



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع: ...../2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

## مذكرة بعنوان:

# أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي دراسة حالة: عيادة ماسينيسا - الخروب قسنطينة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص " تسويق الخدمات "

إشراف الأستاذ(ة):

د/ محمود بولصباغ

إعداد الطلبة:

- شرقي فارس

- بوكرش طارق

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	معاذ ميمون
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د/ محمود بولصباغ
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	

السنة الجامعية 2022/2021



# شكر وعرفان

نتقدم بالشكر العظيم لله العزيز الجليل الذي انعم علينا بنعمة العلم والإيمان ، وحشنا

على مثابرة

الجهد في الحصول عليهما بلا حدود لزمان أو مكان.

يشرفنا أن نوجه بالشكر والتقدير والامتنان للأستاذ الذي قبل الإشراف على هذا

البحث

وأمدنا بتوجيهاته العلمية وكان دعما لنا الأستاذ : **محمود بولصباغ**.

يدعوني واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكرام

على ما قدموه

لنا من توجيهات وملاحظات خلال إعدادنا لهذا البحث فلهم منا كل الشكر

والتقدير.

كما يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل صديق وزميل مساهم في هذا الجهد.

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى  
روح والدي الطاهرة  
جعلته الله في الفردوس الأعلى  
من الجنة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي في عيادة ماسينيسا الاستشفائية و استخدمنا المنهج الوصفي, واعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبرنامج Spss.v24 في التحليل, حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 30 موظف بالعيادة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التوجه العام لإجابات المبحوثين يتجه نحو الحياد فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل التوجه السوقي أما بالنسبة لمحور الأداء التنظيمي فكان التوجه كذلك يميل إلى الحياد، كما توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتوجه السوقي على الأداء التنظيمي في العيادة محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه السوقي، الأداء التنظيمي ، عيادة ماسينيسا الاستشفائية

## Abstract:

This study aims to identify the impact of market orientation on organizational performance in Masinissa Hospital Clinic. Relying on the descriptive approach, we used the questionnaire as a tool to gather data and the the Spss.v24 program to analyze them. The questionnaire was administered to a random sample of 30 clinic employees. The findings of the study prove that The general orientation of the respondents' answers tends towards neutrality about the independent variable represented by the market orientation. As well as the axis of organizational performance, which tends also to be neutral. It was concluded that there is a statistically significant effect of the market orientation on organizational performance in this clinic.

**Keywords:** Market Orientation, Organizational performance, Masinissa Hospital Clinic.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
II	شكر وعران
III	ملخص
VII-IX	فهرس المحتويات
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
أ-و	المقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل إلى التوجه السوقي</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي
03	المطلب الأول: نشأة التوجه السوقي
04	المطلب الثاني: مفهوم التوجه السوقي
08	المطلب الثالث: خصائص التوجه السوقي
10	المبحث الثاني: أبعاد التوجه السوقي
10	المطلب الأول: البعد الثقافي لتوجه السوقي
12	المطلب الثاني: البعد السلوكي لتوجه السوقي
15	المطلب الثالث: مقارنة بين البعد السلوكي والبعد الثقافي لتوجه السوقي
17	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الأداء التنظيمي</b>	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

23	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي
27	المطلب الثالث: نموذج الأداء التنظيمي
36	المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء التنظيمي
36	المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي
47	المطلب الثاني: تقييم الأداء التنظيمي
49	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لعيادة ماسينيسا</b>	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: مدخل إلى عيادة ماسينيسا
52	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لعيادة ماسينيسا وتطورها
52	المطلب الثاني: أهداف العيادة ماسينيسا وخدماتها
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة
54	المطلب الأول: منهج البحث
54	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
55	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
61	المبحث الثالث: واختبار وتحليل الفرضيات
61	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
64	المطلب الثاني: اختبار فرضية الرئيسية الثانية
65	المطلب الثالث: اختبار فرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية
68	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

---

70	الخاتمة
72	قائمة المراجع
78	الملاحق

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
5	نظرية (Kholi and Jaworscky) للتوجه السوقي	02
6	يبين نظرة slater and narver للتوجه السوقي	03
7	التوجه السوقي	04
8	نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي	05
10	البعد الثقافي لتوجه السوقي	06
12	البعد السلوكي للتوجه السوقي	07
16	أبعاد التوجه السوقي	08
25	مفهوم الأداء التنظيمي	09
28	هرم الأداء	10
31	بطاقة الأداء المتوازن	11

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصنوفة المحددات والنتائج	29
02	نموذج أصحاب المصلحة Atkinson Waterhouse et Wells	33
03	نموذج الفعالية التنظيمية Morin Savoie et Beaudin	35
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "النوع"	56
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر"	56
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "المستوى التعليمي".	57
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "الخبرة المهنية"	57
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "الحالة العائلية"	58
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "المسمى الوظيفي"	58
10	نتائج معاملات الثبات الفا كرومباخ	59
11	اختبار التوزيع الطبيعي	60
12	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	61
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التوجه التوجه السوقي	61
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء التنظيمي	64
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي	65
16	تحليل الانحدار البسيط لتوجه بالمرضى على الأداء التنظيمي	66
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتنسيق بين المستويات الوظيفية على الأداء التنظيمي	66
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوجه السوقي على الأداء التنظيمي	67

# مقدمتہ

## مقدمة:

أبرزت التغيرات التي شهدها العالم في جميع الميادين عدة تطورات مست جل القطاعات والتي من بينها قطاع الخدمات الذي تعاضم دوره حيث أصبح من أكثر القطاعات نمواً ومساهمة في تنمية الاقتصاد، ومع زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع كان على المؤسسات الخدمية محاولة زيادة جهودها لجذب الزبائن مستعملة في ذلك مختلف الأدوات والأساليب والخطط التسويقية، في هذا السياق يعتبر التوجه السوقي من المفاهيم التسويقية الحديثة نسبياً، وقد حظي باهتمام كبير من قبل باحثي التسويق، وبحث من جوانب متعددة، كتأثيره على أداء المنظمات، وعلى الربحية، والابتكار ونجاح المنتجات الجديدة وما يميز التوجه السوقي انه كخطوة استباقية ، يساعد وبشكل كبير على نجاح المنتج أو الخدمة سواء أكانت جديدة كلياً أم أنها مطورة ، بحيث تلبى حاجيات العملاء وتشبع رغباتهم ومن ثم الوصول بهم إلى مرحلة الرضا.

وتعيش المنظمات الخدمية على اختلاف مجال نشاطها بما فيها المؤسسات الاستشفائية، حالة من التنافس والصراع من اجل السيطرة على السوق وتثبيت صورتها الذهنية لدى العملاء، من خلال تقديم ما هو جديد مبتكر، أو تطوير ما هو مقدم حالياً، وهنا تبرز الحاجة للقيام ببحوث السوق، أي توليد المعلومات عن السوق ومكوناته، ثم نشر هذه المعلومات وإيصالها إلى الإدارات والأقسام المعنية، والاستجابة لها بما يمكن المنظمة من فهم السوق بشكل جيد، وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية المتاحة أمامها، وهذا هو جوهر التوجه السوقي.

## أولاً/ إشكالية الدراسة:

ومما سبق علينا طرح الإشكالية التالية:

- هل يوجد أثر لتوجه السوقي على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية عيادة ماسينيسا الخروب ؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الآتية:

- ما هو تقييم العاملين بالمؤسسة الاستشفائية عيادة ماسينيسا لمستوى التوجه السوقي بها؟

- ما هو تقييم العاملين بالمؤسسة لمستوى الأداء التنظيمي بها؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يقيم العاملون مستوى التوجه السوقي بها تقييماً إيجابياً.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يقيم العاملون الأداء التنظيمي بالمؤسسة تقييماً إيجابياً.

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر للتوجه السوقي على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية

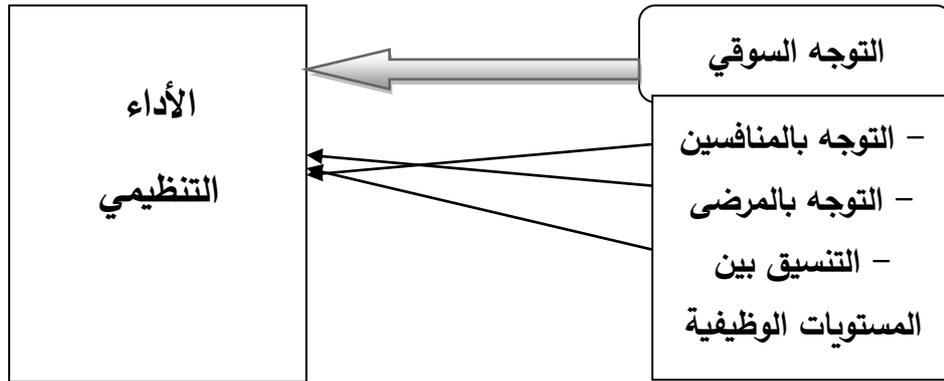
$\alpha=0,05$  ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر للتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .
- يوجد أثر للتوجه بالمرضى على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .
- يوجد أثر للتنسيق بين المستويات والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ .

ثالثا: نموذج الدراسة:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل التوجه السوقي بأبعاده كمتغير مستقل و الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

الشكل رقم 01 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسة النظرية.

رابعا/ أهمية الدراسة:

تستند الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التوجه السوقي و أثره الأداء التنظيمي، وما مدى دوره في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من داخلها من تغيرات، و لما له دور في تحسين أدائها للوصول إلى التميز. وعلى العموم فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- يتميز الموضوع بالخصوصية ، لقلة الدراسات والبحوث المتناولة سابقا.
- البحث تشخيص لواقع التوجه السوقي وأثره الأداء التنظيمي في الجزائر وفي عيادة ماسينيسا الاستشفائية بالخصوص، وهذا من شأنه مساعدة القائمين على العيادة في الوقوف على نقاط القوة وسبل تمتينها ونقاط الضعف وسبل معالجتها، أما النتائج المتوصل إليها والاقتراحات من شأن الأخذ بها من أجل رفع مستوى تنافسية الشركة واستعادة حصتها السوقية.
- تقديم صورة واضحة و معلومات عن أهمية دراسة عناصر التوجه السوقي و إبراز العوامل التي كان لها أكبر الأثر في المؤسسة محل الدراسة.

- تكمن أهمية الدراسة في عرض دراسة ميدانية لعيادة ماسينييسا الاستشفائية ، فيما يخص دور التوجه السوقي في تطوير الأداء التنظيمي، فالمؤسسات الاستشفائية الخاصة تهدف إلى تحقيق الجودة وتقديم خدمات بمواصفات عالمية لزبائننا وعملائها.

