

## أثر التوجه السوقي على أداء العاملين في المؤسسات الصحية: دراسة استطلاعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة.

### The Impact of Market Orientation on the Employee Performance in Health Institutions: An Exploratory Study in the Public Hospital Institution, Toubal, Mila

بولصباغ محمود

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة (الجزائر)

m.boulesbaa@centre-univ-mila.dz

النشر: 2021/12/31

القبول: 2021/12/13

الاستلام: 2021/09/27

#### ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى بيان طبيعة العلاقة بين التوجه السوقي وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية. تم الاعتماد على منهجية الدراسات الكمية من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعلاقة التوجه السوقي بأداء العاملين، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعلاقة بعد نشر المعلومات على أداء العاملين عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ولم يتوصل البحث إلى وجود أثر لأبعاد التوجه بالمريض، التنسيق بين المستويات الوظيفية، توليد المعلومات والاستجابة للمعلومات على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة.

الكلمات المفتاحية: التوجه السوقي، أداء العاملين

#### Abstract:

The research aims to clarify the nature of the relationship between market orientation and its impact on the employee performance in the public health institution. The study sample consisted of workers in the health institution. Among the most important findings of the study is the presence of a statistically significant effect of the relationship of market orientation, and information dissemination on the employee performance at the level of significance  $(\alpha \leq 0.05)$ . The research did not find an effect of the dimensions of patient orientation, coordination between levels, Functional, generating information and responding to information on the employee performance of the public hospital institution, Toobal, Mila

**Keywords:** market orientation, employee performance

#### 1. مقدمة:

العاملين. ومن الطبيعي أن يتحدد مستوى أداء العاملين من خلال ما يتوفر لديهم من معلومات حول متغيرات السوق من منافسين ومستهلكين

تدور العناصر التنظيمية في أي منظمة حول الجهد الإنساني للعاملين بها، وهذه العناصر تصبح بلا قيمة ولا وظيفة بدون جهد الأفراد

لأنه يتطلب بناء رؤية وأهداف واضحة وأسلوب عمل إيجابي من خلال تفهم مشاعر الأفراد العاملين والترابط فيما بين الإدارة والأفراد. وبناء علاقات ودية وإيجابية فيما بين العاملين أنفسهم يؤدي إلى زيادة الأداء وصولاً إلى الأداء الوظيفي، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة عينة البحث باعتبار أنها من القطاعات المهمة في المجتمع والاقتصاد المحلي.

إن سوء الخدمات الصحية يمكن أن يهدد الصحة العامة من خلال تأثيره على أهداف المستشفيات وتقليل الكفاءة والأداء، فالمستشفيات منظمات معقدة وتشكل العمود الفقري للنظام الصحي لما تؤديه من دور لا يمكن إنكاره في صحة المجتمع. لأسباب واضحة ومختلفة، والعمل في المستشفى هو مهمة شاقة وصعبة، وعليه فإن الأفراد العاملين في المستشفيات غالباً ما يواجهون ظروف مجهددة يمكن أن تؤثر على سلوكياتهم بما في ذلك سلوك العمل المنحرف والتي بدورها قد تنعكس سلباً على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى سوء الخدمات الصحية. لهذا تتحدد مشكلة البحث في طرح السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التوجه السوقي بأبعاده (التوجه بالمريض، التنسيق بين المستويات الوظيفية، توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات) في أداء العاملين بالمؤسسة الصحية عينة البحث؟

استناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

#### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التوجه بالسوق على أداء العاملين في مستشفى طوبال بميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

وغيرهم، إلى جانب أخلاقياتهم الوظيفية التي تعتبر العامل الرئيس لتحقيق مستوى أداء متميز.

من جهة أخرى أصبح تشكيل وتنفيذ الاستراتيجيات والمهام الإدارية في المنظمات غير الهادفة للربح مثل المؤسسات الصحية الحكومية أمراً ضرورياً. وأصبح دور هذه المنظمات أكثر أهمية في السوق مع تزايد أعدادها. وأدى نموها السريع إلى خلق منافسة أكثر حدة على الدعم المالي والموظفين المؤهلين بين هذه المنظمات. كما وأدى تخفيض التمويل إلى زيادة الضغط التنافسي بينها. وفي الوقت نفسه، زاد الطلب على الأداء من قبل أصحاب المصلحة. هذه الظروف أجبرت المؤسسات الصحية العمومية على إعادة ضبط استراتيجياتها وعملياتها لضمان تحقيق مهامها. حيث يطلب المرضى من المؤسسات الصحية العمومية تقديم خدمة ذات جودة أفضل وبرامج عالية القيمة. ما نتج عنه ضغط على هذه المؤسسات لتلبية الاحتياجات ومواكبة التغيرات وإرضاء المرضى والمراجعين بطريقة تتفق مع منظور توجه السوق. نظراً لأن طبيعة الخدمات الصحية تتطلب تفاعلاً بشرياً مع العملاء الخارجيين والداخليين، لذلك فإن التوجه نحو السوق سيكون ذا أهمية خاصة للمؤسسات الصحية. والمؤسسات الصحية لا تحتاج فقط إلى الاستجابة لمجموعات العملاء، بل يجب عليها كذلك تقديم برامج للرعاية شاملة وطويلة الأجل وذات صلة لخدمة الصالح العام والمؤسسة نفسها. وما تواجهه المؤسسات الصحية الحكومية من تحديات لا يتعلق فقط بتلبية احتياجات السوق، بل يتعداه إلى مستوى أداء العاملين على اعتبار أن هذا الأداء لا يرتبط بتحفيز مادي على غرار العاملين في المنظمات الربحية، فهو يعبر عن مستوى الالتزام الأخلاقي والسلوكي للعمل بكفاءة وفعالية، فأداء العاملين يفترض أنه يعد ترجمة لتوجه المؤسسة السوقي،

-المساهمة المعرفية في مجال التسويق وتحديد ما يتعلق بالتوجه السوقي ومساهمته في تحسين أداء العاملين.

-الخروج بجمللة استنتاجات وتوصيات قد تسهم في تعزيز إدراك المؤسسة عينة البحث لأهمية التوجه السوقي السلوكي والثقافي بوصفه خطة عمل شاملة تدعم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها الاجتماعية.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة فيما يلي:

- استكشاف المعارف والمهارات اللازمة التي يمكن أن تعطى للعاملين حتى تؤثر على أدائهم.

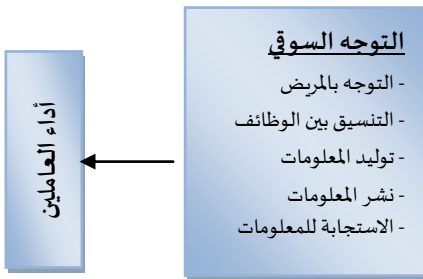
- استفادة المجتمع من خلال الارتقاء بعمل المؤسسات الصحية وتعزيز أداء العاملين فيها.

- معرفة أي من مكونات التوجه السوقي أكثر تأثيراً من غيرها على أداء العاملين

#### أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة، حيث المتغير المستقل والمتمثل بالتوجه السوقي محدد بخمسة أبعاد (التوجه بالمريض، التنسيق بين الوظائف، توليد المعلومات، نشر المعلومات والاستجابة للمعلومات)، والمتغير التابع الذي يتمثل في أداء العاملين.

الشكل (1): أنموذج الدراسة



وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التوجه بالمريض على أداء العاملين في مستشفى طوبال بميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر التنسيق بين المستويات الوظيفية على أداء العاملين في مستشفى طوبال بميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر توليد المعلومات على أداء العاملين في مستشفى طوبال بميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر نشر المعلومات على أداء العاملين في مستشفى طوبال بميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الاستجابة للمعلومات على أداء العاملين في مستشفى طوبال بميلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

#### أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهميته يهدف البحث الحالي إلى التعرف على التوجه السوقي في المؤسسات الصحية العمومية عينة الدراسة، ويرمي البحث إلى تحقيق أهداف أخرى هي:

- تحديد مفهوم التوجه السوقي.  
- معرفة مدى تبنى المؤسسة عينة البحث للتوجه السوقي وتوظيف أدواته.

- دراسة مدى تأثر والتزام العاملين بانتهاج المؤسسة لأسلوب التوجه السوقي

## الدراسات السابقة:

دراسة (العتيبي، 2017): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث سعت للإجابة عن التساؤل التالي: "ما أثر التوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المساهمة السعودية المدرجة في سوق الأسهم السعودي؟". وأجريت الدراسة على شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية والمدرجة في هيئة سوق المال. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوجه السوقي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة التمايز بالابتكار، ولم تظهر النتائج أثراً للتوجه السوقي في تحقيق ميزة قيادة التكلفة، كما لم تظهر النتائج أثر للتوجه السوقي في تحقيق ميزة التمايز بالسوق.

