ ٤,١	- عميل من داخل المنظمة. - عميل من خارج المنظمة - عميل من داخل وخارج المنظمة.	الأداء

\* عند مستوى معنويه ٠.٠٥ .

٩ - نتائج اختبار الفرض السابع للدراسة :

ينص الفرض السابع للدراسة على ما يلي :

لا يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على كل من: التوجه بالسوق، وأبعاده، والأداء.

وقد تطلب اختبار هذا الفرض تقسيمه الى خمسة فروض فرعية

كما يلي:

**الفرض الفرعي الأول :**

لا يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على التوجه بالسوق.

**الفرض الفرعي الثاني :**

لا يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على توليد الاستخبارات التسويقية .

**الفرض الفرعي الثالث :**

لا يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

**الفرض الفرعي الرابع :**

لا يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على تصميم وتنفيذ الاستجابة التسويقية .

**الفرض الفرعي الخامس:**

لا يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على الأداء.

هذا وقد تم اختبار صحة هذه الفروض الفرعية على النحو التالي:

**بالنسبة للفرض الفرعي الأول :**

يختبر هذا الفرض أثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على التوجه بالسوق.

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعي عن طريق اختبار Z لكل عنصر

من العناصر المكونة للتوجه بالسوق .

هذا ويوضح الجدول رقم (١٢) ان الفرق بين اجابات المستقصى منهم حسب نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة للتوجه بالسوق هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الأول وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على التوجه بالسوق. هذا ويلاحظ أن الاتجاه ضعيف للخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى سواء كانت مجانية أو بمقابل نقدى. بالنسبة للفرض الفرعى الثانى :

يختبر هذا الفرض أثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية.

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار Z لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية .

هذا ويوضح الجدول رقم (١٢) أن الفرق بين اجابات المستقصى منهم حسب نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة لتوليد الاستخبارات التسويقية هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثانى وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على توليد الاستخبارات التسويقية .

هذا ويلاحظ أن الاتجاه ضعيف بالنسبة للخدمات التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى بالمجان ، وسلبية بالنسبة للخدمات التى يقدمها الجهاز الإدارى الحكومى بمقابل نقدى.

بالنسبة للفرض الفرعى الثالث :

يختبر هذا الفرض أثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية.

هذا وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار Z لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية

ويوضح الجدول رقم (١٢) أن الفرق بين اجابات المستقصى منهم حسب نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة لنشر وتبادل الاستخبارات التسويقية هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الثالث وقبول الفرض البديل والذى ينص على أنه:

يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على توليد نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية .

هذا ويلاحظ ان الاتجاه ضعيف بالنسبة للخدمات التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى سواء كانت مجانية او بمقابل نقدى.

بالنسبة للفرض الفرعى الرابع :

يختبر هذا الفرض أثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة.

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعى عن طريق اختبار Z لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة .

ويوضح الجدول رقم (١٢) أن الفرق بين اجابات المستقصى منهم حسب نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى لكل عنصر من العناصر المكونة لتصميم وتنفيذ الاستجابة هو فرق معنوى .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعى الرابع وقبول الفرض البديل والذى ينص على أنه:

يؤثر نوع الخدمة التى يقدمها الجهاز الادارى الحكومى على تصميم وتنفيذ الاستجابة.

هذا ويلاحظ أن الاتجاه ضعيف للخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي سواء كانت مجانية أو بمقابل نقدي.

بالنسبة للفرض الفرعي الخامس :

يختبر هذا الفرض أثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على الأداء .

وقد تم اختبار صحة هذا الفرض الفرعي عن طريق اختبار Z لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء.

هذا ويوضح الجدول رقم (١٢) أن الفرق بين اجابات المستقصى منهم حسب نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي لكل عنصر من العناصر المكونة للأداء هو فرق معنوي .

ومن ثم يتم رفض الفرض الفرعي الخامس وقبول الفرض البديل والذي ينص على أنه:

يؤثر نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي على الأداء.

هذا ويلاحظ أن الاتجاه مقبول بالنسبة للخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي بمقابل نقدي ، وضعيف بالنسبة للخدمات التي يقدمها الجهاز الإداري الحكومي مجاناً.