#### خامسا /أهداف الدراسة:

لا شك بأن الهدف العام لهذه الدراسة يكمن أساسا في محاولة الربط بين التوجه السوقي من جوانب محددة والمعبر عنها من خلال أبعاد هذا المفهوم، مع متغير الأداء التنظيمي الذي يعتبر موضوعا خصبا للبحث والدراسة، فضلا على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع كذا المحاولة استكشاف وتحليل آراء عمال المؤسسة محل الدراسة عيادة ماسينييسا (حول أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي للمؤسسة). وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم التوجه السوقي بمختلف مجالاته وأساليبه وأبعاده.
- مناقشة مفهوم التوجه السوقي والتعرف على خصوصيات هذا المفهوم.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أثر مختلف أبعاد التوجه السوقي في الأداء التنظيمي لعيادة ماسينييسا الاستشفائية.

#### سادسا/هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين ، وفصل تطبيقي ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي لتوجه السوقي، أما الفصل الثاني نتعرف على مفاهيم الأداء التنظيمي أما، الفصل الثالث نتعرف على الجانب التطبيقي في المؤسسة محل الدراسة.

#### - منهجية البحث وأدوات جمع البيانات:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي للظاهرة المبحوثة، الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عنها، وإتباع خطواته ومراحله التي تختلف من بحث لآخر، ففي بحثنا هذا اعتمدنا على الاستكشاف من خلال ودراسة و تحليل البيانات المتحصل عليها والاختبار من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة مع البيانات والمعلومات الميدانية وإخضاعها للإختبار والتحليل بغرض الوصول إلى نتائج تشكل في مجملها الإجابة على الفرضيات الموضوعية.

## سابعاً/التعريفات الإجرائية:

- تعريف التوجه السوقي دراسة (narver1990): حيث ينظر إلى التوجه السوقي 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 التوجه السوق هو الأصل في فلسفة تمثل هيكلًا من الأفكار التي يمكن تطبيقها على المنظمة. (بولصباغ 2021).

- التوجه بالمنافسين عرفه (narver1990): هو عملية فهم لنقاط القوة والضعف في الأجل القصير والطويل وقدرات واستراتيجيات المنافسين الحالية والمستقبلية من أجل اكتساب مزايا تنافسية.

- التوجه بالعميل عرفه (narver1990): التوجه بالعميل هو تلك التصرفات والإجراءات التي تهدف إلى فهم العميل لخلق قيمة مرتفعة له وتضع مصلحته أولاً (بولصباغ 2021).

- التنسيق بين الوظائف عرفه (park.2009): التنسيق هو تحقيق التكامل والترابط بين كافة الإدارات داخل المنظمة من خلال نشر المعلومات عن السوق على كل الإدارات وليس إدارة التسويق فقط (بولصباغ 2021).

- الأداء التنظيمي عرف لورنيو(1996) الأداء أنه: الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبياً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتسهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة.

## ثامناً/ الدراسات السابقة:

## الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة:

- دراسة (غوتي 2018): تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية لشركات الاتصال في الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، كذلك التعرف، على الأداء الباحث على جمع البيانات الخاصة والمعلومات من خلال الاستعانة بأسلوب المقابلة مع بعض أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى توزيع استبيان على جل عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ومساعدتهم بالجامعات الجزائرية محل الدراسة البالغ عددهم 268 فرد، تم توزيع ما يقارب 304 استبيان، وتم استرداد 448. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك مستوى متوسط لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، كذلك نفس الأمر أيضا بالنسبة لمستوى أداء الجامعات الجزائرية مستوى متوسط، بالإضافة إلى هذا، فقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة في تطوير أداء الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- دراسة (هري 2013): بعنوان علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير جيجل حيث درس الباحث حالة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل من خلال معرفة موقف العاملين في الشركة الإفريقية للزجاج من مختلف برامج التغيير التنظيمي ومعرفة مستوى رضا العاملين بعد التغيير التنظيمي وكذا معرفة العلاقة الموجودة بين أبعاد التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الشركة وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه كلما وقع تغييرا تنظيميا في الشركة كلما كان هناك تحسنا في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

- دراسة (كاظم 2010): أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. هدفت هذه الدراسة للكشف على أثر التوجه السوقي و الالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، و تمت دراسة الأداء من جانبي الربحية و الحصة السوقية، أما بالنسبة للتوجه السوقي فقد تمت دراسته من ناحية البعد الثقافي في التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، التكامل الوظيفي.

انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة المتمثلين بالمدرء و رؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الملكية الأردنية، و من خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا و الوسطى البالغ عددهم 263 و عينة الدراسة البالغ عددها 105 و تم استعادة 84 استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي Spss.

- دراسة (همام و هاني 2009): بعنوان التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة في مدينة عمان، نشرت في المملكة الأردنية في إدارة الأعمال سنة 2009، حيث تناولت الدراسة عناصر التوجه السوقي بصورة كلية ومنفردة وربطتها بالأداء التسويقي ليؤكد في الأخير على وجود علاقة لمكونات التوجه لسوقي مجتمعة مع الأداء التسويقي الكلي لمكاتب السياحة، هذه العلاقة لم تظهر مع مكونات التوجه السوقي وهي منفردة أي أن تطبيق مكون واحد للتوجه السوقي لا يكفي لتحسين الأداء الكلي لمكاتب السياحة.

**النتائج :** للتوجه السوقي أثر موجب و مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، و لا يوجد أثر موجب و مباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية، الحصة السوقية) و وجود تأثير و مباشر للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية و الحصة السوقية، و وجود أثر موجب و مباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية الربحية، الحصة السوقية(و للتوجه السوقي) (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي أثر موجب و مباشر على التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية وللتزام أثر موجب و مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية الربحية، الحصة السوقية) (أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية، الحصة السوقية) بوجود الالتزام.

- دراسة (سعيداني 2009): بعنوان نظام المعلومات التسويقي والتوجه السوقي قدمتها الباحثة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير تسويق سنة 2009، حيث تعرضت لموضوع التوجه السوقي ومدى ارتباطه بنظام المعلومات التسويقي وبينت أن هذا الأخير يمكن من الاستجابة لتطلعات العملاء وتوصلت إلى أن أهم مقومات نجاح التوجه السوقي هو نظام المعلومات التسويقي، نظراً لكم الهائل من التدفق المستمر للمعلومات التي لمنظمة تخص بيئة الداخلية والخارجية.

#### سابعاً/ الفجوة البحثية:

بعد تناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا والتي تناولت متغيري التوجه السوقي والأداء التنظيمي كل على حدة، نستطيع القول أن هاته الدراسات تشترك مع الدراسة الحالية في بعض النقاط لاسيما ما تعلق منها بالمضمون النظري والمفاهيمي لكل متغير منفصلاً، إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات السابقة من حيث أنها تميزت بالجمع بين متغيري (التوجه السوقي والأداء التنظيمي)، وظف إلى ذلك اختلافها عنهم في الإطارين الزمني والمكاني، وكذا الدراسة الميدانية.

#### ثامناً/ حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية في عيادة ماسينيسا الاستشفائية.

ب- الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمانية للتربص التطبيقي من تاريخ 2022.03.02 إلى 2022.03.15.

ج- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على توضيح المفاهيم المتعلقة بمتغيري التوجه السوقي بأبعاده كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

# الفصل الأول

مدخل إلى التوجه السوقي

**تمهيد:**

إن العميل له دور مهم للكثير من المنظمات، حيث وجهت هذه الأخيرة إمكانياتها لإشباع حاجات ورغبات العميل، ونجحت في ذلك إلى حد كبير وأصبح العميل يتوفر على عدة خيارات وبدائل هذا من وجهة العميل ، أما من وجهة المنظمة أصبحت تتواجد في بيئة ذات تنافسية عالية كما أن غالبية المنظمات تتبع نفس المبدأ وهو التوجه بالعميل ما يعني أن المنتجات المقدمة حسب رغبة يصبح التفوق من نصيب لأفضل فهما واستجابة لحاجات ورغبات العميل. لذلك أصبح إلزاما على المنظمة أن تتبع مبدأ العميل قد لا تكون كافية لنجاح السوق، ففي ظل المنافسة الجديدة يصبح التفوق من نصيب لأفضل فهما واستجابة لحاجات ورغبات العميل. لذلك أصبح إلزاما على المنظمة أن تتبع مبدأ تلبية الحاجات ورغبات العميل وفق السوق وبكل ما يؤثر على تنافسيتها من الداخل والخارج.

وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم التوجه السوقي وإبراز أهم خصائصه وأبعاده من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي
- المبحث الثاني: أبعاد التوجه السوقي
- المبحث الثالث: قياس التوجه السوقي

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التوجه السوقي

من يعد التوجه السوقي من المواضيع المعاصرة في أدبيات إدارة التسويق وقد تكون الأسس والمبادئ والأطر التي يعمل فيها والقائم عليها هذا المفهوم منسجمة من الناحية النظرية أما من حيث التطبيق فقد تكون غائبة في العمل التسويقي في الكثير من المنظمات.

### المطلب الأول: نشأة التوجه السوقي

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من حقيقة أساسية هي أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وفناءها تتحدد جميعا بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق ومن ثم يصبح الهدف الرئيسي للإدارة أن ترى لنفسها مركز تنافسيا في السوق بين المنافسين، حيث تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق هي المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة (درمان، 2007، صفحة 88).

ارتبطت نشأة مفهوم التوجه السوقي بدراسات عدد من العلماء من أمثال (Drucker, Kotler and Levitt) بعدما اكتسب التسويق أهميته، في مرحلة إعادة الإعمار بعد نهاية الحرب الثانية، والتي تزامنت مع ازدياد الطلب في السوق، واستمرار ابتكار المنتجات، فقد اعتنق المدراء وجهة النظر بأن المنتجات والبائعين هم من يستطيع تعريف لأسواق وليس العملاء والحاجات، بمعنى أن خصائص المنتجات وقدرات البائعين والوكلاء هي المرتكز الرئيسي لعملية الإنتاج.

وكان أول ظهور للتوجه السوقي كان في التسعينات في القرن الماضي، بعد نشر دراستين لكل من (1990 kohli and jaworsky) و (slater and narver) (بن عيلوش، 2017، صفحة 15).

لقد تناولت دراسة (kohli and jaworsky 1990) التوجه السوقي كأحد تطبيقات التوجه التسويقي، وحسب الباحثين فإن التوجه السوقي هو مزيج من ثلاثة أنشطة تتعلق باستخبارات حول حاجات العميل الحالية والمستقبلية، ونتيجة هذه المرحلة معلومات يتم توزيعها داخل المنظمة ككل للحصول على أعلى استجابة.

أما (Slater and Narver 1998) فقد أضاف بأن التوجه السوقي يستمد وجوده من ثقافة المنظمة، فقد جاء في دراستها ما نصه "إذا كان التوجه السوقي ببساطة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تنشأ أساسا من نظام معتقدات الشركة"، لذا بغض النظر عن ثقافة الشركة، فإن التوجه السوقي يمكن تنفيذه وتطبيقه في أي وقت تريده الشركة، ولكن مثل هذا لا نجده ملاحظا على أرض الواقع (المرشدي، 2017، صفحة 71).