دراسة (عبد الله، 2017): وهدفت إلى تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في عدد من مستشفيات القطاع الخاص بمدينة أربيل، وتكونت عينة البحث من (57) مديراً، وتوصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها: تتوفر لدى مدراء المستشفيات المبحوثة مستوى متوسط من الإدراك لأبعاد التوجه السوقي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محاور التوجه السوقي (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافس، والتنسيق بين بين الأقسام الوظيفية) باختلاف (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخدمة). كان ترتيب محاور التوجه السوقي بحسب درجة توافرها أو أهميتها لدى مدراء المستشفيات المبحوثة (التنسيق بين المستويات، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين)

دراسة (علي، 2014): هدفت إلى معرفة دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية. وتمثلت عينة الدراسة بالمنظمات المصنفة ضمن أربع وخمس نجوم،

دراسة (Ali Saleh Amer Maaodhah, 2021): وهدفت إلى مراجعة أثر التوجه السوقي والتوجه الريادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في ماليزيا. وخلصت الورقة البحثية إلى أن التوجه السوقي والتوجه الريادي لهما تأثير إيجابي على أداء المؤسسة.

دراسة (محمد، 2020): هدف البحث إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم التوجه نحو السوق على الأداء التسويقي للمؤسسة الوطنية (صيدال). كما تم قياس مستوى ممارسة أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق والأداء التسويقي في المؤسسة، حيث تمثلت المتغيرات المستقلة بمفهوم التوجه نحو السوق في البعد (المعلوماتي، الاستراتيجي والعملي)، أما المتغيرات التابعة بالأداء التسويقي بمؤشر (الربحية، الحصة السوقية، المبيعات، حجم المشتريات، جذب الزبائن ورضا الزبائن). خلص البحث إلى وجود أثر قوي بين أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق بدلالة محاورها والسعر التي اعتبرت كمحور مؤثر على مؤشرات الأداء التسويقي ما يعني أنه على المؤسسة التركيز على هذه المحاور لتحسين وتطوير أداؤها التسويقي.

دراسة (Tomaskova, 2018): هدفت إلى معرفة أثر التنسيق بين الوظائف على نجاح العملاء في سوق الأعمال التجارية. تم إجراء البحث على الشركات المنتجة للمكونات الإلكترونية والمعدات الكهربائية في منطقة جنوب مورافيا في جمهورية التشيك. 60 شركة صغيرة ومتوسطة أجابت على الاستبيان. تم استخدام اختبار معامل ارتباط سيرمان لتحليل تأثير التنسيق بين الوظائف في الشركات على نجاح عملائها. وأظهرت النتائج أن تنفيذ التنسيق بين الوظائف في الشركات المبحوثة له علاقة إيجابية في نجاح عملائها.

الشركة، وأن الشركة لم تحقق تفوقا عاليا في أدائها قياسا بالمنافسين.

دراسة (Jaworski, J, 1990): وتعتبر أول دراسة توضح تبني تنفيذ استراتيجية التوجه السوقي داخل المؤسسة لتقديم قيمة أفضل للعملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وأثر التوجه السوقي على أداء المؤسسة وهي دراسة تم فيها التطرق كذلك لأبعاد التوجه السوقي السلوكي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التوجه السوقي وأداء المؤسسة.

دراسة (Narver J, 1990): وهدفت إلى معرفة أثر التوجه السوقي على ربحية المؤسسة، اعتمادا على المنظور الثقافي للتوجه السوقي الذي ظهر لأول مرة في هذه الدراسة. وبينت النتائج أن هذه الأبعاد لها أثر على أداء المؤسسة وعلى ربحيتها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

- جرى تطبيق الدراسات السابقة في بيئة تختلف عن البيئة المحلية.
- اهتمت الدراسات السابقة بالتطبيق على المؤسسات الربحية.
- اهتمت الدراسات السابقة بعلاقة التوجه السوقي بعدة متغيرات تنظيمية دون (أداء العاملين).

- استخدم في الدراسات السابقة التوجه السوقي السلوكي أو الثقافي.

## 2. التأسيس المفاهيمي للدراسة

سنقوم من خلال هذا المحور بضبط وتحديد مفاهيم متغيرات الدراسة متمثلة في التوجه السوقي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع.

### 1.1. التوجه السوقي:

برز في السنوات القليلة الماضية، التوجه نحو السوق كمتغير رئيسي في أدبيات إدارة التسويق.

والبالغ عددها اثنتا عشرة منظمة، وقد أوضحت النتائج أن المنظمات محل الدراسة موجهة بالسوق، وأن للعوامل الداعمة -الداخلية- للتوجه بالسوق الدور الأكبر في تعزيز قدرة المنظمة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها، ومن ثم تلها العوامل الداعمة الخارجية،

دراسة (Fariza Hashim, 2011) وهدفت إلى استكشاف السوابق والنتائج المحددة للتوجه السوقي على العملاء في المنظمات غير الربحية مثل مؤسسات التعليم العالي. وأبرزت الورقة البحثية الموضوع من خلال مراجعة عدد من وجهات النظر النظرية حول سبب وجوب البحث عن منظور العميل عند تقييم الظواهر التنظيمية مثل توجه السوق. استنادا إلى دراسة أجريت على طلاب إحدى الجامعات الماليزية، توسع مفهوم التوجه نحو السوق في هذه الدراسة ليشمل جودة الخدمة ورضا العملاء. وبينت النتائج أن الإدارة قد تكون قادرة على التأثير على رضا العملاء وجودة الخدمة من خلال تبني وتنفيذ ثقافة موجهة نحو السوق، كما تبين أهمية كل من أبعاد التوجه السوقي وأن العملاء قادرون على ملاحظة ما إذا كانت الشركة تركز على العملاء أو المنافسين، كما تبرز أن رضا العملاء مستمد من القيمة التي يقدمها مستوى الخدمة.

دراسة (الربيعي، 2010): حيث استهدفت اختبار أثر التوجه السوقي والتزام العاملين على أداء المنظمة المسوقة لخدمات النقل الجوي، حيث تم اختيار شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كمجال تطبيقي. وقد بينت النتائج ارتفاع مستوى التوجه بالزبائن، وجود توجه ملحوظ للشركة بالمنافسين، اهتمام غير كافي لإدارة الشركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة للشركة، وجود إلزام مقبول نسبيا للعاملين تجاه

## • توليد المعلومات

إن نقطة البداية في التوجه بالسوق هي المعلومات أو الاستخبارات التسويقية وهي تتضمن تحليل لاحتياجات وتفضيلات العملاء وتحليل العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة والعوامل السياسية. ولا تقوم الاستخبارات التسويقية بالاهتمام بالاحتياجات الحالية فحسب ولكن الاحتياجات المستقبلية أيضا فهي تقوم على مبدأ (ابحث عن الحاجة وأشبعها) وتقوم المنظمة بتوقع احتياجات العملاء وتحديد الخطوات اللازمة لمواجهه تلك الاحتياجات وتتم عملية جمع البيانات من خلال مقابلة العملاء وتحليل المبيعات وتحليل قوائم بيانات العملاء وتحليل السوق . مما سبق يتضح أن معرفه احتياجات المستهلك هي حجر الأساس للتوجه بالسوق. (Aviv Shoham, 2006)

## • نشر المعلومات

من الطبيعي أن تشترك أكثر من إدارة داخل المنظمة الواحدة في توليد المعلومات السابقة نظرا لتعدد وتنوع احتياجات العملاء، ويؤدي هذا التنوع والتعدد إلى زيادة الحاجة إلى خبرات تنظيمية متعددة لمواجهة هذا التعدد في احتياجات وتفضيلات العملاء (صادق، 2006) إذ لا بد من وجود ارتباط بين جمع المعلومات ونشرها، حيث أن الاستجابة بفاعلية لاحتياجات السوق يتطلب مشاركة جميع الأقسام والإدارات في المنظمة في تصميم وتطوير منتج جديد. وعملية نشر المعلومات يجب ألا تكون دائما في اتجاه واحد من خلال تدفقها من قسم التسويق لباقي الأقسام، ولكن يمكن أن تتدفق في اتجاهات مختلفة، ويعتمد ذلك على من أين تكون المعلومة. وأفضل شكل لنقل المعلومات هو الاتصالات الأفقية لأن تدفق المعلومات عبر الأقسام يسهل إدراكها من جانب المنظمة وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة. على سبيل المثال يقوم قسم التصنيع في تجهيز المنتج الجديد بينما يقوم قسم الشراء