### جدول رقم ١٢

#### أثر نوع الخدمة المقدمة من الجهاز الإداري الحكومي على التوجه بالسوق وابعاده والأداء

العنصر	المتغير	المتوسط العام	قوة الاتجاه	ف المحسوبة	ف الجدولية*	نوع التأثير
التوجه بالسوق	- مجانية . - بمقابل نقدي .	٣,٥ ٣,٣	٢٥% ١٥%	١٢,٩٦٨	٠,٣٦٦	معنوي
توليد الاستخبارات التسويقية	- مجانية . - بمقابل نقدي .	٣,٥ ٢,٧	٢٥% ١٥%	٨,٥٨٥	٠,٦٨٨	معنوي

تابع جدول رقم ١٢  
أثر نوع الخدمة المقدمة من الجهاز الإداري الحكومي  
على التوجه بالسوق وابعاده والأداء

نوع التأثير	ف الجدولية*	ف المحسوبة	قوة الاتجاه	المتوسط العام	المتغير	العنصر
معنوى	٠,٧٩٨	٥,٢٨٩	٢٠% ٤٠%	٣,٤ ٣,٨	- مجانية . - بمقابل نقدي .	نشر وتبادل الاستخبارات التسويقية
معنوى	٠,٢٨٨	٧,٩٧٤	٣٠% ٢٠%	٣,٦ ٣,٤	- مجانية . - بمقابل نقدي .	تصميم وتنفيذ الاستجابة
معنوى	٠,٥٤٧	٧,٣٥٦	٣٥% ٥٥%	٣,٧ ٤,١	- مجانية . - بمقابل نقدي .	الأداء

\* عند مستوى معنويه ٠.٠٥ .

### حادى عشر توصيات الدراسة :

١ - ان يعمل المسئولون بالجهاز الإداري الحكومي بجمهورية مصر العربية على تدعيم وزيادة التوجه بالسوق، وذلك عن طريق:

أ - زيادة معدلات توليد المعلومات من خلال إنشاء نظام للمعلومات التسويقية وبحوث السوق.

ب - الاهتمام بأداء العملاء الداخليين والخارجيين، واقتراحاتهم، وشكواهم.

ج - القيام بعمل تقارير دورية توضح مدى رضا عملائهم الداخليين والخارجيين عن مستوى جودة أداء الخدمات المقدمة لهم.

د - تحسين طرق تبادل المعلومات وسرعة تدفقها داخل كل إدارة من إدارات كل جهاز إداري حكومي، وما بين الإدارات بعضها ببعض، وما بين الأجهزة الإدارية بعضها ببعض وذلك من خلال ربطها بشبكة اتصالات الكترونية داخلية.

هـ - العمل على فتح قنوات مستمرة للاتصال بعمالها الداخليين والخارجيين وذلك عن طريق : عقد لقاءات دورية معهم لمناقشتهم فى احتياجاتهم المستقبلية، ووجود صفحة فى كل موقع من مواقع الاجهزة الادارية الحكومية تختص بتلقى الأسئلة والاستفسارات والاقتراحات والشكاوى الخاصة بالمتعاملين معها.

و - ترويج مفهوم التوجه بالسوق بين العاملين فى مختلف المستويات الوظيفية بالاجهزة الادارية الحكومية.

ز - تشجيع العاملون بالاجهزة الادارية الحكومية على إعطاء المعلومات المرتدة عن العملاء الداخليين والخارجيين لأولى الأمر بالجهاز الادارى الحكومى.

٢ - أن تهتم الاجهزة الادارية الحكومية بمراجعة ممارستها، وإجراءاتها، واعادة تصميمها بما يؤدى الى تحسين الخدمات المقدمه للعملاء، وزيادة رضاء عملائها الداخليين والخارجيين ، وتطوير معدلات أدائها.

٣ - أن يعمل المسئولون فى الاجهزة الادارية الحكومية على ترويج مفهوم التوجه بالسوق من خلال عقد برامج تدريبية وتعليمية للعاملين فيها: حول مفهوم التوجه بالسوق، وأهدافه ومميزاته، وعناصره.

٤ - أن تهتم الاجهزة الادارية الحكومية بتحليل المكونات المختلفة للتوجه بالسوق والأداء لتحديد الجوانب ذات القصور، والعمل على اتخاذ الاجراءات التى تمكنها من التغلب عليها.

٥ - أن تعمل الاجهزة الادارية الحكومية على دراسة اسباب وجود علاقة غير مباشرة وسلبية ما بين الاداء وكل من : التوجه بالسوق، وتوليد الاستخبارات التسويقية مع العمل على اتخاذ الاجراءات الكفيلة بتحويل تلك العلاقة الى علاقة مباشرة وإيجابية.

٦- ان يتم الأخذ فى الاعتبار المتغيرات التالية عند تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات وخطط العمل الخاصة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق والأداء فى الاجهزة الادارية

الحكومية : نوع الجهاز الادارى الحكومى ، وطبيعة الوظائف التى يقوم بها، والمنطقة الجغرافية التى يعمل فيها، ونوع العميل الذى يقوم بخدمته، ونوع الخدمة التى يقوم بتقديمها. بحيث يتم تصميم وتنفيذ استراتيجيات وخطط عمل خاصة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق وفقا لكل متغير من تلك المتغيرات ، وبما يؤدى الى تطوير وتحسين الأداء بها.