**المطلب الثاني : مفهوم التوجه السوقي**

بعد التغيير وعدم الاستقرار الذي عرفته المنظمات على مستوى البيئة التنافسية وما ترتب عنها من صعوبة في كسب والحفاظ على العملاء لفترات أطول، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يكمن في اعتبار مهمة كسب العملاء والحفاظ عليهم مسؤولية تقع على عاتق قسم التسويق فقط، فالإدارات داخل المنظمة كانت تعمل باستقلالية وقلة التنسيق فيما بينها، لكن التطورات التي صاحبت نهاية القرن العشرين حتمت على المنظمة تغيير هذا الفكر واستبداله بفكر آخر أكثر مرونة وشمولية هذا الفكر يعرف بالتوجه السوقي.

إن مفهوم التوجه السوقي (Market orientation)، لا ينحصر فقط بوظيفة التسويق، ولكن باشتراك الإدارات الأخرى لهدف بناء استخبارات سوقية وتوزيعها، حيث غدت الاستخبارات السوقية نقطة البداية في التوجه السوقي، فمفهوم استخبارات السوق وتحليل العوامل الخارجية المؤثرة اشم من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم. لقد عرف التوجه السوقي بقدرة المنظمة على استشعار التغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات العملاء.

ويعرف بأنه الثقافة المنظمة التي تخلق بكثير من الكفاءة والفعالية، السلوكيات اللازمة لخلق القيمة المتوقعة للمشتريين وبالتالي الأداء المتفوق المستمر للمنظمة أو لأعمالها. (وغلاني، 2019، صفحة 45).

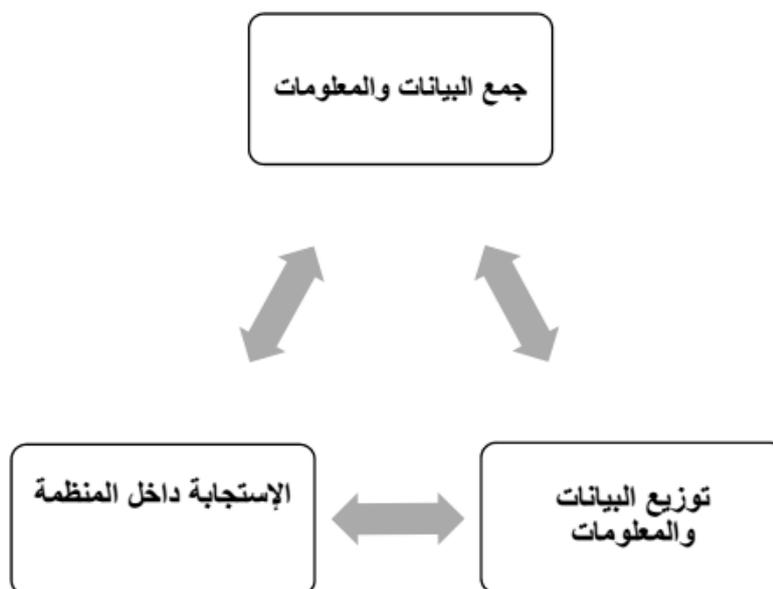
هناك العديد من التعاريف التي تناولت التوجه السوقي ومن أهمها:

**تعريف (kohli and jaworsky) :** التوجه السوقي هو استحداث استخبارات سوقية عن حاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية لإشباع تلك الحاجات، مع توزيع هذه المعلومات على كل إدارات المنظمة وإحداث الاستجابة الواسعة.

هذا التعريف ينظر للتوجه السوقي على انه مفهوم ذو ثلاثة أبعاد رئيسية:

- جمع البيانات والمعلومات عن السوق.
- نشر البيانات والمعلومات على كل إدارات المنظمة.
- الاستجابة لهذه البيانات والمعلومات داخل المنظمة.

الشكل رقم (02): نظرية (Kholi and Jaworsky) للتوجه السوقي



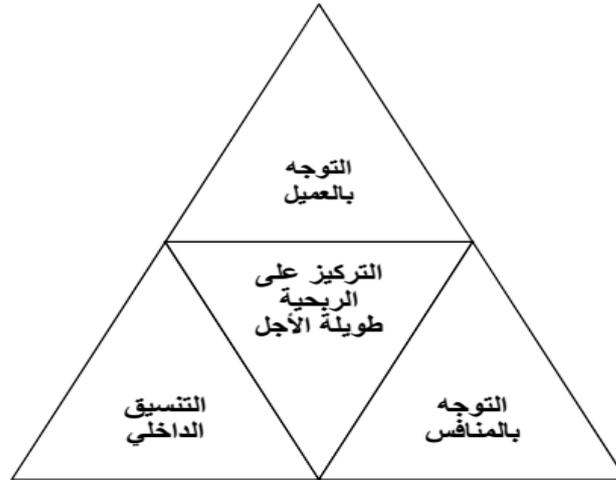
المصدر: Thorhallar Gudlaugsson اعتماداً على (بن عيلوش، 2017، صفحة 17).

- **تعريف (Slater and Narver 1994):** التوجه السوقي هو ثقافة المنظمة التي تتعهد فيها بخلق أعلى قيمة للعميل بشكل متواصل.

ويفهم من هذا التعريف ما يلي:

- أن التوجه السوقي يدخل ضمن ثقافة المنظمة والتي تخص كل الوظائف داخل المنظمة.
- مهمة تحقيق القيمة للعميل هي مسؤولية كل العاملين في المنظمة، هذا التكامل بين العاملين في المنظمة سيكون مصدر لميزة تنافسية تتفوق بها على كل منافسيها.
- من إيجابيات التوجه السوقي انه يمكن المنظمة من خلق قيمة عالية للعميل بشكل مستمر. (وغلاني، 2019، صفحة 47).
- ويعرف الاتجاه الذي اتبعه كل من (Slater and Narver) في بحوثهم الخاصة بالتوجه السوقي بالاتجاه الثقافي المبني على ثلاثة عناصر: (وغلاني، 2019، صفحة 17).
- **التوجه بالعميل:** أي الفهم الجيد لاحتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين والعمل على إيجاد أعلى قيمة لهم.
- **التوجه بالمنافس:** الوصول إلى نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمستقبليين وعلى المدى الطويل والقصير.
- **التنسيق الداخلي:** استغلال الموارد الداخلية للمنظمة لخلق أعلى قيمة للعميل.

## الشكل رقم (03): يبين نظرة (slater and narver) للتوجه السوقي



مصدر : Thorhallar Gudlaugsson اعتمادا على (بن عيلوش، 2017، صفحة 11)

وحسب تعريف (Gainer and padanyi2005): إن التوجه السوقي هو بناء ثقافي أو سلوكي أو مزيج يجمع كلا من النواحي الثقافية والسلوكية التي تربط بعضها البعض.

أما (shapiro,1988) فيرى أن مصطلح التوجه السوقي يرتبط بكافة الإدارات وليس فقط بإدارة التسويق، وذلك من خلال مساهمتهم في جميع المعلومات وتبادلها بين الإدارات. (الهاشمي و شهاب، 2011، صفحة 17).

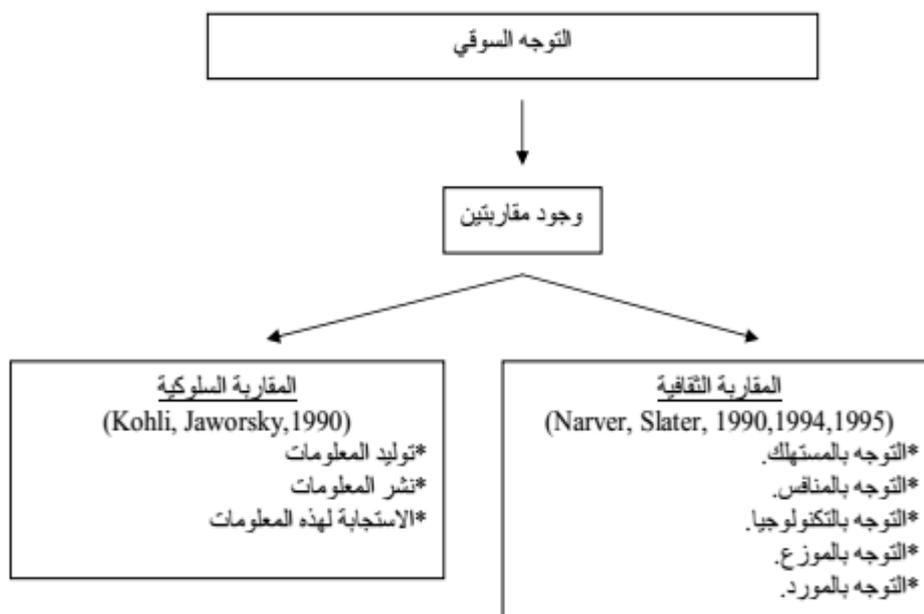
أما (Deshponde,1993) عرفه على انه شكل من أشكال الثقافة التنظيمية والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولويتها تعظيم والحفاظ على أعلى قيمة لعملائها.

أما (الإمام 2007) يرى أن التوجه السوقي يمكن اعتباره بناء ثقافي أو سلوكي بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة، مما يترتب عليه أن إتباع فلسفة مؤدية إلى نجاح سياسات المنظمات التي تعتنق فكره ومرونته بعد فشل سياسات التوجه بالتسويق بسبب المنافسة القوية، والتغيير في أنواق المستهلكين، وعدم إعطاء العملاء داخل لمنظمة (العاملين) الاهتمام الكافي وعدم الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تكون مهمة قيادة المنظمة معرفة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة في تحقيق تلك الأهداف، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (الهاشمي و شهاب، 2011، صفحة 19).

وعرفه (Ruckert,1992) على أنه "حصول المنظمة على معلومات عن عملائها واستخدام تلك المعلومات في تطوير استراتيجيات لإشباع حاجت العملاء، ثم تنفيذ تلك الاستراتيجيات".

وأشار (perry and shao,2001) على أن التوجه السوقي مجموعة السلوكيات المرتبطة بجمع المعلومات المتعلقة بالسوق ومعالجتها. (علام، 2014، صفحة 48).