عقب الأبحاث التي نشرها (Narver J. C., 1990) و (Jaworski, J., 1990). ومنذئذ أصبح تبني التوجه السوقي مميّزا من قبل المنظمات الربحية وغير الربحية وذا أهمية متزايدة على اعتبار أن المنظمات جميعها تخضع في أساليب عملها لأليات السوق. وعلى مر السنين الماضية والتي برز فيها التوجه السوقي كوسيلة يتم من خلالها تنفيذ مفهوم التسويق النظري. وحتى الآن، لم يتم التوصل إلى اتفاق بشأن تعريف دقيق للتوجه السوقي، حيث يُنظر إليه على أنه بناء ثقافي، أو بناء سلوكي، أو هجين يشتمل على الجوانب الثقافية والسلوكية أو كإنشاءات سلوكية وثقافية منفصلة مرتبطة سببياً. فبعض الباحثين يرى أن توجه السوق هو في الأصل فلسفة تمثل هيكلًا من الأفكار التي يمكن تطبيقها على المنظمة، أو بغرض تعزيز الطرق التي من خلالها يتم فهمها وإدارتها من قبل الأعمال. فيما يرى آخرون أن التوجه السوقي كموضوع خاص بالثقافة التنظيمية، حيث أن الاهتمام يتم تركيزه على القيم، المواقف والمعتقدات التي يتم اعتناقها بصورة جماعية من قبل أعضاء المنظمة، وفريق آخر من الباحثين يرى أن المفهوم عبارة عن سلسلة من الإجراءات أو الفعاليات التي تشكل جوهر غرض التوجه السوقي (Management, 2000).

أ. المنظور السلوكي للتوجه السوقي: ومن التعاريف التي يزخر بها الأدب التسويقي فيما يخص التوجه السلوكي للتوجه السوقي ما قدمه (Jaworski, J., 1990)، حيث اعتبر أن التوجه السوقي هو مجموعة محددة من السلوك التنظيمي يركز على تنفيذ مفهوم التسويق في المؤسسة لتوليد وإنتاج المعلومات حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشر هذه المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية واستجابتها لهذه المعلومات، ويشير هذا المدخل إلى ثلاث مكونات أساسية للتوجه السوقي هي:

ب. المنظور الثقافي للتوجه السوقي: أما هذا المفهوم فقدمه (Narver J. C., 1990) حيث يرى أن التوجه السوقي هو ثقافة المنظمة التي تخلق السلوكيات الضرورية بشكل أكثر فاعلية وكفاءة لخلق قيمة أعلى للعملاء، وبالتالي الأداء المتفوق والمستمر". أي أن التوجه السوقي هو ثقافة تنظيمية تخلق بيئة تزيد من فرص العمل للتعلم عن الأسواق ولتقاسم المعلومات بين المستويات الوظيفية في المنظمة التي تسمح بتفسيرات وفهم مشترك لاحتياجات الزبون وكيف يستجيب المنافسون لهؤلاء الزبائن لاتخاذ إجراءات منسقة، والنتيجة هي جهد متكامل من جانب الموظفين وعبر المستويات الإدارية في المنظمة لخلق قيمة عالية للعملاء والتي بدورها تؤدي إلى أداء وظيفي متميز. وهذه المقاربة تشير إلى ثلاثة مكونات أساسية هي:

#### • التوجه بالعميل

التوجه بالعميل هو تلك التصرفات والإجراءات التي تهدف إلى فهم العميل لخلق قيمة مرتفعة له وتضع مصلحته أولاً (Narver J. C. 1990) وهو يتضمن تحليل العملاء والاستجابة لهم. وتحليل العميل تعني تحليل الاحتياجات وتحليل القوى التي تؤثر في تلك الحاجات، أما الاستجابة للعميل فتعني التصرفات التي تتخذها للاستجابة للمعلومات عن حاجة العملاء. إن فهم احتياجات العميل والاستجابة لها وتقديم منتجات تناسب مع العملاء من شأنه تحقيق الربح للمنظمة (Park, 2009) فيجب على المنظمة أن تحدد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمها إلى منتجات بشكل أفضل من المنافسين مع المحافظة على إقامة علاقات طويلة الأجل مع المنافسين. ويتم قياس متغيرات مثل رضا العملاء ومعرفة وفهم حاجات العملاء وخلق قيمة مضافة للعميل ومعرفة رد فعله تجاه خدمات ما بعد البيع. فجوهر توجه السوق هو التركيز على العملاء. يتطلب إنشاء قيمة أعلى للمشتريين

بشراء المواد الخام والآلات الجديدة ويقوم قسم التمويل بتمويل هذه الأنشطة فلا بد من تعاون ومشاركة جميع الأقسام في هذه العملية ( Aviv (Shoham, 2006).

#### • الاستجابة للمعلومات

يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية المعلومات، ومن وجهة نظر نشاط التخطيط فهي تعكس مدى تأثير احتياجات السوق (صداق، 2006)، ولكي تتم عملية الاستجابة يجب تحديد هدف السوق وتصميم وتقديم السلع والخدمات التي تشبع الحاجات الحالية والمستقبلية من خلال عمليات الإنتاج والتوزيع والترويج للمنتج حتى يصل للمستهلك النهائي، ولا بد من مشاركة جميع الأقسام في عملية الاستجابة وليس قسم التسويق فقط. في حين أكد (Brenda Gainera, 2005) أن التوجه بالسوق يوضح إلى أي مدى تحصل وحدة الأعمال على المعلومات من العملاء وتستخدمها في تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها بما يلي حاجات العملاء. حيث أن التوجه بالسوق يرتبط بكافة الإدارات وليس إدارة التسويق فقط، وذلك من خلال مساهمة المنظمة في جمع المعلومات وتبادلها بين الإدارات، حيث تشترك أكثر من إدارة في الأنشطة الموجهة نحو تطوير وفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعوامل المؤثرة فيها، ويتم مشاركة نقل هذه الاحتياجات لباقي الإدارات لتبنيها (Calantone, 2002). وعلى سبيل المثال تقوم إدارة البحوث والتطوير بتصميم منتج جديد استجابة لحاجات العملاء حيث تتصل بهم اتصالاً مباشراً لمعرفة تلك الاحتياجات والمشكلات وتقوم إدارة الإنتاج بتصنيع هذا المنتج وتقوم إدارة الشراء بشراء المواد اللازمة للتصنيع بينما تقوم إدارة التمويل بتوفير التمويل اللازم لتلك الأنشطة (Jaworski, J., 1990).

وحده الأعمال إلى فهم التوجه بالسوق، من خلال فهم كلا من التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين فتنتقل المعلومات عن السوق في مسارها الصحيح يؤدي للاستجابة السريعة لهذه المعلومات وتحقيق المنافع للعملاء إن مثل هذا التوجه يساعد في خلق قيمه مضافة للعميل وبالتالي التفوق في الأداء (Park, 2009). فقد أشار (Morgan, Vorhies, & Mason, 2009) بأن التوجه السوقي وسيلة يمكن من خلالها تنفيذ وتطبيق المفهوم التسويقي، حيث يمكن اعتباره بناء ثقافي وسلوكي أو مزيج يجمع كلا من النواحي الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها البعض. ويؤكد (Hult & Ketchen, 2001) على أهمية المنظور الثقافي في المقارنة بالنهج السلوكي: "إذا كان التوجه السوقي مجرد مجموعة من الأنشطة المنفصلة تمامًا عن نظام المعتقد الأساسي للمنظمة ما، فعندئذ أيا كانت ثقافة المنظمة، يمكن بسهولة غرس توجه السوق من قبل المنظمة في أي وقت، وعلى ضوء هذه الخلفية، تبني (Narver, J.C., 1990) المنظور الثقافي حول توجه السوق باعتباره الثقافة التنظيمية التي تخلق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة السلوكيات اللازمة لخلق قيمة أعلى للمشتريين، وبالتالي، الأداء المتفوق للأعمال (Deshponde, R., 1993). الافتراض الأساسي هو أن هذه السلوكيات تعكس ثقافة تنظيمية أساسية تخلق بيئة تفضي إلى أنشطة تنظيمية فعالة تؤدي إلى خلق قيمة أعلى للعملاء، والتي بدورها تؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق. لكن هذا ليس كل ما يلاحظه المرء (Jean Jacques Lambin, 2008)،

وباختلاف أبعاد التوجه السوقي اختلف الباحثون في تطبيقها، فاعتمد البعض على التوجه السلوكي، وانتهج آخرون المقاربة الثقافية، وجمع البعض الآخر بين المقاربتين، على اعتبار أن السلوكيات تعكس ثقافة تنظيمية

باستمرار أن يفهم البائع سلسلة القيمة الكاملة للمشتري، ليس فقط كما هي اليوم ولكن أيضًا مع تطورها بمرور الوقت. يمكن إنشاء قيمة المشتري في أي نقطة في السلسلة يجعل المشتري أكثر فعالية في أسواقه أو أكثر كفاءة في عملياته.