Philip Kotler, Cary Armstrong, **Principles of Marketing**, -1  
Pearson Education, inc, New Jersey, 2005, p. 5.

George S.Day, **The Market Driven Organization: -2  
Understanding, Attracting and keeping Valuable Customer**,  
The Free Press, New York, 1999, p. 14.

-3 اسماعيل السيد ، نبيله عباس ، التسويق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية،  
٢٠٠٤، ص٢٢.

Rger J.Best, **Market-Based Management: Strategies for -4  
Growing Customer Value and Profitability**, Pearson Education  
International, New Jersey, 2004, p.46.

-5 محمود صادق بازرعه ، ادارة التسويق ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة،  
٢٠٠١، ص٢٩.

-6 اسامه الانصارى ، عادل زايد ، قياس التوجه بالسوق، فى ظل المتغيرات  
البيئية الجديدة : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التامين فى جمهورية مصر  
العربية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة بنى سويف ، جامعة  
القاهرة ، عدد ١ ، ١٩٩٦ ، ص.ص ١٠٣-١٠٥

-7 احمد محمود درويش، التنمية الادارية مجرد شعار ام نحن جادون،

<http://www-edare.gov/articles/MSAD.ppt>

-8 حسن عبد السلام، تجربة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى اعادة الهيكلة  
للجهاز الادارى للدولة: منظومة متكاملة ، مؤتمر تطوير الوحدات المحلية بالقطاع  
الحكومى المنعقد فى ٢٣-٢٥ يناير ٢٠٠٦، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،  
القاهرة ، ص. ص ٣٤-٣٥.

Charley W. Lamb, **Essentials of Marketing**, South-Western -9  
College Publishing, Australia, 2001, p.8.

<http://www.edare.gov/Articles/MSAD.ppt> -١٠

John C .Narver, Stanley F. Slater, The Effect of Market -١١  
Orientation Profitability, **Journal of Marketing** , No.4, 1990,  
pp.20-35.

Ajay K.Kohli, et.al, MARKOR: A Measure of Market -١٢  
Orientation, **Journal of Marketing Research**, No. 4, 1993,  
pp.467-477.

Brendan Gray, et.al, Developing A Better Measure of Market -١٣  
Orientation, **European Journal of Marketing**, No. 9-10, 1998,  
pp. 448-903.

١٤- لسامه الانصارى، عادل زايد، قياس التوجه بالسوق فى ظل المتغيرات البيئية  
الجديدة : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين فى جمهورية مصر العربية ،  
مرجع سابق ، ص. ص ٩٧-١٣٤.

Roger Benett, Market Orientation Among Small to Medium -١٥  
Sized UK Charitable Organization: Implications for Fund-  
Raising Performance, **Journal of Nonprofit & Public Sector  
Marketing**, No. 1, 1998, pp. 31-45.

١٦- نهلة احمد احمد قنديل ، التوجه السوقى ومعوقات تطبيقه فى القطاع الفندقى  
واثرها على الاداء ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف ،  
جامعة القاهرة ، عدد ٢ ، ٢٠٠٠ ، ص. ص ٢٥٥-٢٩٩.

١٧- حسن عبد المنعم الحيوان ، انعكاسات فلسفة التوجه بالسوق على الاداء فى  
منشآت الاعمال : دراسة تطبيقه ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية  
التجارة، جامعة عين شمس ، عدد ٣ ، ٢٠٠٢ ، ص. ص ٥٥٣-٦٠٣.

Navdeep Aggarwal, Raghbir Singh, Market Orientation in -١٨  
Indian Organization: An Empirical Study, **Marketing  
Intelligence & Planning**, 2004 , No. 6-7, pp.700-715.

Wolfgang Fritz, Market Orientation and Corporate Success: -١٩  
Findings from Germany, **European Journal of Marketing** No.  
8, 1996, pp. 59-74.

George S. Day, Prakash Nedugadi, Management -٢٠  
Representation of Competitive Advantage, **Journal of Marketing**, No. 2, 1994, pp. 31-44.

M Jose Sango, et.al, the Role of Marketing Orientation in -٢١  
Business Dyadic Relationship: Testing An Integrator Model,  
**Journal of Marketing Management**, February, 2003,  
pp.73-107.

-٢٢ محمد فريد الصحن، مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات المصرية: دراسة  
ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة به ، مجلة  
كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، عدد ١ ، ١٩٩٨ ،  
ص.ص ٢٦٣-٣١٣.

Nora Iado, Albert Maydeu-Olivares, Exploring the Link -٢٣  
Between Market Orientation & Innovation in the European and  
U.s Insurance. Market, **International Marketing Review**, No. 2,  
2001, pp. 130-144.