## الشكل رقم (04): التوجه السوقي

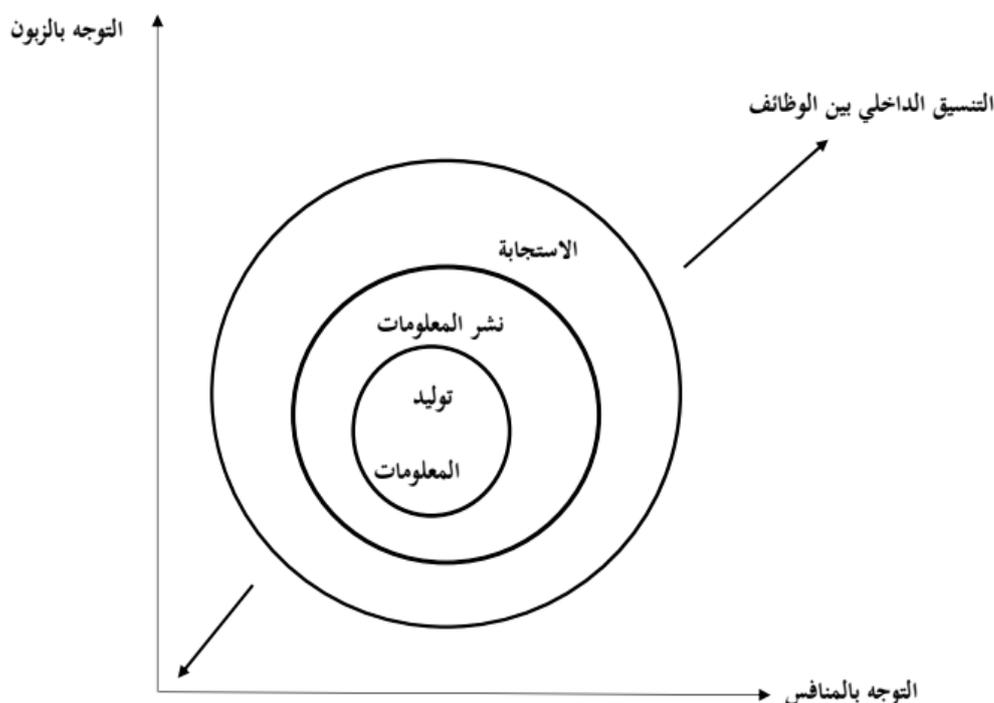


مصدر: (Rochette, 2007, p. 3) اعتمادا على (بن عيلوش، 2017، صفحة 17)

إن التوجه السوقي يحوي ثلاثة أبعاد حيث تتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي بين الوظائف حيث يركز كل من البعد الأول والثاني على توليد ونشر المعلومات، أما البعد الثالث يركز على التنسيق بين وظائف الأعمال التجارية في استخدام المعلومات التي أصبحت جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة، فالمنظمة تعتبر مركز اتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ أهدافها واستمرارية بقائها ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سندا ودعمًا لاتخاذ القرارات ولهذا كان من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات التي يمدّها بمعلومات دقيقة ونافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة واكتسابها نظام معلومات.

هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تؤثر سواء على مركزها التنافسي أو سمعتها وبقائها بشكل عام.

## الشكل رقم (05): نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي



مصدر: (Denis, 2000, p. 6) اعتماداً على (بن عيلوش، 2017، صفحة 19)

هذا الشكل يوضح لنا أن التوجه السوقي يجمع بين كونه يشير إلى سمات ثقافية تدعو للأخذ بعين الاعتبار السوق بأوسع معانيه، وبين كونه يمثل مجموعة التطبيقات والأنشطة العملية تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والتي تؤثر على مصير المنظمة، ومن ثم توزيعها على كامل أقسام المنظمة كل هذه الأنشطة يهدف إلى تحقيق الربح على المدى البعيد (سعيداني، 2013، صفحة 22).

وكتعريف شامل، فإن التوجه السوقي عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المنظمة والتي تركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في هذه المنظمة. كما تعتبر أهمية التسويق لها دور كبير في معرفة حاجات السوق وتلبية هذه الحاجات.

### المطلب الثالث: خصائص التوجه السوقي

من أهم خصائص التوجه السوقي ما يلي:

أ - التوجه السوقي هو جزء من الفكر الاستراتيجي : إن التوجه السوقي هو جزء من فكر استراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر لهذا المفهوم باعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك، وتعكس النظرة الإستراتيجية للتوجه السوقي الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى الحصول على معلومات عن العملاء واستخدامها، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات العملاء وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

ب- التوجه السوقي فلسفة الأجل الطويل: حيث تتحقق منافع التوجه السوقي في الأجل الطويل وذلك برغم تغيير الظروف البيئية بصفة مستمرة بمعنى أن تكلفته يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأمد الطويل حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل نتيجة التغيرات في الظروف البيئية. مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة لتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، حيث أن معظم الكتاب أمثال (smith1991) (shap1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفضيلات ورغبات المستهلك، لأن هذا التعرف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة ومن تلك الفرص يأتي النجاح، بالإضافة إلى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين والموزعين والقوانين التنظيمية (وغلاني، 2019، صفحة 51).

ج - التوجه السوقي عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم المعلومات: هدف تلك النظم إلى تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالعملاء. تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه السوقي ويبدو هذا التفاوت واضحا بين إدارات التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق تتضمن التركيز على المستهلك والتركيز على المنافسة والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة، ويجب أن تسعى المنظمة إلى خلق المناخ لتنظيمي الداخلي الذي يدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين كافة الإدارات الداخلية (درمان، 2007، صفحة 96).

## المبحث الثاني: أبعاد التوجه السوقي

الملاحظ من الدراسات والأبحاث التي تناولت التوجه السوقي أنها ركزت على بعدين أساسيين، بعد سلوكي مرتبط بتولد المعلومات حول السوق وتوزيعها، وبعد ثقافي يركز على المفاهيم المرتبطة بأهم المؤثرين على البيئة التسويقية، وهذا بالجمع بين مؤثرين من داخل المنظمة وخارجها، و كل بعد من هذين البعدين له نظرتة في الطريقة التي من خلالها تستطيع المنظمة تقديم أعلى قيمة للعميل.

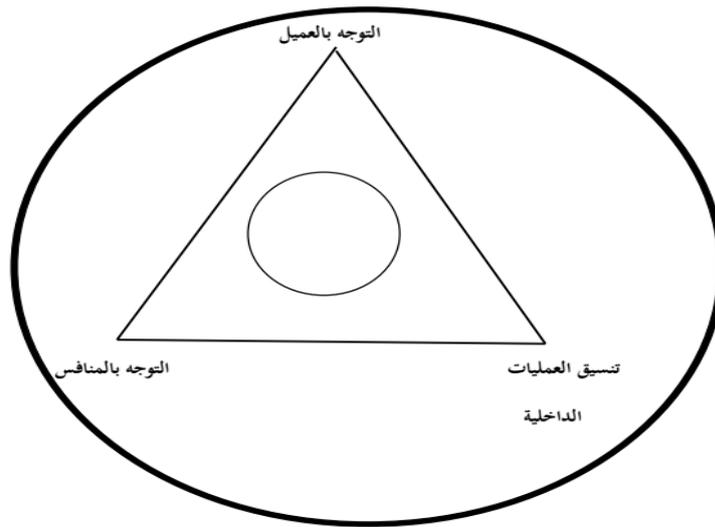
### المطلب الأول: البعد الثقافي للتوجه السوقي

عرف كل من (Narver and Slater, 1990) التوجه السوقي على أنه ثقافة تنظيمية تساعد على إيجاد السلوكيات اللازمة لإيجاد أفضل قيمة للعميل، ومن ثم ضمان الأداء المتفوق للمنظمة.

إن التوجه السوقي يتألف من ثلاثة عناصر: التوجه بالعميل (customer orientation) التوجه بالمنافسين (competitor orientation) تنسيق العمليات الداخلية (inter functional coordination).

إضافة إلى معيارين أساسيين لاتخاذ القرار: الربحية (profit) المدى الزمني (long time) هذه العناصر الثلاثة تمكن المنظمة من الجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والى تمكينها من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وتحقيق أعلى مستويات من الأداء، فحسب هذا البعد فإن إرادة تحقيق أعلى قيمة للعميل تتطلب الفهم الجيد لاحتياجات هذا العميل، الفهم الجيد لتجاوب المنافس مع هذه الاحتياجات وفهم الكيفية التي يعمل بها لتلبيتها إضافة تنسيق الجهود بين العاملين داخل المنظمة لتقديم أعلى قيمة لعميل. (وغلاني، 2019، صفحة 58).

### الشكل رقم (06): البعد الثقافي لتوجه السوقي



المصدر: (Narver & Slater 1990) اعتمادا على (علام، 2014، صفحة 51).

أوضح الباحثان الشروط اللازمة لتكون المنظمة موجهة بالسوق، معتمدين بذلك على مجموعة من الأفكار التي اعتمدها باحثون آخرون عند بناء نماذجهم الخاصة، وهذه الشروط هي (علام، 2014، صفحة 52):

- ضرورة دراسة وفهم الشريحة المستهدفة من العملاء لكي تكون المنظمة قادرة على تقديم قيمة جديدة لعملائها.
- يمكن للمنظمة أن تقدم قيمة جديدة لعملائها، من خلال زيادة المنافع التي سيحصلون عليها مقابل أقل تكلفة ممكنة.
- يجب على المنظمة أن تحصل على معلومات عن كل من عملائها والسوق المستهدفة، وأن تنشر تلك المعلومات عبر الأقسام الوظيفية في المنظمة يجب على المنظمة أن تفهم القيود الاقتصادية والسياسية التي تتعلق بمجال نشاطها.
- يجب على المنظمة أن تدرك نقاط القوة والضعف لدى منافسيها، سواء على المدى الزمني القريب أم البعيد، وأن تدرس إمكانات منافسيها الحاليين والمحتملين.
- يجب ألا يقل اهتمام المنظمة بالتوجه بالمنافسين عن التوجه بالعميل؛ أي يجب جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين وبقدراتهم التكنولوجية، وتقييم مدى منافستهم وقدرتهم على تلبية احتياجات نفس الشريحة من العملاء.
- يجب على المنظمة أن تحسن تنسيق مواردها المتاحة وأن تستخدمها بكفاءة من أجل تقديم أفضل قيمة لعملائها.
- تنسيق العمليات الداخلية في المنظمة لا يقل أهمية عن التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس، فهو يسهم في تقديم قيمة جديدة للعملاء.
- لضمان تنسيق العمليات الداخلية بشكل جيد، يجب أن يكون هناك استجابة لاحتياجات جميع الأقسام في المنظمة وتكامل في أنشطتها.

### 3- التنسيق الداخلي بين الإدارات :

ويقصد به كيف يمكن للمنظمة من استثمار مواردها الداخلية في خطاها لاستحداث القيمة الفائقة لزيائنها في سوقها المستهدفة، وهذا العنصر بدوره يتكون من عنصرين آخرين هما المشاركة والانتفاع في المعلومات المتوفرة والتكامل بين الأقسام والإدارات الأخرى إن المفتاح الرئيسي لتحقيق هذا التعزيز هو من خلال تطبيق أساليب وأدوات ومفاهيم التسويق داخل المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي (الشريف بتقة، 2013، صفحة 51).