#### • التوجه بالمنافسين

هو عملية فهم لنقاط القوة والضعف في الأجل القصير والطويل وقدرات واستراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية من أجل اكتساب مزايا تنافسية (Narver J. C., 1990) فالمستهلك لا يتخذ قراره الشرائي إلا بعد المقارنة بين المنتجات المتنافسة ليشبع احتياجاته بشكل أفضل، فضلا عن الاستجابة لأنشطة المنافسين وذلك لأن التوجه بالمنافسين يساعد على تحسين أداء المنظمة، فيجب عليها ألا تنظر فقط إلى مدى ملاءمة منتجاتها لاحتياجات العملاء ولكن يجب مقارنة تأثيرها بالنسبة لمنتجات المنافس، كذلك فأحيانا يكون المنافس مصدرا لأفكار جديدة للمنتجات، لذلك لا بد على المؤسسة من فهم المنافس وجمع المعلومات عنه. وفهم نقاط القوة والضعف واستراتيجيات المنافس يساعد في معرفة المنظمة للأسواق التي تدخلها أو تتجنبها، مما يساعد المنظمة على التحضير لمواجهة أنشطة المنافس وتقليل أثارها السلبية مما يزيد من ربحية الشركة (Yang, 2012)

#### • التنسيق بين الوظائف

التنسيق هو تحقيق التكامل والترابط بين كافة الإدارات داخل المنظمة من خلال نشر المعلومات عن السوق على كل الإدارات وليس إدارة التسويق فقط، فالتوجه بالسوق ثقافة تجعل جميع العاملين داخل المنظمة ذوى عقلية تسويقية، وليس العاملين بقسم التسويق فقط، من خلال تقييم مشاركة الإدارات في نقل المعلومات والتكامل الوظيفي لاستراتيجيات المنظمة، وذلك من خلال توجيه العاملين في جميع الإدارات في



3-إعادة تصميم الشركات من أسفل إلى أعلى وتدريب العناصر المسؤولة عن التحسين المستمر وإعادة تصميم العمليات التنظيمية.

4-استخدام تكنولوجيا المعلومات لتمكين المنظمة القيام بأشياء لم تكن تقوم بها في الماضي، وهذا البرنامج لا بد وأن يقتصر بالتزام ودعم الإدارة العليا بوجود ثقافة تنظيمية مدعمة ونظام للمكافآت مرتبط بأداء السوق.

## 2. أهداف التوجه السوقي

تبين الدراسات أن التوجه السوقي يحقق المزايا التنافسية للمؤسسة بناء على التحديد الصحيح لاحتياجات العملاء، وأن من أهدافه تعزيز رضا العملاء من خلال تطوير العروض التجارية التي تقدم قيمة أعلى للسوق، وأن المنظمات غير الهادفة للربح يمكن أن تستفيد من استراتيجيات السوق القائمة على التسويق، وبالتالي فقد استخدم مثل هذه الأساليب بشكل متزايد في الولايات المتحدة وأوروبا ودول أخرى، حيث يرى الباحثون أن المنظمات غير الربحية بحاجة إلى اعتماد نماذج تجارية لتوجيه بعض الجوانب المهمة مثل جمع التبرعات والعلاقات مع المواطنين وإدارة الموظفين والمتطوعين، إن تسويق المنظمات غير الربحية لمنتجاتها تواجه نفس الضغوط التي يواجهها تسويق المؤسسات الربحية لمنتجاتها الاقتصادية للبقاء على قيد الحياة، فإذا كانت نظرة المساهمين في المؤسسات الربحية هو السعي لتحقيق الربح القائم على فهم السوق، فإن نظرة المؤسسات غير الربحية هو أوسع نطاقاً ليشمل الاعتبارات الاجتماعية الأخرى. فالمؤسسات الموجهة بالسوق تمتاز بمجموعة من الخصائص:

2-تزداد العملاء بالمنتجات المطلوبة بأسعار مناسبة مع إنشاء قنوات خاصة بعمليات التوزيع.  
-يكون لديها إدراك وحس أكثر دقة عن رضا العملاء مقارنة بمثيلاتها الأقل توجهها بالسوق.

تفضي إلى أنشطة تنظيمية فعالة تؤدي إلى خلق قيمة أعلى للعملاء والتي بدورها تؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق. وفي سنة (2006) تم اقتراح بعدين أو مكونين جديدين حسب **Lambin and Chumpitaz-Caceres** هما التوجه بالموزع والتمييز بين الزبائن النهائيين غير المباشرين مثل الواصفين أو المؤثرين مثلاً الأطباء، ومهندسي الديكور، ... بهدف توسيع نطاق العوامل التي يتم أخذها بعين الاعتبار في تحديد مكونات التوجه السوقي (محمد، 2020).

وقدم (Day, 1994) منظورا جديدا للوصول للتوجه بالسوق من خلال تطوير قدرات وإمكانيات المنظمة وذلك من خلال الاستشعار السوقي الذي يحدد كيف تتسلح المنظمة باستمرار عند الشعور بأي تغييرات في السوق وكيف تستجيب لأحداث وتغيرات السوق وربط الإمكانيات بالعملاء وهو يضم المهارات والقدرات والعمليات اللازمة للتواصل مع العميل وبذلك تظهر احتياجات العميل الفردية بسرعة لجميع الوظائف وتوضع الإجراءات اللازمة للاستجابة لها ووجد Day أن الأبحاث لم توضح شكلا للمنظمات التي تتبع سياسة التوجه بالسوق، وان هناك قصورا في معرفة صفات البرامج الناجحة التي تقود لعملية التوجه بالسوق وكيف تصمم تلك البرامج. ووضع Day إرشادات بشأن إنشاء برنامج فعال لتعزيز قدرات المنظمة الموجهة بالسوق، وذلك من خلال الربط بين استراتيجية المنظمة وإدارة الجودة الشاملة، واقترح ما يلي لتنفيذ البرنامج: 1-تشخيص القدرات الحالية للمنظمة ورسم الخرائط باستخدام مناهج القياس.

2-توقع الاحتياجات المستقبلية لهذه القدرات مع التركيز على احتياجات العميل.

أدائهم لواجبات الوظيفة التي ألزموا بها. حيث تضع المؤسسة عادةً أهدافًا لأداء الموظفين الأفراد والمؤسسة ككل على أمل أن يقدم عمل المؤسسة قيمة جيدة للعملاء، ويقلل من الهدر ويعمل بكفاءة.

بالنسبة للموظف الفرد، قد يشير الأداء إلى فعالية العمل والجودة والكفاءة على مستوى المهمة المكلف بها خلال فترة زمنية محددة وبجودة عالية وتكلفة أقل. ويؤثر الأداء الفردي على باقي العاملين والأداء التنظيمي. فإذا كان العاملون لا يستطيعون مواكبة أهداف المؤسسة أو يؤدون عملاً دون المستوى، فهذا يعني أن العمال الآخرين قد يضطرون إلى الركود أو أنه يتعين على المؤسسة إعادة تنظيم العمل. وعندما يكون أداء العامل ضعيفاً، فقد لا تكون المؤسسة قادرة على إرضاء عملائها وبالتالي تظهر آثار سلبية على سمعة المؤسسة ومبيعاتها.

يمكن تعريف أداء العاملين بأنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة. ويتم قياس الأداء من خلال (عبد الباري، 2013)

1. جودة العمل: وتشمل الدقة، والإتقان، والتمكين الفني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وقلة الأخطاء.

2. كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.

-تكون لديها القدرة لمعرفة احتياجات ورغبات العملاء وتلبيتها.

-تكون منتجاتها وخدماتها متوافقة مع احتياجات العملاء.

-لها تأثير إيجابي على كل من التنمية والحفاظ على البيئة.

- ذات أثر إيجابي على جميع أشكال الاستراتيجيات سواء ما تعلق بمعرفة العميل أو تمييز المنتج وتميز قنوات التوزيع أو تخفيض التكلفة الكلية.

-تمتاز بجودة منتجاتها وأدائها الوظيفي والتنظيمي المتميز.

-تكون لديها القدرة على التعلم التنظيمي والابتكار.