Kyriakos Kuyriakopoulos, et.al , the Impact of Cooperation -٢٤  
Structure and Firm Culture on Market Orientation and  
Performance, **Agribusiness Hoboken** , No. 4, 2004, pp. 379-396.

Spiros P.Gounaris, et.al, Managing a Firm's Behavior -٢٥  
Through Market Orientation: Some Empirical Findings,  
**European Journal of Marketing**, No. 11-12, 2004,  
pp.1481-1508.

Aviv Shohan, et.al, Market Orientation and Performance: A -٢٦  
Meta- Analysis, **Intelligence & Planning**, No. 4-5, 2005,  
pp. 435-454.

Beth Ann Martin, James H. Martin, Building a Market-٢٧  
Oriented Organizational Framework for Small Organization,  
**Mid-American Journal of Business**, No. 2, 2005, pp.45-58.

Klaus G. Grunert ,et.al, Market Orientation on Value Chain : -٢٨  
A Conceptual Framework Based on Four Studies From the Food  
Industry, **European Journal of Marketing**, No. 5- 6, 2005,

pp. 428-455.

Alfred M. Pelham, Mediating Influences on the Relationship -29  
Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial  
Firms, **Journal of Marketing**, No. 3, 1997, pp. 55-76.

٣٠- احمد على احمد حسين، اثر بعض المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين  
التوجه بالسوق والربحية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية  
التجارة بسوهاج ، جامعة جنوب الوادي ، عدد ٢ ، ١٩٩٧ ، ص.ص ٧٩-١٣٨.

Ken Matsuno, John T. Mentzer, The Effects of Strategy Type -31  
on the Market Orientation – Performance Relationship, **Journal  
of Marketing**, No. 4, 2000, pp. 1-16.

Subin Im, John P. Workman Jr., Market Orientation, -32  
Creativity and New Product Performance in High-Technology  
Firms, **Journal of Marketing**, No.2 , pp.114-132.

٣٣- لمانى السيد احمد البرى، تأثير التوجه الابتكارى كمتغير وسيط على العلاقة  
بين التوجه بالسوق والاداء التسويقى للمنظمة ، رسالة دكتوراه غير منشوره ، كلية  
التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥.

G Tomas M. Hult, et.al, Market Orientation and -34  
Performance: An Integration of Disparate Approaches, **Strategic  
Management Journal**, No. 12, 2005, pp. 1173-1181.

Alfred M.Palham, David T. Wilson ,A Longitudinal Study of -35  
the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and  
Performance, **Journal of Academy of Marketing Science** ,  
winter, 1996, pp.27-43.

Robert F.Hurley, G. Thomas M. Hult, Innovation, Market -36  
Orientation, and Organizational Learning : An Integration and  
Empirical Examination, **Journal of Marketing** , No. 3, 1998,  
pp. 42-54.

Shahid N.Bhuiyan, An Empirical Examination of Market -37  
Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies,  
**Journal of Business Research**, No. 43, 1998, pp. 13-25

Albert Caruana, et.al, The Market Orientation-Performance -٣٨  
Link: Some Evidence from the Public Sector and Minorities,  
**Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing** , No.1,  
pp.63-82.

٣٩- اميمه احمد نذير محمود عامر ، قياس أثر التوجه بالسوق على أداء  
المنظمات: دراسته تطبيقيه على قطاع الصناعات الغذائيه ، رساله ماجستير غير  
منشوره ، كلية التجاره ، جامعه القايره ، ٢٠٠٢ .

Ken Matsuno,et.al, the Effect of Entrepreneurial Proclivity -٤٠  
and Market Orientation of Business & Performance, **Journal of  
Marketing** ,No.3 ,2002, pp. 18-32.

Gregory M. Rose, Aviv Shoham, Export Performance and -٤١  
Market Orientation Establishing an Empirical Link, **Journal of  
Business Research** , No. 55, 2002, pp. 217-225.

Charles H. Nogle, et.al, Market Orientation and Alternative -٤٢  
Strategic Orientations: Longitudinal Assessment of Performance  
Implication, **Journal of Marketing** , NO. 4, 2002, pp. 25-39.

Sandra S.Liu, et.al, Market Oriented Organization in an -٤٣  
Emerging Economy : Study of Missing Links, **Journal of  
Business Research**, No. 56, 2003, pp. 481-491.

Taro Ozawa, et.al, Market Orientation and Financial -٤٤  
Performance of English Professional Football Clubs, **Journal of  
Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**,  
October, 2004, pp. 78-90.

Paulette Padanyi, Brenda Gainer, Market Orientation in the -٤٥  
Nonprofit Sector : Taking Multiple Constituencies Into  
Consideration, **Journal of Marketing Theory and Practice**,  
No. 2, 2004, pp.43-58.