الموظفين المشبعين = الزبائن المشبعين

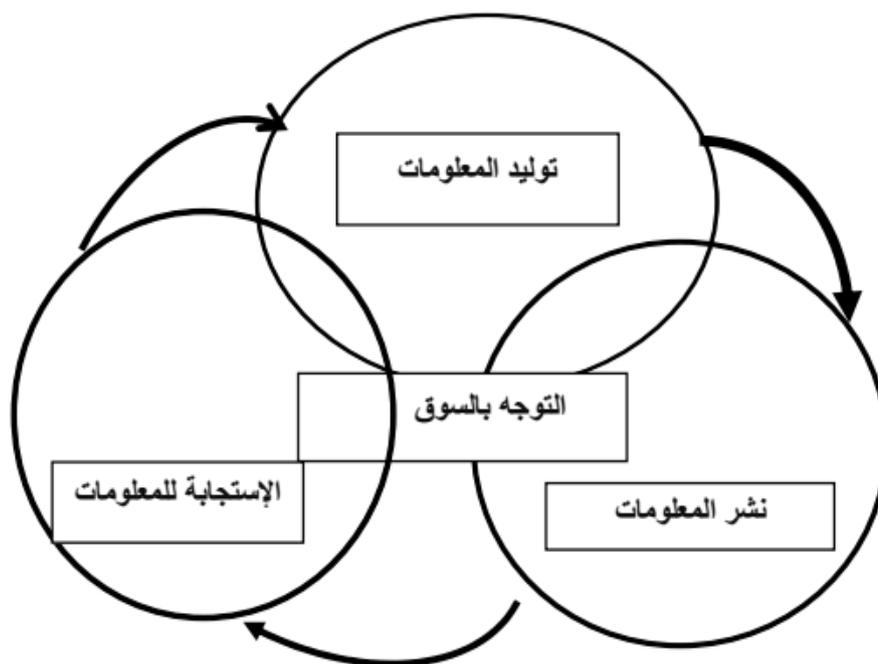
المطلب الثاني: البعد السلوكي للتوجه السوقي:

بالإضافة إلى دراسة كل من (Slater and Navrer) والتي ركزت على التوجه السوقي كثقافة من خلال التركيز على التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي، هناك دراسة أخرى لكل من (Kohli and Joworsky) حيث أكدت على أهمية التوجه السوقي كفلسفة أو كثقافة لكنها غير كافية، لهذا أكد الباحثان أن تلبية حاجات العملاء ورغباتهم يتطلب معلومات دورية عنهم وعن احتياجاتهم الحالية، إضافة إلى توقعاتهم المستقبلية (بن عيلوش، 2017، صفحة 22).

يرى الباحثان أن البعد السلوكي للتوجه السوقي يشمل ثلاث مكونات هي:

- توليد المعلومات من خلال استخبارات الأعمال (intelligence Generation).
- نشر المعلومات (intelligence Dissenation).
- الاستجابة للمعلومات (Responsiv).

الشكل رقم (07): البعد السلوكي للتوجه السوقي



المصدر: (Schalk. A & Gudlaugsson. Th. 2008) اعتمادا على (علام، 2014، صفحة 53).

**1- توليد المعلومات:**

يشير توليد المعلومات إلى جمع وتقييم حاجات وتفضيلات العملاء، والقوى البيئية المحيطة (العملاء، الموردين..) والتي تؤثر في تطوير وتحسين تلك الحاجات ويعتبر نشاط جمع المعلومات من الأنشطة المهمة، والتي لها تأثير غير مباشر على بقية المكونات كون المعلومات التي يتسم جمعها هي التي

سوف تعتمد عليها المنظمة في تعاملها وقراءتها للسوق ودقة وصحة المعلومات وشموليتها مطلب ضروري لاتخاذ القرار المناسب (المرشدي، 2017، صفحة 74).

اعتمد الباحثان (kohli and joworsky) في نموذجهما الشكل على النقاط التالية (درمان، 2007، صفحة 29):

- لا تتعلق استخبارات السوق بالاحتياجات الحالية للعملاء فقط، بل تشمل المستقبلية أيضا.
  - يجب ألا تقتصر استخبارات السوق على العملاء واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، بل تشمل أيضا المعلومات عن المنافسين ونشاطاتهم وتأثيراتها على تفضيلات العملاء.
  - لا تتوقف استخبارات الأعمال على قسم التسويق فقط بل هو مسؤولية مشتركة بين جميع الأقسام في المنظمة.
  - تتم استخبارات الأعمال بالطرق الرسمية كبحوث التسويق أو من خلال طرق غير رسمية كاللقاءات والاجتماعات مع العملاء والشركاء التجاريين، تحليل مراكز البيع.
- إن تعظيم الاستفادة من تلك المعلومات يتوقف إلى حد كبير على الفهم الصحيح لعملية تكوين واستخدام وتطوير وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية حيث أن إدارة الإستراتيجية لتكنولوجيات المعلومات بدورها تتوقف على التغييرات في الظروف الداخلية للمنظمة وتغيير فكرة الإدارة العليا واهتمامها بالنسبة للتكنولوجيات المتقدمة.

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية:

- مقابلة العملاء لتحديد الاحتياجات من السلع والخدمات.
  - الاهتمام بعمل أبحاث السوق بصفة دورية.
  - التعرف على تفضيلات العملاء لمنتجات وخدمات المنظمة.
  - لتقييم المستمر لجودة السلع والخدمات.
- تقييم عملاء المنظمة بصفة دورية، مرة واحدة على الأقل سنويا حيث يمكن أن توضح أن استمرار العميل في التعامل مع المنظمة لا يعتبر مؤشرا كافيا للحكم على الاحتياجات الفعلية للعميل، وتحديد الاحتياجات الفعلية يتحقق من خلال فتح قنوات مستمرة للاتصال بين المنظمة والعميل.

## 2- نشر المعلومات:

يعود نشر المعلومات إلى إجراءات وخطوات التي يتم من خلالها تبادل المعلومات السوق داخل المنظمة، فنشر المعلومات يجب أن يكون على جميع المستويات الإدارية للمنظمة، بمعنى أن كل أقسام وإدارات المنظمة تتشارك تلك المعلومات التي تم جمعها (المرشدي، 2017، صفحة 74).

يعتبر الباحثان أن:

أ- لا فائدة من المعلومات المجمعّة من خلال استخبارات السوق، ما لم يتم نشرها وإيصالها إلى الأقسام والإدارات المعنية في الوقت المناسب.

ب- يعتبر نشر المعلومات غاية الأهمية، لأنه يوفر أساساً مشتركاً لاتخاذ إجراءات متكاملة من الإدارات المختلفة في المنظمة.

ج- إن عملية تبادل المعلومات تعكس مدى فعالية المنظمة في إحداث التكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة ونظر أن كل الإدارات التنظيمية تمثل مستخدماً أساسياً لتلك المعلومات فإن الاهتمام في هذا المجال يجب أن ينصب على مدى قدرة المنظمة على توزيع وتبادل تلك المعلومات عمودياً (بين المستويات الإدارية المختلفة) وأفقياً (بين الإدارات التنظيمية المختلفة).

ويمكن أن يقاس هذا البعد خلال العناصر التالية (درمان، 2007، صفحة 32):

- تقابل الإدارات المختلفة داخل المنظمة لمناقشة اتجاهات وتطورات السوق.
- مناقشة العاملين داخل المنظمة لاحتياجات العملاء المستقبلية مع بقية الإدارات الأخرى.
- علم الإدارات المختلفة بأي تغييرات تحدث لكبار العملاء خلال فترة صغيرة.
- نشر المعلومات الخاصة بمستوى رضا العملاء عن المنظمة لكل الإدارات.

### 3- الاستجابة:

وتعود الاستجابة إلى ردة الفعل والقرارات التي يتم القيام بها كاستجابة للمعلومات التي تم جمعها ونشرها، فالهدف الرئيسي من عملية جمع المعلومات ونشرها بين الأقسام والإدارات هو القيام بالاستجابة المناسبة (المرشدي، 2017، صفحة 74).

يعتبر الباحثان أن (علام، 2014، صفحة 65):

أ- بعد جمع المعلومات ونشرها لابد من الاستجابة لها، وهذه الاستجابة تكون على شكل اتخاذ القرارات تتعلق بالأسواق المستهدفة، تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع توقعات العملاء واحتياجاتهم، بما يضمن رد فعل إيجابي من العملاء، أي الوصول بالعميل إلى مرحلة الرضا.

ب- يجب أن يكون هناك تنسيق بين جميع الأقسام والإدارات في المنظمة، لأن الاستجابة ليست مسؤولية قسم واحد وإنما مسؤولية مشتركة بين جميع الإدارات والأقسام..

يعكس هذا البعد مدى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج اللازمة للاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء والتي تم تحديدها من خلال عملية المعلومات.

وبالرغم أن العديد من المنظمات هدفها هو إشباع رغبات العميل كإحدى الميزات التنافسية الهامة، إلا أن العديد من تلك المنظمات يخفق في وضع هذا الهدف موضع التنفيذ لأن المعلومات الخاصة برضاء

المستهلك تمثل عاملاً أساسياً لتحقيق التوجه بالسوق، كما يجب أن تحظى تلك المعلومات بدعم الإدارة ورغبتها في الاستفادة من تلك المعلومات في أحداث عملية التطوير.

ويمكن أن يقاس هذا البعد من خلال العناصر التالية (درمان، 2007، صفحة 102):

- الاستجابة المناسبة للتغيرات في الأسعار التي تحدثها المنظمات المنافسة.
- تبادل المعلومات الخاصة بتغيير احتياجات العملاء من خدمات المنظمة.
- المتابعة المستمرة لضمان تطوير المنتجات بما يتناسب مع احتياجات العملاء.

### المطلب الثالث: مقارنة بين البعد السلوكي والبعد الثقافي للتوجه السوقي

الرغم من اقتناع كل جهة بمنظورها للتوجه السوقي، فإنه يلاحظ التكامل بين المفهومين، فإذا كان كل من (kohli and narver) أكداً على أهمية التوجه السوقي كمجموعة من الأنشطة يمكن تجسيدها، فإنه حسب (slater and narver) لا يمكن لهذه الأنشطة أن تحقق أهداف المنظمة إذا كانت بعيدة عن ثقافتها التنظيمية أو عدم وجود قنوات لدى العاملين بجدوى الأعمال التي يقومون بها، فممارسة المنظمة لأنشطة ضمن ثقافة تنظيمية يساهم في تحقيق الأهداف على المدى القصير والبعيد وهو ما يعني استمرارية أفضلية المنظمة على منافسيها.

وعليه يمكن تلخيص أوجه التشابه بين البعدين فيما يلي (بن عيلوش، 2017، صفحة 24):

- أساس التوجه السوقي في كلا البعدين يركز على التعرف على العملاء، المنافسين، والتعاون بين الأقسام.
- كل من البعدين ينظر إلى التوجه السوقي أنه عملية مستمرة.
- البعد السلوكي يحدد أهم الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة في حين البعد الثقافي يعمل على تأطيرها.
- كلا البعدين يقارن بالمسؤولية الجماعية في تحقيق قيمة العميل.