### 3. أداء العاملين

يعرف الأداء على أنه "تحقيق أهداف محددة يتم قياسها مقابل معايير محددة مسبقاً أو المستوى المتوقع من الدقة والاكتمال" (Sultana, 2014). فعندما يؤدي الموظفون مهامهم بالمستوى المطلوب، يمكن اعتبارهم من أصحاب الأداء الجيد، أو "هو مدى نجاح شخص ما في إكمال مهمة معينة بالإضافة إلى التصور الذي يكمل به هذه المهمة" (Sultana 2014) أو يمكن تعريف الأداء الوظيفي من حيث النتائج القابلة للقياس الكمي لسلوكيات العمل مثل كمية المبيعات والأرقام المبيعة وأيضاً من حيث الأبعاد السلوكية. "ومما سبق يتضح أن تعريف الأداء يدور حول اتباع الإجراءات أو السلوكيات بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة. وفقاً لجميع التعريفات المذكورة أعلاه، يعني أداء الموظف إنجاز مهمة معينة (Sila, 2014)

كما يعرف بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة (Wheelen T.J, 2002)، ويشير أداء العاملين إلى كيفية تصرف العاملين في مكان العمل ومدى

الباحثون أن المنظمات غير الربحية وبسبب خصوصياتها بحاجة إلى اعتماد نماذج تجارية للتوجه السوقي على بعض الجوانب مثل جمع التبرعات، والعلاقات مع المواطنين، والإدارة المهنية، وإدارة الموظفين والمتطوعين، ويخلص **Lovelock and Weinberg (1984)** خمس خصائص رئيسية للمنظمات غير الربحية التي تساهم في طبيعة عملياتها المحددة، وتؤثر على الطريقة التي يمكن أن يؤثر بها التوجه السوقي على النتائج التنظيمية والأداء ومقاييسه هي: (أ) الحاجة إلى جذب الموارد لتحقيق أهدافها؛ (ب) وجود العديد من الجماهير ذات الصلة بخدمات المنظمة؛ (ج) التضارب القائم بين مهمة المنظمة ورضا المستهلك؛ (د) وجود تنظيم قانوني للضغوط الخارجية؛ و (هـ) التواجد الدائم بين عدة مجموعات تشارك في الإدارة التنظيمية (**Brace-Govan, 2011**)

#### 5. علاقة التوجه السوقي بالأداء

تشير الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه السوقي ومتغيرات النتائج المختلفة مثل، الأداء المالي، الابتكار، أداء الأفراد، الميزة التنافسية، تطوير منتج جديد، والتعلم (**Kulkarni, 2013, p. 136**). كما أعد (**Brenda Gainera, 2005**) ورقة بحثية حول تقييم العلاقة بين أنشطة التوجه السوقي من المنظور الثقافي من جهة، والتحسن في رضا العملاء من ناحية أخرى. وأشارت النتائج التي توصلوا إليها إلى أن الأنشطة الموجبة نحو السوق من خلال الثقافة القائمة على التوجه السوقي تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر. وفي دراسة أخرى للباحثين (**Vazquez, 2002**) حول تقييم التوجه السوقي على أداء العاملين في منظمات الخدمة الاجتماعية وجد أن هذه الأنشطة مرتبطة بشكل إيجابي بالأداء.

3. المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفة النظرية، والمعرفة الفنية، والمهارة المهنية، والمعرفة العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، والالتزام بالدوام ومدى الحاجة للإشراف.

ويتأثر الأداء بمجموعة من العوامل من داخل وخارج المؤسسة وهي (ثابت، 2001): (1) مهارة العنصر البشري ومعارفه وقدرته على الانسجام مع الجماعة. (2) إلزام الإدارة بمسؤوليتها في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة على جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها. (3) توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات العمال. (4) خصائص بيئة العمل المحيطة بالعمال. (5) أهمية الوظيفة التي يشغلها الفرد ومقدار فرص الترقية فيها. (6) العوامل الفنية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها التي تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء.

#### 4. التوجه السوقي في المؤسسات الصحية غير الربحية

من النتائج الواضحة للتفكير الإداري في المنظمات غير الحكومية بدء وتحسين تطبيق التوجه السوقي في القطاع الربحي، يهدف التوجه السوقي إلى تحقيق المزايا التنافسية بناءً على التحديد الصحيح لاحتياجات العملاء، كما يهدف إلى تعزيز رضا العملاء من خلال تطوير العروض التجارية التي تقدم قيمة أعلى للسوق من المنافسين (**vasciz et al 2002**). يمكن أن يستفيد قطاع الصحة من استراتيجيات "السوق القائمة على التسويق". وبالتالي فقد تم استخدام هذه الأساليب بشكل متزايد في دراسات المؤسسات غير الربحية في الولايات المتحدة وأوروبا وغيرها من الدول على غرار دراسة، (**Bode2003**)؛ (**Kaul2001**). حيث يرى

والعلاقات بين أسبابها ونتائجها وتحليلها لها وربما يُظهر العوامل المؤثرة فيه، ويفيد من وراء ذلك الخروج باستنتاجات وتوصيات بشأنها (وجيه، 2002).

### 1.3. أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة لجمع البيانات الأولية من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث اشتملت قائمة الاستقصاء على محورين، المحور الأول اشتمل على المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة. أما المحور الثاني فقد تضمن المتغير المستقل للدراسة متمثلاً في التوجه السوقي للمؤسسة والذي تم قياسه من خلال خمسة أبعاد بمجموع (37) فقرة، بالاعتماد على دراسات (Jaworski, 1990) و (Narver J, 1990) والمتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين والذي تم قياسه من خلال (15) فقرة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بالاعتماد على دراسات (عوني، 2009)، (أحمد، 2016)، (أبو شرخ، 2010)

### 2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

ذكر (Alreck, 1995) أن الحد الأدنى المقبول من حجم العينة في الدراسات الوصفية يبلغ 10% من حجم المجتمع، وأنه قلما يحتاج الباحث في الدراسات الوصفية إلى حجم عينة أكبر من 10% للحصول على نتائج ذات درجة كافية من الثقة. بناءً على ما سبق، تم توزيع 80 استبانة لجمع البيانات الأولية الخاصة بالبحث على العاملين في مشفى طوبال بميلة البالغ عدد العاملين بها 439، وتم استرداد 64 استبانة منها 13 استبانة لا تتوفر على المعلومات الكافية للتحليل، وبذلك كان عدد الاستبانات المقبولة 51 أي بنسبة 64%،

### 3.3. أساليب التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التالية:

على الرغم من هذه النتائج، فقد أسفرت أبحاث أخرى عن نتائج مختلفة فيما يتعلق بالعلاقة بين التوجه السوقي والأداء ( Brenda Gainera, 2005) خاصة عندما قام الباحثون بتطبيق متغيرات موضوعية لقياس الأداء، لم يجدوا أي تأثير مهم لتوجه السوق على الأداء (Haugland, 2007). كذلك بينت نتائج البحث التي أجراها (Brace-Govan, 2011) على عينة من 270 مؤسسة خدمية غير ربحية في بريطانيا إلى عدم وجود ارتباط بين أنشطة التوجه السوقي وأداء العاملين.

إن الوحدة التنظيمية إذا لم تضيف قيمة للسوق، فلا يوجد سبب لوجودها، إذ يمكن أن تكون قيمة للعملاء والمجتمع والمساهمين أو للعاملين داخل المنظمة. ويقدم كل موظف مساهمة فردية في أداء الوحدة التنظيمية وبالتالي في المؤسسة بأكملها. فإذا تأخر الأداء الفردي للموظف فإن ذلك سيؤدي إلى ساء الأثر للوحدة التنظيمية لفترة طويلة وهذا سيؤدي - وكقاعدة عامة- إلى إعادة التنظيم أو تكرار العمل. لذلك أصبح أداء العاملين تزايد أهميته بشكل خاص في بيئة أصبحت فيها المنافسة أكثر شراسة من أي وقت مضى.

### 3. الجانب التطبيقي للدراسة

يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة طريقة تطوير أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة للأساليب الإحصائية المستعملة في التحليل، وطبيعة بيانات الدراسة، كما يتضمن ثبات وصدق أداة الدراسة وعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، إضافة للتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات. وارتأى الباحث استعمال المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي بالعينة. إذ يعد هذا المنهج منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والذي يقدم بيانات عن واقع هذه الظواهر

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فقد تم استخدام (معادلة ألفا كرونباخ) -Cronbach- Alpha وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة لكل بعد ولكل محور من أبعاد ومحاور الدراسة بفقراتها حيث بينت النتائج أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع، حيث بلغ (0,933) لإجمالي فقرات الاستبيان الواحدة والخمسين، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0,711 كحد أدنى و 0,923 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي. (Nunnally, 1994) والذي اعتمد 0,70 كحد أدنى للثبات.