Carmen Barroso Castro, et.al, Consequences Market -٤٦  
Orientation for Customer and Employees, **European Journal of  
Marketing**, No. 5-6, 2005, pp.646-675.

Ali Kara, et.al, The Effect of a Market Orientation on -٤٧  
Business Performance: a Study of Small-Sized Service Retailers  
Using MARKOR Scale, **Business Management**, No. 2, 2005,  
pp. 105-118.

Brenda Gainer, Paulette Padanyi, The Relationship Between -٤٨  
Market - Oriented Activities and Market - Oriented Culture:  
Implication for the Development of Market Orientation in  
Organization, **Journal of Business Research**, Nonprofit Service  
No. 6, 2005, pp. 854-862.

Rajshekhhar G. Javalgi, et.al, Market Orientation, Strategic -٤٩  
Flexibility and Performance Implication for Services Providers,  
**The Journal of Services Marketing**, No. 4, 2005, pp. 212-221.

Jolita Kurtinaitene, Marketing Orientation in the European -٥٠  
Union Mobile Telecommunication Market, **Marketing  
Intelligence & Planning** , No. 1, 2005, pp. 104-113.

Ahmet H. kirca, Satish Taya Chandran, William -٥١  
O.Bearchen, Market Orientation: A Meta Analytic Review and  
Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,  
**Journal of Marketing** , No. 2, 2005, pp. 24-41.

Paul D. Ellis, Market Orientation and Marketing Practice in a -٥٢  
Developing Economy, **European Journal of Marketing**,  
No. 5-6, 2005, pp. 629-645.

Judy A. Siguaw, et.al, The Influence of the Market -٥٣  
Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes,  
**Journal of Marketing Research**, February, 1994, pp. 106-116

-٥٤ جمال عبد الحميد على عبد السميع، اثر توجه المنشأة بالسوق على سلوك  
واتجاهات القوى البيعية: دراسة ميدانية، مجلة افلاق جديدة ، كلية التجارة، جامعة  
المنوفية ، عدد ١، ١٩٩٨، ص.ص ١٣-٥٤.

Eli Jones, et.al, Firm Market Orientation and Salesperson -٥٥  
Customers Orientation: Interpersonal and Interpersonal  
Influences on Customer Service and Retention in Business to

Business Buyer - Seller Relationship, **Journal of Business Research**, No. 56, 2003, pp. 323-340.

٥٦- حسن عبد المنعم الحيوان ، انعكاسات فلسفة التوجه بالسوقى على الاداء فى منشآت الاعمال: دراسة تطبيقية ، مرجع سابق ، ص ٥٥٦.

٥٧- محمد فريد الصحن ، مفهوم التوجه بالسوق فى المنظمات المصرية: دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة فى التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة به ، مرجع سابق ، ص.ص ٢٧٨-٢٧٩.

٥٨- انظر ملحق الدارسة.

٥٩- محمود صادق بازرعه ، بحوث التسويق ، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٥٠٤.

٦٠- William G.Cochran, **Sampling techniques**, Wiley Eastern Limited, New Delhi, 1999, p. 89.

٦١- Albert Caruana, et.al, The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Minorities, **op.cit** , pp. 79-80.

٦٢- محمود صادق بازرعه، بحوث التسويق، مرجع سابق، ص ٥٠٦.

٦٣- ثابت عبد الرحمن ادريس، بحوث التسويق : اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٤٢٦.

٦٤- Albert Caruana, et.al, The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Minorities, **op.cit**, p.72.

٦٥- Albert Caruana, et.al, The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Minorities, **op.cit**, p.73.

٦٦- Albert Caruana, et.al, The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Minorities, **op.cit**, p.73.

## مراجع الدراسة :

### أولا المراجع العربية :

#### أ- كتب :

- ١- اسماعيل السيد ، نبيله عباس ، التسويق ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ٢٠٠٤.
- ٢- ثابت عبد الرحمن ادريس، بحوث التسويق : اساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٣- محمود صادق بازرعه ، ادارة التسويق ، المكتبة الاكاديمية ، القاهرة، ٢٠٠١.
- ٤- \_\_\_\_\_ ، بحوث التسويق ، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، ٢٠٠١.

#### ب- دوريات :

- ١- احمد على احمد حسين، اثر بعض المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين التوجه بالسوق والربحية: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية تجاره بسوهاج ، جامعة جنوب الوادى ، عدد ٢ ، ١٩٩٧ .
- ٢- اسامه الانصارى ، عادل زايد ، قياس التوجه بالسوق ، فى ظل المتغيرات البيئية الجديدة : دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع التأمين فى جمهورية مصر العربية ، مجلة الدراسات المالية والتجارية ، كلية التجارة بنى سويف ، جامعة القاهرة ، عدد ١ ، ١٩٩٦ .
- ٣- جمال عبد الحميد على عبد السميع ، اثر توجه المنشأة بالسوق على سلوك واتجاهات القوى البيعية: دراسة ميدانية، مجلة افلق جديدة ، كلية التجارة، جامعة المنوفية ، عدد ١ ، ١٩٩٨ .