## الشكل رقم (08): أبعاد التوجه السوقي



المصدر: حسب تحليل كل من (kohli and narver) و (slater and narver) اعتماداً على (بن عيلوش، 2017، صفحة 24)

بالنظر إلى النموذجين الأول والثاني نلاحظ أنهما نموذجان متكاملان ويقدمان رؤية واضحة متكاملة عن التوجه بالسوق، ولكن يعتبر البعد السلوكي أكثر شمولاً من البعد الثقافي للتوجه بالسوق، لأن البعد الثقافي مبني أساساً على البعد السلوكي الذي يشمل البعد الثقافي بطريقة أو أخرى، حيث إن عناصر البعد الثقافي تتمثل بكل من (التوجه بالعمل، التوجه بالمنافس، التكامل الوظيفي) أما البعد السلوكي فيشمل العناصر الثلاثة السابقة، حيث إن توليد المعلومات، يكون عن المنافسين والعملاء، ونشر المعلومات بين الإدارات والأقسام يكون من خلال التكامل الوظيفي وتنسيق العمليات الداخلية، وبذلك يكون البعد السلوكي احتوى البعد الثقافي، وأضاف عليه عنصر الاستجابة، الذي يتمثل بوضع خطة ومن ثم تنفيذها.

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل موضوع التوجه السوقي من خلال التطرق إلى بدايات الفكر التوجه السوقي والمراحل الأولى لتطوره، فالأخير نظرة شاملة على التوجه السوقي، فأبرزنا أهم خصائص بشكل عام لتوجه السوقي.

وأبرزنا أن التوجهات التقليدية لم تعد كافية في ظل تعدد متغيرات البيئة الحالية وعدم استقرارها ولنجاح المنظمة في ظل هذه البيئة لابد لها من الاعتماد على التوجه السوقي بجانبه السلوكي والثقافي وهذا يتطلب التركيز على مكونات البيئة التنافسية والمتكونة أساسا من العملاء، المنافسين والبيئة الداخلية.

كما تعتبر أيضا المعلومات جوهر التوجه السوقي، فيتم جمعها ونشرها لتحقيق أعلى درجات الاستجابة اعتمادا على مبدأ المشاركة لكل الأفراد والإدارات في المنظمة: وقد برز هذا المفهوم بتأثيره الكبير على المنظمة واعتبارها أحد أسباب نجاح المنظمة.

# الفصل الثاني

## الأداء التنظيمي

**تمهيد:**

يعتبر يعتبر التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات إزاء التطورات الحاصلة ليس بالأمر السهل، لا بد على المؤسسات أن تستغل مواردها وكل ممتلكاتها من أجل مواجهة كافة التطورات، ولا يتم ذلك إلا بتحسين وتطوير أدائها التنظيمي. إلا أن هذا الأخير بقي ميدانا للصراع الفكري يختلف في تفسيره كل الباحثين والمفكرين، ولعل ما هو أصعب من تفسير مفهومه وتقديم تعاريف مختلفة، هو كيفية تطويره وقياسه. حيث يعتبر الأداء التنظيمي هدفا لكل باحث يسعى جاهدا لجمع كل الأفكار والتفسيرات من أجل توضيح معالمه. يعد مفهوم الأداء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا تسعى كل مؤسسة إلى تحسين وتطوير من أدائها التنظيمي من أجل الوصول لأعلى مستوى وتقديم منتجات وخدمات بمواصفات عالمية، باعتباره أحد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في السوق. فبفضل تطوير الأداء التنظيمي، حققت العديد من مؤسسات الدول المتطورة نتائج مكنتها من السيطرة على الأسواق، وسمحت بانتهاج سياسات واستراتيجيات أدت إلى بناء أسلوب إداري حديث.

وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم الأداء التنظيمي وإبراز أهم الأساليب التي تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، وأهم الاستراتيجيات التي تدعم ذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي.**

**المبحث الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء التنظيمي.**

## المبحث الأول: ماهية الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي نتاج لعملية صياغة الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق رسالتها وأهدافها بعيدة الأمد وذلك على أساس أن الأداء هو العنصر الفعال في تحقيق مكانة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، لذا وجب أن نعرض تعريف مصطلح الأداء لما له من أهمية، ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء التنظيمي.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

للأداء أهمية كبيرة لدى المؤسسات، وذلك نتيجة للتطورات الحاصلة في الأسواق العالمية. كما ينال مفهوم الأداء الاهتمام الكبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والأعمال. لذا سوف نعرض مفهوم الأداء ومختلف التعاريف المقدمة من طرف الباحثين وكذا العوامل المؤثرة فيه.

#### أولاً: تعريف الأداء:

لم يظهر مفهوم الأداء بشكل مباشر في مدرسة العمليات الإدارية كما جاء في بعض الكتابات، حيث أن العملية الإدارية في هذه المدرسة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه القيادة، والرقابة. وكان يشار إلى تقييم أداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الأخرى عند معالجة موضوع التوظيف أو الرقابة. وعلى صعيد الفكر الإداري ظهرت العديد من المدارس والاتجاهات والحركات العديدة كان الأداء وتحسينه محورا رئيسيا من محاور اهتمامها، ومن بين هذه المدارس والاتجاهات والحركات نذكر على سبيل المثال: مدرسة العلاقات الإنسانية، حركة الإدارة بالأهداف والنتائج، مدرسة الإدارة بالمشاركة، حركة التطوير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، مدرسة إدارة الجودة الشاملة، وحركة المنظمات (أبو دحت، 2008، صفحة 27).

كما لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، وهذا الاختلاف يرجع إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المستوحاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية، To Perform وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية، (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (الداري، 2008، صفحة 80).

من منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه كمفهوم اقتصر لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، يعرف الأداء كالتالي:

عرف الأداء على أنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء هو منجز من طرف الموارد البشرية خلال فترة ما مع تحقيق أهداف معينة (مزهودة، 2008، صفحة 23).

يعرف الأداء أيضا أنه: "الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدون، لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما، ويمكن قياس هذا الأداء أو الحكم عليه بالقبول أو الرفض".

من خلال هذا التعريف يتبين لنا الأداء أنه منجز من قبل مجموعة من الأفراد وخذاً ما يشترك فيه مع التعريف السابق إلا أنه قابل للقياس والتقييم (البرادعي، 2008، صفحة 72).

كما عرف لورنيو 1996 الأداء أنه: "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز التكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتساهم سلبياً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة." من خلال هذا التعريف يتمثل الأداء في التكاليف المختلفة للأنشطة (المحاسنة، 2008، صفحة 105).

يذكر أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي (عامر، 2007، صفحة 77):

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها.
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد، إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاساً لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- لنتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، تواجه الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس، ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة

المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، وهو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مدخل النظم، فالأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- المفهوم الشمولي، إذ أن الأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن الأداء هو نتيجة لمجموعة من العمليات المنجزة داخل المؤسسة من طرف مواردها البشرية والمالية والتقنية، من أجل تحقيق أهداف مسطرة وضمان بقاء المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه نجاح. كما يتأثر الأداء بعوامل البيئة الخارجية، لذا تعمل المؤسسة على التكيف مع هاته المتغيرات. وتجدر الإشارة أن مفهوم الأداء مرتبط بـ: الكفاءة والفعالية. فالكفاءة هي القدرة على تلبية الفائد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفعالية فهي تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة (مومن، 2008، صفحة 51).

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الايجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر. وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسّموها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية: (يحياوي، 2008، صفحة 70).

**1- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :** تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء: تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية.

تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها. ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن، الورشات، الآلات، نوعية المنتج، شكله والغلاف، مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين، نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج والعوامل البشرية (التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجية المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات).

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي

#### أولاً: تعريف الأداء التنظيمي:

يشكل الأداء القاعدة والأساس الذي يبنى عليه مفهوم الأداء التنظيمي، لدى يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة. إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها (عبد الحليم، 2008، صفحة 19).

إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها، فالأداء التنظيمي هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، أو هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لا بد من أن مؤشره الأداء الذي يعد مرآة المنظمة، بينما أوضحه الباحث كوتلر Kotler بأنه تحديد المصالح وتحسين العمليات الأساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين (حسين، 2008، الصفحات 65-66).

يعتبر الأداء التنظيمي شرطاً أساسياً للإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، لذلك تعتمد هذه الأخيرة على استثمار معظم جهودها لتحسين أدائها، الذي يتعلق بقدرها على فعالية وتنفيذ استراتيجيات لتحقيق الأهداف المسطرة. كما قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة للأداء التنظيمي، كونه مفهوم واسع إلى حد ما،

ويتغير معناه وفقا لمنظور المستخدم واحتياجاته، ويعكس الأداء التنظيمي الطريقة التي تستفيد بها المنظمة من مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها وتوجيه عملها وأنشطتها، مع تحديد أداء المنظمة. وبما أن الأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، فإنه يسعى إلى قياس إنجاز المؤسسات للأهداف المقترحة لمختلف أصحاب المصلحة في فترة زمنية. ويرتبط مصطلح الأداء التنظيمي بطريقة تقليدية مع قياس كلا من: الربح، التكاليف، حصة السوق، وإلى غير ذلك، أي بعض المديرين يميلون إلى التركيز على الجانب المالي لتقييم وقياس الأداء، ويتعلق الأداء المالي بالبيانات المالية المصحوبة مثل: الربحية ونمو المبيعات والعائد على المبيعات والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية.

إلا أنه دعا البعض إلى الاعتراف أيضا بالتدابير غير المالية، نظرا لأنها تركز على نجاح المؤسسة على المدى الطويل، ويتعلق الأداء الغير مالي بأنشطة التسويق الفعالية للمنظمة ويمكن تقييمها من خلال ولاء العملاء، وحصة السوق، والجودة، وتطوير المنتجات الجديدة، وما إلى ذلك.

في هذا السياق، قدم العديد من الباحثين والمفكرين مفهوم الأداء التنظيمي من مختلف الجوانب، إذ كون هذا الأخير يعد القلب النابض لإدارة الأعمال والإستراتيجية والمحاسبة. ومن بين هذه التعاريف نوردها فيما يلي (شيلي، 2019، صفحة 66):

### 1- من أهم الباحثين الذين قدموا تعاريف خاصة بالأداء التنظيمي (Jay borney 1997) حيث عرف:

"الأداء التنظيمي من منطلق "القيمة"، أي تلك التي تعمل المنظمة على خلقها من خلال استخدامها لأصولها الإنتاجية أي القيمة المحققة، مقارنة بالقيمة المتوقعة الحصول عليها جراء استخدام نفس الأصول، فإذا كانت القيمة التي تم خلقها أكبر من القيمة المتوقعة، هذا يعني أن أصول المنظمة متاحة ومتوفرة وبالتالي أدائها جيد، أما إذا كانت القيمة المحققة أقل من القيمة المتوقعة، فإن على أصحاب المنظمة البحث عن بدائل أخرى". من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه يركز على جانب واحد وهو القيمة، أي الأداء التنظيمي يقاس بالقيمة المحققة والقيمة المتوقعة من طرف المنظمات.

2- عرف كلا من (Madella Baylé et Tomé 2005) الأداء التنظيمي على أنه " قدرة المنظمة على توفير واستغلال مواردها المالية والمادية والبشرية وتحويلها بشكل صحيح نحو تحقيق أهدافها المسطرة (beckers, 2014, p. 27).