كما استخدم الباحث اختبار كولموغوروف-سميرنوف لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكان مستوى الدلالة (Sig أكبر من 5%) لجميع المتغيرات ويتراوح بين 0,0836 و 0,1618 مما يعني أنها تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الإحصاءات المعلمية. وعليه، ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

-أساليب الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، التكرارات النسبية والانحرافات المعيارية لمعالجة البيانات الوصفية. وتم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: (1-2/33/مستوى ضعيف)، (2-34/3.67/مستوى متوسط)، (3-68/5/مستوى عالي)؛

-اختبار ألفا كرونباخ: لتحديد معامل ثبات أداة القياس؛  
-اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التوجه وأداء العاملين؛  
- اختبار تضخم معامل التباين، واختبار مسافة Mahanalobis

#### 4.3. طبيعة بيانات الدراسة ومصادرها:

الاعتماد على البيانات الثانوية والبيانات الأولية في الدراسة، البيانات الثانوية جمعت من خلال الدراسات السابقة والدراسات التي عالجت موضوع التوجه السوقي بصفة عامة. أما البيانات الأولية فتم جمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان الذي أعد لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 5.3. ثبات أداة الدراسة وصدقها:

#### جدول (1): نتائج تحليل معاملات ألفا للثبات لمتغير الدراسة.

المتغير	معامل ألفا للثبات
التوجه السوقي	0,711
اداء العاملين	0,923
الإستبانة ككل	0,933

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

#### 7.3. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

العينة تجاه هذا المحور. أما فيما يتعلق بترتيب أبعاد المحور فنجد أن بعد الاستجابة للمعلومات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وبانحراف معياري 1,0435، وباتجاه موافق، فيما

يتضح من الجدول (1) أن المتوسط العام لأبعاد التوجه السوقي بلغ 3,186 وباتجاه عام محايد وبانحراف معياري 0,992 لم يتجاوز الواحد الصحيح مما يدل على تجانس إجابات أفراد

والفقرة الثامنة تشارك جميع الإدارات والأقسام الطبية في عملية تخطيط الخدمات، حيث كانت متوسطاتها الحسابية على الترتيب (3,95، 3,94، 3,66، 3,06)، وانحرافاتها المعيارية كانت على الترتيب (1,096، 1,136، 0,84، 1,059).

كما يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه إجابات أفراد العينة تجاه الاستجابة للمعلومات كان متوسطا على العموم، حيث كانت القيمة الدنيا لمتوسطاتها الحسابية 2,71 للعبارة تستجيب المستشفى للمعلومات الراجعة من الجمهور العام، والقيمة العظمى 2,94، للعبارة تأخذ المستشفى بأراء المرضى عند تطوير خدمات جديدة، كما كانت القيمة الدنيا لانحرافاتها المعيارية والقيمة العظمى على الترتيب 0,879، 1,088.

ويبين الجدول أدناه أن اتجاهات إجابات أفراد العينة تجاه بعد توليد المعلومات محايد بمتوسط حسابي 3,062 وانحراف معياري 1,2283 رغم وجود إجابات فقرات بالموافقة مثل الفقرة الخامسة تتخذ المستشفى قراراتها بناء على نظام المعلومات الخاص بها بمتوسطها الحسابي 3,58 وانحرافها المعياري 0,983، ثم الفقرة السادسة تشارك المستشفى في المؤتمرات العلمية حيث متوسطها الحسابي 3,34 وانحرافها المعياري 1,189، ثم الفقرة الثالثة تعمل المستشفى على بناء والاحتفاظ بقاعدة بيانات قيمة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,08 وانحرافها المعياري 0,924، فيما كانت إجابات باقي العبارات متوسطة.

#### الجدول (2) اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو التوجه السوقي

رقم البعد	البعد	عدد العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	اتجاه الموافقة
أبعاد التوجه السوقي							
1	التوجه بالمريض	7	3.214	1.1948	2	64.28	متوسط
2	التنسيق بين الوظائف	10	3.179	1.0802	3	63.58	متوسط

احتل بعد نشر المعلومات المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2,904 وانحراف معياري 0,8223، وباتجاه محايد. وبناء على ما سبق وبشكل عام فإن هناك اتجاه محايد لأبعاد التوجه السوقي في المؤسسة الصحية العمومية طوبال.

فيما يخص آراء العينة تجاه بعد التوجه بالمريض كانت محايدة بمتوسط حسابي 3,214 وانحراف معياري 1,948. حيث كانت إجاباتهم موافقة على العبارات الأولى التي تخص أنه يتم تصميم الخدمة الصحية بناء على المعلومات الواردة من المريض، والرابعة "تعمل المستشفى على عقد اجتماعات دورية لتطوير الخدمة المقدمة"، والعبارة التي تنص على أن المستشفى "تعمل على الأخذ برأي المريض من أجل تحسين خدماتها"، وكانت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات هي على التوالي (3,63، 3,63، 3,38) أما الانحرافات المعيارية فكانت على الترتيب (1,14، 1,167، 1,295)، أما باقي العبارات فقد كانت اتجاهات إجابات أفراد العينة متوسطة.

أما اتجاهات إجابات أفراد العينة تجاه بعد التنسيق بين الوظائف فكانت متوسطة على العموم بمتوسط حسابي 3,179 وانحراف معياري 1,0802، رغم وجود اتجاه لإجابات بعض الفقرات بالموافقة منها الفقرة الثانية الأطباء والطاقم التمريضي أكثر وعيا وتفهما لاحتياجات المريض، والفقرة الأولى يعمل العاملون في المستويات المختلفة في المستشفى على خدمة المريض، والفقرة السابعة تشجع المستشفى على التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام الطبية،

3	توليد المعلومات	6	3.062	1.2283	4	61.24	متوسط
4	نشر المعلومات	8	2.904	0.8223	5	58.08	متوسط
5	الاستجابة للمعلومات	6	3.990	1.0435	1	79.80	عالي
	المتوسط العام		3.186			63.72	متوسط
	الانحراف المعياري			0.992			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي 23 spss.v

ويلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاه إجابات أفراد العينة على بعد نشر المعلومات محايد (درجة متوسطة من الموافقة)، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2,904 وانحرافها المعياري 0,8223، وكانت الإجابات بالموافقة على العبارة الأولى تنظم المستشفى اجتماعات بين مختلف الإدارات والأقسام الطبية بشكل دوري، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,45 وانحرافها المعياري 1,000، ثم العبارة الثالثة تطبق المستشفى عملية استقبال وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام

ب. اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو الأداء  
قام الباحث باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتحليل بعد أداء العاملين. وفيما يلي جدول يوضح نتائج الإحصاء الوصفي.

الجدول (3) الإحصاءات الوصفية لبيانات بعد أداء العاملين.

البعد	عدد الفقرات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الموافقة
أداء العاملين	15	3,793	1,303	74,6	عالي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول (3) أن أداء أفراد العينة تجاه بعد أداء العاملين كانت على العموم بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي مرجح بلغ 3,793 وانحراف معياري 1,303 وكانت أكبر قيمة موافقة بدرجة عالية جدا للفقرة أقوم بتنسيق أعمال مع رئيسي في العمل بمتوسط حسابي 4,26 وانحراف معياري 0,594، تليها في درجة الموافقة الفقرة: أسعى إلى تكوين صورة ذهنية طيبة لدى المرضى عن المستشفى بحسن التعامل معهم بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,649، ثم أداء بدرجة موافقة عالية للفقرة: أتقبل استفسارات وشكاوى المرضى بتفهم واهتمام بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 0,687، ثم تليها في الموافقة الفقرة: تتسم علاقاتي مع العاملين في المستشفى بالتعاون والاحترام بمتوسط حسابي 4,11 وانحراف معياري 0,886، ثم آخر فقرة بدرجة موافقة عالية للفقرة التي نصها لدي القدرة لأتحمل تبعات أعمال ومسؤوليتي عن أداؤها بمتوسط حسابي 3,88 وانحراف معياري 0,857. وكانت أقل قيمة بالموافقة للفقرة يمتلك الأفراد القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية بمتوسط حسابي بلغ 2,78 وانحراف معياري 0,96

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج spss

الجدول (4): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه بالمريض على أداء العاملين

Mahalanobis	مستوى المنعوية	قيمة t	قيمة Bêta	الخطأ المعياري	معامل B	المتغير المستقل	المتغير التابع
6.069	0,000	7,008		0.465	3,262	الثابت	الأداء
0.002	0,228	1,218	0,152	0.136	0,165	التوجه بالمريض	
R=0.152 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0.023 R <sup>2</sup> adjusted = 0.007 F=1.483 Sig=0.228 <sup>b</sup> VIF=1.000							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ويبين الجدول كذلك أن شرط تضخم معامل التباين (VIF =1.000) محقق وهو أقل من 10، وبالتالي فإنه لا توجد مشكلة التعدي الخطي في هذا النموذج، كما يتبين أن مسافة Mahalanobis محققة حيث تقدر أعظم قيمة لها بـ 6.069 وهي أقل من 15. والخلاصة أن النموذج مقبول وأن الفرضية الفرعية المطروحة مرفوضة إذ لا يوجد تأثير دال إحصائياً للتوجه بالمريض على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للتنسيق بين المستويات الوظيفية على أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة (0,05) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والجدول (5) يبين نتائج التحليل.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول (4) أن مستوى أداء العاملين في حالة وجود التوجه بالمريض يقدر بـ (B=3.262, sig = 0.000) وهي معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) <math>\alpha</math>. كما يتضح وأن معامل تغير أداء العاملين في حال تغير بعد التوجه بالمريض بدرجة واحدة يقدر بـ 0,165 طردياً وهو غير دال إحصائياً، ومستوى المنعوية أكبر من 0,05، أيضاً أن قيمة F= 1.483 ومستوى الدلالة Sig= 0.228 وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فإنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً على أداء العاملين، ويعزز ذلك قيمة R =0.152 التي تشير إلى وجود ارتباط ضعيف بين التوجه بالمريض وأداء العاملين، وهو ما توضحه قيمة (t = 7.008) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، وما يعزز ذلك قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.023)، حيث أن التغير في الأداء مفسر بالتغير في التوجه بالمريض بنسبة 2.3% فقط.