٤- حسن عبد المنعم الحيوان ، انعكاسات فلسفة التوجه بالسوق على الاداء فى منشآت الاعمال : دراسة تطبيقه ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، عدد ٣ ، ٢٠٠٢ .

٥- محمد فريد الصحن، مفهوم التوجه بالسوق فى المنظمات المصرية: دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة فى التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة به ، مجله كلية التجارة للبحوث العلميه، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، عدد ١ ، ١٩٩٨

٦- نهلة احمد احمد قنديل ، التوجه السوقى ومعوقات تطبيقه فى القطاع الفندقى واثرها على الاداء ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة ببنى سويف ، جامعة للقاهرة ، عدد ٢ ، ٢٠٠٠

ج - أبحاث غير منشوره :

١- امانى السيد احمد البرى، تأثير التوجه الابتكارى كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والاداء التسويقى للمنظمة ، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .

٢- اميمه احمد نذير محمود عامر ، قياس أثر التوجه بالسوق على أداء المنظمات : دراسته تطبيقيه على قطاع الصناعات الغذائيه ، رساله ماجستير غير منشوره ، كلية التجاره ، جامعه القاهره ، ٢٠٠٢ .

٤ - مراجع أخرى :

١- احمد محمود درويش، التنمية الادارية مجرد شعار ام نحن جادون،

<http://www.edare.gov/articles/MSAD.ppt>

٢- حسن عبد السلام، تجربة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى اعادة الهيكلة للجهاز الادارى للدولة: منظومة متكاملة ، مؤتمر تطوير الوحدات المحلية بالقطاع الحكومى المنعقد فى ٢٣-٢٥ يناير ٢٠٠٦ ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، القاهرة.

٣ - <http://www.edare.gov/Articles/MSAD.ppt>

**A-Books:**

- 1- Charley W. Lamb, **Essentials of Marketing**, South-Western College Publishing, Australia, 2001.
- 2- George S.Day, **The Market Driven Organization: Understanding, Attracting and keeping Valuable Customer**, The Free Press, New York, 1999.
- 3- Philip Kotler, Cary Armstrong, **Principles of Marketing**, Pearson Education, inc, New Jersey, 2005.
- 4- Rger J.Best, **Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability**, Pearson Education International, New Jersey, 2004.
- 5- William G.Cochran, **Sampling techniques**, Wiley Eastern Limited, New Delhi, 1999.

**B- Periodicals:**

- 1- Ahmet H. kirca, Satish Taya Chandran, William O.Bearchen, **Market Orientation: A Meta Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance**, **Journal of Marketing** , No. 2, 2005.
- 2- Ajay K.Kohli, et.al, **MARKOR: A Measure of Market Orientation**, **Journal of Marketing Research**, No.4, 1993.
- 3- Albert Caruana, et.al, **The Market Orientation-Performance Link: Some Evidence from the Public Sector and Minorities**, **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing** , No.1,
- 4- Alfred M.Palham, David T. Wilson, **A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Performance**, **Journal of Academy of Marketing Science** , winter, 1996.
- 5- Alfred M. Pelham, **Mediating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms**, **Journal of Marketing**, No. 3, 1997.
- 6- Ali Kara, et.al, **The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a Study of Small-Sized Service**

- Retailers Using MARKOR Scale, **Business Management**, No. 2, 2005
- 7- Aviv Shohan, et.al, Market Orientation and Performance: A Meta- Analysis, **Intelligence & Planning**, No.4-5, 2005.
  - 8- Beth Ann Martin, James H. Martin , Building a Market-Oriented Organizational Framework for Small Organization, **Mid-American Journal of Business**, No. 2, 2005.
  - 9- Brenda Gainer, Paulette Padanyi, The Relationship Between Market - Oriented Activities and Market – Oriented Culture: Implication for the Development of Market Orientation in Nonprofit Service Organization, **Journal of Business Research**, No. 6 , 2005.
  - 10- Brendan Gray, et.al, Developing A Better Measure of Market Orientation, **European Journal of Marketing**, No.9-10, 1998.
  - 11- Carmen Barroso Castro, et.al, Consequences Market Orientation for Customer and Employees, **European Journal of Marketing**, No. 5-6, 2005.
  - 12- Charles H.Nogle, et.al, Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: Longitudinal Assessment of Performance Implication, **Journal of Marketing** , NO.4, 2002.
  - 13- Eli Jones, et.al, Firm Market Orientation and Salesperson Customers Orientation: Interpersonal and Interpersonal Influences on Customer Service and Retention in Business to Business Buyer - Seller Relationship, **Journal of Business Research**, No. 56, 2000.
  - 14- G Tomas M. Hult, et.al, Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches, **Strategic Management Journal**, No. 12, 2005.
  - 15- Gregory M. Rose, Aviv shoham, Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link, **Journal of Business Research** , No. 55, 2002.