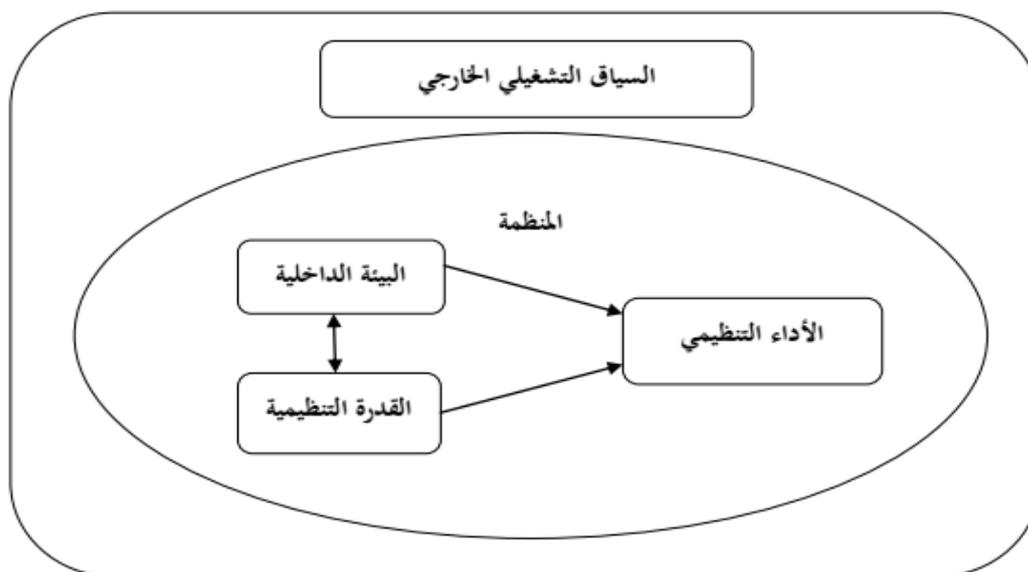
- كما يعرف أيضا أنه: "مسألة قياس أداء المؤسسات من خلال مستوى جودة المنتجات المقدمة ومدى مرونتها مع الأوضاع، ومواعيد التسليم والتأخير".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء التنظيمي مرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها وتقديم منتجات ذات جودة عالية.

- كما يعرف أيضا على أنه "النمو في المبيعات الخاصة بالمنظمة، وزيادة حصتها السوقية، والنمو في الجانب المالي، وبالتالي زيادة ونمو الأداء الشامل للمؤسسة، حيث يضم الأداء التنظيمي ثلاث مجالات محددة من النتائج المحققة: الأداء المالي (الأرباح، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار) أداء السوق (المبيعات، وحصة السوق، وأيضا عائد المساهمين إجمالي عائد المساهمين، القيمة المضافة). "من خلال هذا التعريف نجد أن تعريف الأداء التنظيمي يركز على ثلاث أبعاد (الجانب المالي، السوق، المساهمين) وقياسه بمؤشرات خاصة بتلك الأبعاد.

من خلال ما سبق، فالشكل الموالي يبرز مفهوم الأداء التنظيمي في زيادة قدرة المنظمة من خلال الاعتماد على البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

### الشكل رقم (09) : مفهوم الأداء التنظيمي



المصدر: (Douglas Hoton & Others) اعتمادا على (شيلي، 2019، صفحة 68).

من خلال ما تم التطرق إليه، يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي (المحاسنة، 2008، صفحة 108).

**ثانياً: أهمية الأداء التنظيمي**

تظهر أهمية الأداء التنظيمي في تحقيق العناصر التالية (شيلي، 2019، صفحة 68):

**أ-الفعالية:** حيث يتم تحديد فعالية مؤسستك من خلال أدائها لمهامها وتحقيق أهدافها. إلا أن موضوع الفعالية يعد معقد نوعاً ما، كونه يمثل تحدياً بالنسبة للمؤسسات التي يصعب عليها تحقيق أهدافها وأداء مهمتها. ولنجاح ذلك لابد من الاعتماد على القوانين الموضوعية في المؤسسة وإستراتيجيتها، أي تحديد مبرر وجود المؤسسة بشكل أوضح. وتظهر مدى فعالية المؤسسة في:

- وضوح لنظام الأساسي والبيانات المهمة والوثائق التي تشرح عرض وجود المؤسسة.
- الموظفون متقبلون لتحقيق مهمة المؤسسة.
- يتم تحقيق مختلف الأهداف المسطرة من خلال إنجاز أنشطة لمؤسسة بما يخدم مهمتها.
- وجود نظام لتقييم الفعالية.
- تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الآراء المقدمة من أجل التحسين المستمر.

**ب-الكفاءة:** يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تقديم خدمات استثنائية، ولكن بتكليف أقل ومناسبة، حيث يتم الحكم على مدى كفاءة المؤسسة من خلال (تكلفة وحدة الخدمات، العائد السنوي للشخص الواحد، متوسط قيمة الإعانات للشخص الواحد، استخدام الموارد المالية بطريقة جيدة، وجود نظام إداري يعزز الكفاءة من ناحية النوعية، استغلال قدرات الموظفين، مقارنة أداء المؤسسة مع النقاط المرجعية). وأياً كان الحجم الإجمالي للمؤسسة، فإنها تعتبر أنها ذات كفاءة إذا كان هناك علاقة جيدة بين الجودة والكمية من جهة والسعر من جهة أخرى.

**ج-علاقة المؤسسة مع البيئة:** في أي مجتمع تستغرق المؤسسات وقتاً طويلاً للنمو والتطور، ولكي يحدث ذلك لابد عليه من تعزيز نقاط قوته ومواجهة الأزمات الداخلية والخارجية، لأنه لا توجد أي منظمة محصنة من الأزمات. وللبقاء في السوق الذي تتشظى فيه عليها أن تتكيف مع بيئتها الخارجية بنجاح، ومع المهارات المغيرة والمطلوبة. لذا على المؤسسة أن تتأكد من أن رسالتها وأهدافها وبرامجها وأنشطته تتماشى مع ما يريده أصحاب المصلحة والبيئة.

**د-الجدوى المالية:** لبقاء المؤسسة يجب عليها أن تتأكد من أن التدفقات المالية تتجاوز المصروفات. أي لابد أن تكون عائدات المؤسسة أعلى باستمرار من النفقات، كما يجب عليها أن تضع جانباً ما يكفي من الأموال لمواجهة الصعوبات، وأن لا تعتمد المؤسسة على مصدر وحيد من مصادر التمويل كما أبرز باحثون أن أهمية الأداء التنظيمي تظهر من خلال ثلاث أبعاد (النظري، الاختياري، الإداري) وذلك في

أي تحليل استراتيجي، والتي هي:

1- **البعد النظري:** يتمثل في الآثار والدلالات الضمنية أو الافتراضية، لأن الأداء هو اختيار إستراتيجية المنظمة خلال فترة معينة من الزمن.

2- **البعد الاختياري:** يتم ذلك من خلال استخدام الدراسات والبحوث لاختبار الاستراتيجيات والعمليات المختلفة الناتجة عن ذلك.

3- **البعد الإداري:** أي من خلال تطبيق الطرق الإدارية، وتقييم نتائج أداء المنظمات.

بناء على ما سبق، يرى الباحثون أن أهمية الأداء التنظيمي تأتي من قدرة لمنظمة للوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً، هذا هو المقياس لقياس تقدم ونجاح المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافه وغاياتها وقدرته على البقاء والنمو التنظيمي.

### المطلب الثالث: نموذج الأداء التنظيمي

من أبرز الباحثين الذين قدموا نموذج للأداء التنظيمي، (Boulianne 1998) حيث أجرى هذا الأخير دراسة هدفها إبراز نموذج الأداء التنظيمي الذي يأخذ في عين الاعتبار الاتجاهات الرئيسية لاقتصاد المعرفة والتي تتيح فهم السياق الخاص بتحليلات الأداء التنظيمي.

#### أولاً: هرم الأداء الخاص بـ Lynch et Cross 1991

في عام 1991 قدم كلا من Richard Lynch and Kelvin Cross كتابهم الشهير الذي يحمل عنوان: "قياس مقاييس التحسين المستمر" وهو عبارة عن تفسير شامل لشبكات المعلومات المستخدمة في تحسين الأداء. تم إصدار هذا الكتاب إزاء فشل أنظمة قياس الأداء التقليدية في تلبية احتياجات المديرين في عصر الأعمال الجديد والابتكارات. وأدت هذه الإخفاقات إلى توصل الكاتبان إلى استنتاجات حول ما يمكن أن تقدمه هذه المقاييس الجديدة الخاصة بالأداء (Tomas Stefenson, 2014, p. 20) :

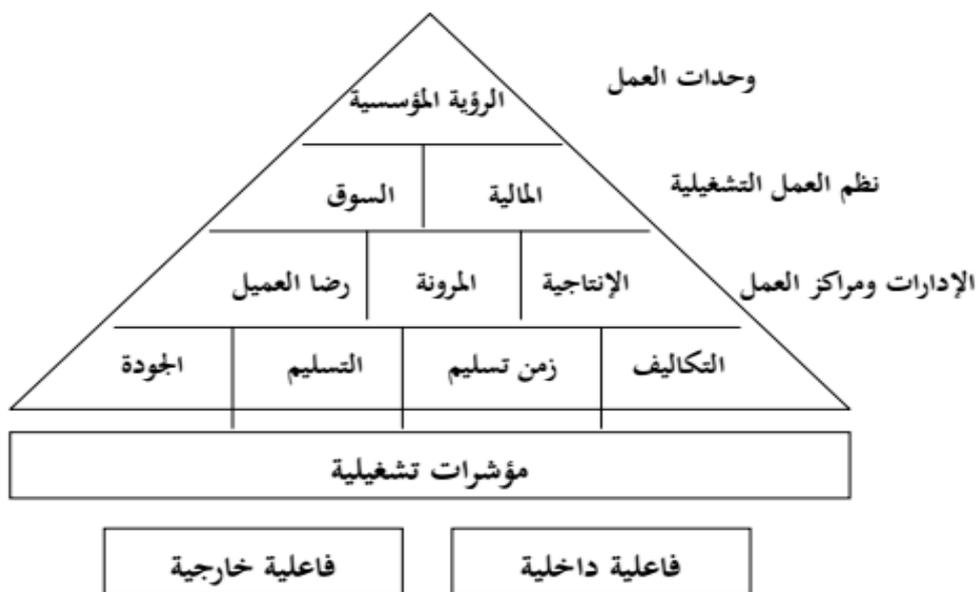
- يجب أن ترتبط التدابير بين العمليات والأهداف الإستراتيجية، كما ينبغي أن تعرف الإدارة كافة المهام التي تساهم بشكل منفصل ومتكامل في تحقيق مهمتها الإستراتيجية.
- يجب أن يضم النظام كافة المعلومات المالية وغير المالية بطريقة يمكن استخدامها من قبل مديري التشغيل والتنفيذ، على الإدارة إبلاغ الموظفين بكافة المعلومات الصحيحة بهدف دعم القرارات المتخذة وفي الوقت المناسب؛ تركيز المقياس على جميع أنشطة الأعمال وكذا متطلبات العملاء، وهنا تكمن قيمته الحقيقية. من خلال هذا، ظهر هرم الأداء لـ Lynch et Cross الذي يعمل على دمج المؤشرات الإستراتيجية والتشغيلية في نموذج واحد، لأنه لا يمكن أن توجد مؤشرات دون غيرها، حيث تعمل المؤشرات التشغيلية على تقديم تقارير خاصة بالجودة والتسليم ووقت المعالجة، وأيضاً التكاليف المستخدمة وحجمها. كما أنه لا يشتمل على المؤشرات المالية فحسب، بل أيضاً المؤشرات

الغير مالية فضلا عن المؤشرات التشغيلية والإستراتيجية، إلا أنه وجه انتقادا لهذا النموذج كونه لا يصعب تنفيذه ولا يزال على مستوى الجانب المفاهيمي فقط. (tremblay, 2012, p. 60)

ويدعم هذا الهرم قياس الأداء الداخلي والخارجي، وأيضا الاهتمام بالتدابير الخاصة من أسفل المنظمة التي بدورها تعكس ذلك على مستوى الإدارة والرؤية المؤسسية وأيضا تحديد الأهداف الداخلية والخارجية للمؤسسة. (Connolly, 2012, p. 206).