الجدول (5): نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر التنسيق بين الوظائف على أداء العاملين

Mahalanobis	مستوى المنعوية	قيمة t	قيمة Bêta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
6,562	0,000	6,694	0,0,104	0,507	3,395	الثابت	الأداء
0,000	0,410	0,829		0,151	0,125	تنسيق الوظائف	
R=0.104 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0.011 R <sup>2</sup> adjusted = -0.005 F= 0.688 Sig=0.410 <sup>b</sup> VIF = 1.000							

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على التحليل الإحصائي للبيانات

الوظيفية يقدر بـ (B=3.395, sig = 0.000)، كما يتضح أن معامل تغير أداء العاملين في حال تغير

أظهرت نتائج الجدول (5) أن مستوى أداء العاملين في حالة عدم التنسيق بين المستويات



المستويات الوظيفية بنسبة 1.1% فقط، والنسبة الباقية تعود لعوامل خارج النموذج. والخلاصة أن النموذج مقبول وأن الفرضية الفرعية المطروحة مرفوضة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لتوليد المعلومات على أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

الجدول (6): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر توليد المعلومات على أداء العاملين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية	Mahalanobis
الأداء	الثابت	3.695	0.440	0.03	8.390	0.000	6.859
	توليد المعلومات	0.032	0.134		0.241	0.811	0.000
R = 0.030 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = 0.001 R <sup>2</sup> adjusted = -0.015 F = 0.058 Sig = 0.811 <sup>b</sup> VIF = 1.000							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بالجدول (6) أن مستوى أداء العاملين في حالة عدم توليد المعلومات يقدر ب ( $B=3.695$ , sig = 0.000)، كما يتضح وأن معامل تغير أداء العاملين في حال تغير بعد توليد المعلومات بدرجة واحدة يقدر ب 0,032 طرديا وهو غير دال إحصائيا ومستوى المعنوية أكبر من 0,05، أيضا أن قيمة  $F=0.058$  ومستوى الدلالة  $Sig = 0.811$  وهو أكبر من 0.05 وبالتالي فإنه لا يوجد تأثير دال إحصائيا على أداء العاملين، ويعزز ذلك قيمة  $R = 0.030$  التي تشير إلى وجود ارتباط ضعيف بين توليد المعلومات وأداء العاملين وهو ما توضحه قيمة ( $t = 8.39$ ) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول (7): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر نشر المعلومات على أداء العاملين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية	Mahalanobis
التابع	المستقلة	B	المعياري	Bêta	t	المعنوية	Mahalanobis

5.361	0.000	4.347	الأداء	0.579	2.515	الثابت
0.000	0.025	2.295	0.278	0.192	0.440	نشر المعلومات
R= 0.278 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = 0.077 R <sup>2</sup> adjusted = 0.062 F= 5.266 Sig= 0.025 <sup>b</sup> VIF = 1.000						

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

لها ب 5.361 وهي أقل من 15. والخلاصة أن النموذج مقبول وأن الفرضية الفرعية المطروحة مقبولة إذ يوجد تأثير دال إحصائياً لنشر المعلومات على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر للاستجابة للمعلومات على أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يبين نتائج التحليل.

أظهرت نتائج الجدول (8) أن مستوى أداء العاملين في حالة عدم الاستجابة للمعلومات يقدر ب ( $B=3.205, sig = 0.000$ )، كما يتضح وأن معامل تغير أداء العاملين في حال تغير بعد الاستجابة للمعلومات بدرجة واحدة يقدر ب 0,147 طردياً وهو غير دال إحصائياً ومستوى المعنوية أكبر من 0,05، وقيمة  $F=0.889$  ومستوى الدلالة  $Sig = 0.349$  وهو أكبر من 0.05

الجدول (8): نتائج تقدير الانحدار البسيط لاختبار أثر الاستجابة للمعلومات على أداء العاملين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة Bêta	قيمة t	مستوى المعنوية	Mahalanobis
الأداء	الثابت	3.205	0.644	4.976	0.000	5.539	
	الاستجابة	0.147	0.156	0.118	0.943	0.000	
R= 0.118 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = 0.014 R <sup>2</sup> adjusted = -0.002 F= 0.889 Sig= 0.349 <sup>b</sup> VIF = 1.000							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

إلى وجود ارتباط ضعيف بين التوجه بالمرضى وأداء العاملين وهو ما توضحه قيمة ( $t = 4.976$ ) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

وبالتالي فإنه لا يوجد تأثير دال إحصائياً على أداء العاملين، ويعزز ذلك قيمة  $R = 0.118$  التي تشير

0,05، وما يعزز ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,014$ )، حيث أن التغير في الأداء مفسر بالتغير في الاستجابة للمعلومات بنسبة 1.4 % فقط، كما يتبين وأن مسافة *Mahalanobis* محققة حيث تقدر أعظم قيمة لها بـ 5,539% وهي أقل من 15. والخلاصة أن النموذج مقبول وأن الفرضية الفرعية المطروحة مرفوضة إذ لا يوجد تأثير دال إحصائيا للاستجابة للمعلومات على أداء العاملين.

الجدول (9): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التوجه السوقي على أداء العاملين

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة $\beta$	قيمة $t$	مستوى المعنوية	Mahalanobis
الأداء	الثابت	2,482	0,597	0,276	4,157	0,000	8,049
	التوجه السوقي	0,389	0,171	0,276	2,276	0,026	0,001
R=0.276 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0.076 R <sup>2</sup> adjusted=-0.061 F= 5.179 Sig =0.026 <sup>b</sup> VIF= 1.000							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

الجدول كذلك أن شرط تضخم معامل التباين ( $VIF=1.000$ ) محقق وهو أقل من 10، وبالتالي فإنه لا توجد مشكلة التعدي الخطي في هذا النموذج، كما يتبين وأن مسافة *Mahalanobis* محققة حيث تقدر أعظم قيمة لها بـ 8,049 وهي أقل من 15. والخلاصة أن النموذج مقبول وأن الفرضية الفرعية المطروحة مقبولة إذ يوجد أثر للتوجه السوقي بأبعاده مجتمعة على أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) وفق المعادلة:  $Y=2.482+0.389x$

أظهرت نتائج الجدول (9) أن معدل الانحدار للتوجه السوقي بـ ( $B=2.482, sig = 0.000$ )، معنوي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F= 5.179$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,026 وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقيمة  $R$  والتي بلغت 0,276 التي تفسر العلاقة بين التوجه السوقي وأداء العاملين كما تشير قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.076$  أن المتغير المستقل يفسر العلاقة في المتغير التابع بنسبة 7,6 % وكذلك قيمة  $t=4.157$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05، ويبين

#### الخاتمة

نتائجها. ومن خلال هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى ما يلي:  
أولاً: النتائج: توصلت الدراسة الحالية للنتائج التالية:  
• درجة تقييم أفراد عينة البحث لمحور التوجه السوقي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال

يعتبر التوجه السوقي في البيئة التنافسية المتزايدة التي يشهدها القطاع التجاري والعام وغير الربحي، أسلوب ضروري ينبغي سلوكه من قبل المنظمات المختلفة، حيث اتفقت نتائج الأبحاث حول إدارة المنظمات العامة وغير الربحية على أن التوجه السوقي يؤثر بشكل كبير في زيادة وتحسن

لطلباتهم والاستجابة للمعلومات الراجعة من الجمهور وتقديم الخدمة المناسبة لمختلف القطاعات السوقية.

• لم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للتوجه بالمريض على أداء العاملين وأكدت هذه النتيجة عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

• لم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للتنسيق بين المستويات الوظيفية على أداء العاملين. وقد أكدت هذه النتيجة عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

• لم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتوليد المعلومات على أداء العاملين. وأكدت هذه النتيجة عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

• توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لنشر المعلومات على أداء العاملين. وأكدت هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

• لم تتوصل الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للاستجابة للمعلومات على أداء العاملين. وأكدت هذه النتيجة عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة

• توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً للتوجه السوقي على أداء العاملين. ووافقت نتيجة دراسة (Vazquez, 2002) حول تقييم التوجه السوقي على أداء العاملين في منظمات الخدمة الاجتماعية. وأكدت هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لأثر التوجه السوقي على أداء العاملين.