- 16- George S. Day, Prakash Nedugadi, Management Representation of Competitive Advantage, **Journal of Marketing**, No. 2, 1994 .
- 17- John C .Narver, Stanley F. Slater The Effect of Market Orientation Profitability, **Journal of Marketing**, No.4, 1990.
- 18- Jolita Kurtinaitene, Marketing Orientation in the European Union Mobile Telecommunication Market, **Marketing Intelligence & Planning** , No. 1 , 2005.
- 19- Judy A. Sigauw, et.al, The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, **Journal of Marketing Research**, February, 1994.
- 20- Klaus G. Grunert ,et.al, Market Orientation on Value Chain : A Conceptual Framework Based on Four Studies From the Food Industry, **European Journal of Marketing**, No. 5- 6, 2005.
- 21- Ken Matsuno, John T. Mentzer, The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship, **Journal of Marketing**, No. 4, 2000.
- 22- Ken Matsuno,et.al, the Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation of Business & Performance, **Journal of Marketing** No.3 ,2002.
- 23- Kyriakos Kuyriakopoulos, et.al , the Impact of Cooperation Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance, **Agribusiness Hoboken** , No.4 , 20
- 24- M Jose Sango, et.al, the role of Marketing Orientation in Business Dyadic Relationship: Testing An Integrator Model, **Journal of Marketing Management**, February, 2003.
- 25- Navdeep Aggarwal, Raghbir Singh, Market Orientation in Indian organization: An Empirical Study, **Marketing Intelligence & Planning**, 2004 , No. 6-7.
- 26- Nora lado, Albert Maydeu-Olivares, Exploring the Link Between Market Orientation & Innovation in the

European and U.S Insurance. Market, **International Marketing Review**, No.2, 2001.

- 27- Paul D. Ellis, Market Orientation and Marketing Practice in a Developing Economy, **European Journal of Marketing**, No. 5-6, 2005.
- 28- Paulette Padanyi, Brenda Gainer, Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies Into Consideration, **Journal of Marketing Theory and Practice**, No. 2 , 2004.
- 29- Rajshekhar G. Javalgi, et.al, Market Orientation, Strategic Flexibility and Performance Implication for Services Providers, **The Journal of Services Marketing**, No. 4, 2005.
- 30- Robert F.Hurley, G. Thomas M. Hult, Innovation, Market Orientation, and organizational Learning: An Integration and Empirical Examination, **Journal of Marketing** , No. 3, 1998.
- 31- Roger Benett, Market Orientation Among Small to Medium Sized UK Charitable Organization: Implications for Fund- Raising Performance, **Journal of Nonprofit& Public Sector Marketing**, No.1, 1998.
- 32- Sandra S.Liu, et.al, Market Oriented Organization in an Emerging Economy: Study of Missing Links, **Journal of Business Research**, No. 56 , 2003.
- 33- Shahid N.Bhuan, An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies, **Journal of Business Research**, No.43 , 1998.
- 34- Spiros P.Gounaris, et.al, Managing a Firm's Behavior Through Market Orientation: Some Empirical Findings, **European Journal of Marketing**, No.11-12, 2004.
- 35- Subin Im, John P. Workman Jr., Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Technology Firms, **Journal of Marketing**, No.2.
- 36- Taro Ozawa, et.al, Market Orientation and Financial Performance of English Professional Football Clubs, **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, October, 2004.

37- Wolfgang Fritz, Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany, **European Journal of Marketing** No. 8, 1996.

ملحق الدراسة

قائمة الاسئلة

الرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامه ( / ) امام العبارة التى تعبر عن رأى سيادتكم

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق جدا	
					- تقوم الاداره التى تعمل فيها بمقابله العملاء الذين تتعامل معهم مره واحده على الاقل خلال العام للتعرف على الخدمات التى سيحتاجونها فى المستقبل .
					- تقوم الاداره التى تعمل فيها باجراء العديد من الابحاث على السوق الداخليه للتعرف على احتياجات ورغبات عملائها .
					- الاداره التى تعمل فيها بطيئه فى التنبؤ بالتغيرات التى تحدث فى تفضيلات عملائها للخدمات التى تقدمها لهم من حيث نوعيتها وطريقه ادائها.
					- تقوم الاداره التى تعمل فيها باجراء ابحاث عن عملائها للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم مره واحده على الاقل خلال العام .
					- الاداره التى تعمل فيها بطيئه فى التنبؤ بالتغيرات الاساسيه التى تحدث فى البيئه الخارجيه العامه المحيطه بها ( مثل :التغيرات فى البيئه الاقتصاديه والسياسيه والاجتماعيه المحيطه بالمنظمه)
					- تقوم الاداره التى تعمل فيها بالمراجعه الدوريه للتعرف على أثر التغيرات فى البيئه الخارجيه العامه على عملائها .



غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق جدا	
					- تقوم الاداره التي تعمل فيها باجراء مقابلات مع الادارات الاخرى بالمنظمه مره على الاقل كل ثلاث شهور لمناقشه اتجاهات السوق والنمو.
					- زملائك المسئولون عن خدمه العملاء فى الاداره التي تعمل فيها يقومون بمناقشه احتياجات العملاء المستقبليه مع الادارات الاخرى بالمنظمه .
					- عندما يحدث شيء هام فى الاداره التي تعمل فيها ، تجد ان جميع العاملين بالاداره يعرفونها بسرعه .
					- تقوم الاداره التي تعمل فيها بتوزيع بيانات عن مدى رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها لهم بصفه دوريه على جميع العاملين فى الاداره.
					- عندما يكتشف زميل لك فى الاداره التي تعمل فيها شيء مهم ، يستغرق تحذيركم للادارات الاخرى بالمنظمه عن ذلك الامر وقت طويل .
					- تقرر الاداره التي تعمل فيها باستمرار كيفيه الاستجابة لاحتياجات العملاء للجدد .
					- تميل الاداره التي تعمل فيها الى تجاهل التغيرات فى احتياجات عملائها للخدمات التي تقدمها لهم لأسباب معينه .
					- تقوم الاداره التي تعمل فيها بالمراجعه الدوريه لجهود تنميه خدماتها ، للتأكد من أنها تتوافق مع رغبات العملاء.

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق جدا	
					- العديد من الاقسام داخل الاداره التى تعمل فيها تجتمع مع بعضها البعض بهدف وضع خطه للاستجابة مع البيئه الخارجيه العامه المحيطه بالمنظمه .
					- الاداره التى تعمل فيها قادره على حل اى مشكله خاصه بالتمييز فيما بين عملائها فورا .
					- يوجد تنسيق فيما بين الانشطه المختلفه التى تتم داخل الاداره التى تعمل فيها .
					- اذا قامت الاداره التى تعمل فيها بعرض فكره عظيمه ، فانها لن تستطيع تنفيذها فورا ، ولو فى شكل تعديل .
					- تقوم الاداره التى تعمل فيها بتركيز جهودها لاجراء اى تعديل فى الخدمات التى تقدمها لعملائها ، اذا وجدت انهم يرغبون فى اجراء ذلك التعديل.

ارجو من سيادتكم التكرم باهداء رأيكم فى اداء الاداره التى تعمل فيها والخاص بالجوانب  
التاليه:

ضعيف جدا	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	
					- اداء الاداره التى تعمل فيها بوجه عام خلال آخر ثلاث سنوات
					- ماوصلت اليه الاداره التى تعمل فيها من حيث الحصول على تمويل لاجراء تحسينات خلال آخر ثلاث سنوات

ضعيف جدا	ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	
					- مستوى الخدمة التي تقدمها الاداره التي تعمل فيها للعملاء خلال آخر ثلاث سنوات .
					- مستوى ترشيد التكاليف التي وصلت اليه الاداره التي تعمل فيها خلال آخر ثلاث سنوات .

- ماهو نوع الجهاز الادارى الحكومى الذى تعمل فيه :
  - حكومه مركزيه : وزارات ومصالح حكوميه ( )
  - هيئات خدميه وعلميه وجامعات ( )
  - هيئات اقتصاديه ( )
- ماهى طبيعه الوظائف التي يقوم بها الجهاز الادارى الذى تعمل فيه :
  - وظائف ماليه ( )
  - وظائف اداريه ( )
  - وظائف فنيه ( )
  - وظائف خدميه ( )
- ماهى المنطقه الجغرافيه التي تعمل فيها :
  - القاهره الكبرى ( )
  - وجه بحرى ( )
  - وجه قبلى ( )
  - منطقه القناه ( )
- ماهو نوع العميل الذى يقوم بخدمته الجهاز الادارى الحكومى الذى تعمل فيها :
  - عملاء من داخل المنظمه ( )
  - عملاء من خارج المنظمه ( )
- ماهى نوع الخدمة التي يقدمها الجهاز الادارى الحكومى الذى تعمل فيها :
  - مجانيه ( )
  - بمقابل نقدى ( )

اشكرك على حسن تعاونك