ثانياً: التوصيات: على ضوء النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

• على المؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة تبني التوجه السوقي لما له من أثار إيجابية على المرضى والتنسيق بين الإدارات ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم الإدارة الصحية.

• على المؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة تعزيز ممارسات التوجه السوقي وأهمها:

بميلة كانت متوسطة من حيث التوجه بالمريض والتنسيق بين المستويات الوظيفية وتوليد المعلومات ونشرها، فيما كان اتجاه تقييم آراء أفراد العينة لبعدها الاستجابة بموافقة عالية.

• درجة تقييم أفراد عينة البحث لأثر التوجه السوقي على أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة كانت موافقة من حيث التنسيق في الأعمال وحسن التعامل مع المرضى لتكوين صورة ذهنية طيبة لديهم عن المستشفى، وتقبل الشكاوى والاستفسارات من المرضى والاهتمام بتفاصيل العمل.

• درجة تقييم أفراد عينة البحث لبعدها التوجه بالمريض كانت متوسطة من حيث محافظة العاملين على علاقات شخصية مع المرضى، وزيارة المدراء ورؤساء المصالح للمرضى بانتظام، كانت درجة تقييم أفراد العينة لبعدها التنسيق بين الوظائف متوسطة من حيث التنسيق بين الأقسام الطبية وانخفاض مستوى التنسيق بين الإدارات والأقسام الطبية، ونتج عنه تأخر تقديم الخدمة عن الجدول الزمني.

• كما كانت درجة تقييم أفراد العينة لبعدها توليد المعلومات متوسطة من حيث قيام المستشفى باستطلاع آراء المستخدمين والمرضى تجاه خدماتها، ومراجعة التأثيرات المحتملة في البيئة الصحية بشكل دوري.

• أظهرت النتائج أن تقييم أفراد العينة لبعدها نشر المعلومات كانت بدرجة متوسطة من حيث مشاركة الفرق الميدانية خبراتها مع الفرق الأخرى في المستشفى، والعمل على تبادل المعلومات بين الأقسام والتعاون مع المستشفيات النظيرة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المستشفيات النظيرة.

• وقيم أفراد العينة بعد الاستجابة للمعلومات بدرجة موافقة من حيث الأخذ بآراء المرضى والبحث عما هو جديد في الطب للاستجابة

• على المؤسسة العمومية الاستشفائية الاهتمام بتقييم أداء العاملين، وأن تهتم كذلك بالتدريب والتمكين لتكون للعاملين القدرة على اتخاذ القرارات وتقويم السلوك، وامتلاك المهارات والإمكانات لتحمل المسؤولية.

• على العاملين بالمؤسسة الالتزام بأداء عملهم ضمن المواعيد المحددة، وإنجاز العمل بحجم يتناسب ومعايير الأداء، وكذا استغلال أوقات الدوام لإنجاز أعمالهم بشكل كفاء واتباع معايير الجودة عند إنجاز العمل.

أ. القيام باستطلاع آراء المستخدمين والمرضى تجاه خدماتها،

ب.مراجعة التأثيرات المحتملة في البيئة الصحية بشكل دوري.

ت.محافظة العاملين على علاقات شخصية مع المرضى،

ث.زيارة المدراء ورؤساء المصالح للمرضى بانتظام،

•التنسيق بين الأقسام الطبية وبين الإدارات والأقسام الطبية لتفادي تأخر تقديم الخدمة عن موعدها. حيث أن الخدمة الصحية ينبغي أن تؤدي في حينها وبالجودة المطلوبة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- ثابت زهير. (2001). كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين. دار النهضة العربية. مصر

- سامي صابر عبد الله. (2017). تشخيص واقع مكونات التوجه السوقي في المنظمات الخدمية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 5(4)، 1239-1224.

- أمين. شاكركري، عبد الإله سيف الدين، غازي ساعاتي، (2012). أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الباحث(10)2، 352-341.

- علي علام يوسف، حسين إبراهيم، سليمان علي. (2014). دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية (دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري). أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، دمشق، سوريا.

- عونى، فتحي خليل عبيد. (2009). واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- أحمد جمال غزالي حسن رضوان (2016)، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المصرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها، مصر

- العتيبي عبد العزيز عبد الرحمان. خالد عبد المحسن المرشدي، (2017). التوجه السوقي والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 67-90.

- عبد الباري. درة، (2013). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة، مصر

- درمان، سليمان صادق. (2006). قياس أبعاد التوجه السوقي -دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية(21)1، 85-109.

- محمد. هادي، لعلاوي عمر (2020). أثر أبعاد مفهوم التوجه نحو السوق على تحسين وتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13(1)، 35-15.
- وجيه محجوب، (2002). البحث العلمي ومفاهيمه. بغداد، العراق.

### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Brace-Govan, J. B. (2011). Market Orientation and marketing in nonprofit organizations – Indications for fundraising from Victoria. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(1), 84-98.
- Brenda Gainera, P. P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* 58, 4, 854-862.
- Cavusgil R.J, S.T. and Zhao, Y. Calantone. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance .*Industrial Marketing Management*. 524-515 . (6)31 .
- Day, G. S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations .*Journal of Marketing* 52.-37 . 58 .6
- Deshponde, R. F. J. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1).
- Dityen, B. W., Krugkrunjit, P., and Subhadrabandhu, T. Intaraprasong . (2012) Job Satisfaction and Abdul Rahim Abu Bakar Fariza Hashim . (2011) Antecedents and consequences of market orientation in non-profit organizations; evidence from Malaysia. *International journal. of management and Marketing Research*. (3)4 .
- Ali Saleh Amer Maaodhah, D. H.-J. (2021). The Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance of Whole sale and Retailer SMES in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 729-743.
- Alreck, P. a. (1995). *The Survey Research Handbook*. Second Edition. Chicago: Irwin. Irwin.
- Alvarez R., L. I& , Santos, M. L. Vazquez . (2002) Market orientation and social services in private non-profit organizations . *European Journal of Marketing* (10/9)36 . , 1022 . 1046.
- Aviv Shoham, A. R.-G. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships with Organizational Performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(3), 453-476.

- Management, C. S. (2000). *Marketing Management; A Relationship Marketing Perspective*. London: Macmillan Business.
- Morgan N.A. ,D.W. Vorhies ,and C.H. Mason .(2009) .Research notes and commentaries: Market orientation marketing capabilities and firm performance .*Strateg. Manag. J.* ,(1)30 .. .920–909
- Myrtveit S.A., I. and Nygaard, A. Haugland . .(2007) Market orientation and performance in the service industry: a data envelopment analysis envelopment analysis .*Journal of Business Research*. 60(11);1191-1197
- Narver J.C., and S.F.Slater .(1990) .The effect of market orientation on business Profitability .*Journal of Marketing* . (4)54 . .35–20 Doi: 10.2307=1251757
- Nunnally .I.H. and Bernstein, J.C. .(1994) The Assessment of Reliability . *Psychometric Theory*.292-248-3 .
- Gaye Acikdilli. (2013). The influence of market orientation and export marketing capabilities on export performance. *Interdisciplinaire Journal of Contemporary Research in Business*.5 (6).30-59
- Wheelen T.J, H. D. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, New York: Prentice Hall.
- Yang Y.I. .(2012) The study on the Relationship among market orientation, marketing innovation, sustained competitive advantage and performance .J. Prof. Manag. 138-115 . (1)15 .
- Organizational Citizenship Behavior of Personnel at One University Hospital in Thailand .*Intaraprasong, International Journal of Business and Management Invention*.108-102 . (6)95 .
- Eva Tomaskova .(2018) .Interfunctional Coordination and its Influence on Customer Success .*Open Economics* (1)1 . .114-105 .
- Hult T.G. .D.J. Ketchen .(2001) .Does market orientation matter? A test of the relationship between positional .*Strategy. Manag.*906-899 . .
- Jaworski, K. (1990). Market orientation ; the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Jean Jacques Lambin, R. C. (2008). *Marketing Stratégique et Opérationnel Du Marketing A l’Orientation Marché* (éd. 7): Dunod. Paris
- Kulkarni P. P .(2013) .A literature review on training&development and quality of work life .*Journal of Arts, Science and Commerce*. 143-136 . (2)4 .
- Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: a case study of Kenya women finance trust eastern nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95-117.
- Sultana, N., Irum, A., Ahmed, K & . Mehmood, S., (2014 ) Impact of training on employee performance: a study of telecommunications’ sector in Pakistan.