الشكل الموالي يبرز هرم الأداء:

الشكل رقم (10): هرم الأداء



المصدر: (diane, 2012, p. 61) اعتمادا على (شيلي، 2019، صفحة 73)

من خلال الشكل، نجد أن في أعلى الهرم إستراتيجية المؤسسة التي تترجم إلى أهداف خاصة بوحدة الأعمال، وفي المستوى الثاني يمكن التعريف بهدف الأهداف الخاصة لكل مستوى من مستويات الأعمال من حيث الهدف المالي على المدى القصير أو وضع السوق على المدى الطويل، وأهداف خاصة بالمؤسسة. أما المستوى الثالث من الهرم فيرتبط بالأهداف ووحدة الأعمال اليومية الخاصة بالمرونة والإنتاجية وكذا مدى رضا العمال. أما في أدنى مستوى بالهرم، فتستخدم المعايير التشغيلية لمركز الإدارة وأيضا وحدات الأعمال الجودة، التسليم، ووقت العمليات والتكاليف والتي تساعد الشركة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح. كما تم تقييم لهذا الهرم من قبل الباحثين وتوصلوا إلى وجود نقاط قوة وضعف:

#### أ- نقاط القوة:

- محاولة دمج أهداف المؤسسة مع مؤشرات الأداء التشغيلية.
- التسيير الاستراتيجي للأداء.

ب- نقاط الضعف:

- لا تتوفر على أي آلية لتعريف وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.
- فشل في تحديد معايير وشكل القياس.
- لا تدمج بصورة واضحة مفهوم التحسين المستمر.

**ثانيا: مصفوفة المحددات والنتائج لـFitzgead et al 1991**

تقترح مصفوفة المحددات والنتائج ستة معايير للأداء، إثنان منها عبارة عن نتائج، وأربع محددات تماما مثل هرم الأداء لـ Lynch & cross.

وتظل هذه المصفوفة على مستوى مفاهيمي أي أن المعايير والتدابير غامضة إلى حد ما.

تظهر المصفوفة في الجدول التالي (عبد الحليم، 2008، صفحة 32):

**الجدول رقم (01): مصفوفة المحددات والنتائج لـFitzgead et al 1991**

أسلوب القياس	معيار الأداء	
حصة السوق وتحديد مراكز نمو المبيعات من الربحية وقاعدة العملاء السيولة هيكل رأس المال النسب المالية	المنافسة الأداء المالي	النتائج
الدقة الحساسية/ اللطافة الجمالية/ المظهر الراحة/ السلامة الاتصالات الجمالية المرونة في سرعة التسليم المرونة في المواصفات المرونة في حجم الإنتاج الإنتاجية الكفاءة أداء عمليات الابتكار أداء الابتكارات الفردية	جودة الخدمات المرونة الموارد المستخدمة الابتكار	المحددات

المصدر : (diane, 2012, p. 22) اعتمادا على (شيلي، 2019، صفحة 75).

يظهر في الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تتدرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار. وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لابد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المؤسسة وصورتها أمام منافسيها، فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور (عبد الحليم، 2008، صفحة 33).

### ثالثا: لوحة القيادة بطاقة الأداء المتوازن 1992 Kaplan & Norton

في بداية 1983 كتب (Robert Kaplan) عن كيفية قياس المنظمات أدائها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان Relevant Loss لكل من (Janshon, & Kaplan) حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل سنة، 1992 بأمريكا الشمالية على يد المستشار Robert Kaplan والمستشار المؤسس لوحدة البحث (David Norton KPMG) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. ومن خلال الدراسة، لاحظ لباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين المالي والعملي (الغير مالي)، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة (صالح، 2012، صفحة 19).

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. فهي عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهدافا محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة (عبد الحميد، 2009، صفحة 57).

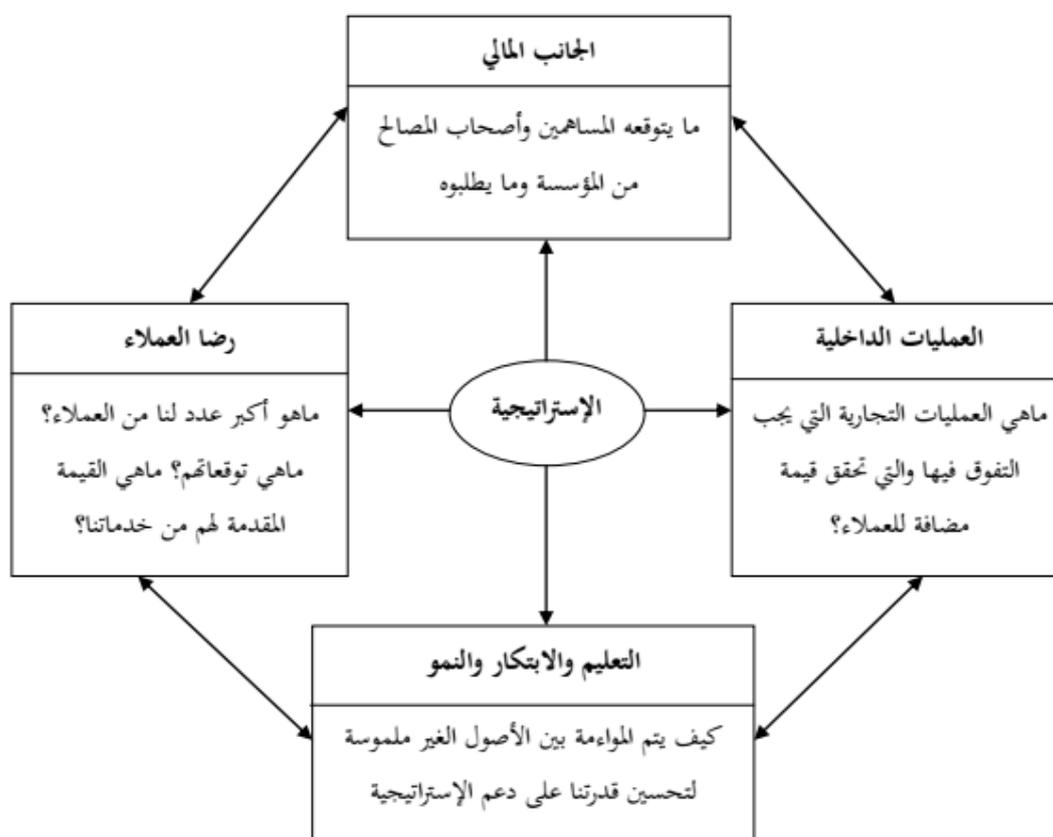
عرف Robinson بطاقة الأداء المتوازن عل أنها: "نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل (الملكاوي، 2008، صفحة 73).

يعتبر نموذج الأداء الذي طوره كلا من (Kalpan & Norton) هو النموذج الذي يتم الاستشهاد به في أغلب المقالات والأعمال التي تهتم باقتصاد المعرفة، وتشمل بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من البيانات المالية وغير المالية، والتدابير.

وهي مقسمة إلى أربع منظورات: الجانب المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والابتكار والتعلم، ويقدم

الشكل الموالي هذا النموذج:

الشكل رقم (11) : بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Niven, 2012, p. 12) اعتمادا على (شيلي، 2019، صفحة 77).

حيث يتكون كل مدخل من الأبعاد التالية: (معتصم فضل عبد الرحمان، 2015، صفحة 67).

أ- **البعد المالي**: تمثل نتائج هذا البعد مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية منظمة الأعمال بالعمل على تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف لمنظمة منافسة، ويشتمل على مجموعة من المقاييس التقليدية لقياس الأداء المالي.

ب- **بعد العمليات الداخلية**: يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.

ج- **بعد العملاء**: يعرف بأنه قدرة المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم.

د- **بعد النمو والتعلم**: يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المنظمة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها في الأجل الطويل.

يهدف هذا النموذج إلى تحويل رسالة المنشأة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء، بحيث توفر هذه المقاييس الإطار لنظام الإدارة والقياس الإستراتيجية. ليستمر هذا النموذج في التركيز على تحقيق الأهداف المالية، ويشمل في الوقت نفسه محركات الأداء لهذه الأهداف المالية. وبالتالي فإنه يقيس الأداء التنظيمي عبر الجوانب الأربعة المتوازنة، يمكن المنشآت من تتبع النتائج المالية، يراقب التطور في بناء القدرات وكذلك الحصول على الأصول غير الملموسة التي يحتاجها لتحقيق النمو المستقبلي. كما أن الهدف الرئيسي من تطبيقه هو ربط سلوك العاملين مع رسالة المنشأة، ويتم ذلك من خلال تحويل إستراتيجية المنشأة إلى مجموعة من الأهداف ومقاييس الأداء للجوانب الأربعة (الشطي، 2007، صفحة 67).

#### **رابعاً: نموذج أصحاب المصلحة لـ (D'Atkinson Waterhouse et Wells):**

يعتبر هذا النموذج نتاج عن المنهج العلمي النظري، ويقترح رؤية للأداء التنظيمي حيث يعتمد على نهج أصحاب المصلحة ، وقد تم تطويره خاصة من الجانب النظري من قبل كلا من Donaldson et (1995) Preton نجد أنه يضم عنصرين مهمين: (tremblay, 2012, p. 64)

1- لدى المنظمة أهداف أساسية وأخرى ثانوية يجب إيلاء الاهتمام لأهداف الثانوية لأنها تسمح بتسيير الأهداف الرئيسية أو الأساسية.

2- تحتاج المنظمة إلى تحديد أصحاب المصلحة وهم: العملاء والموردون، الموظفون، المستثمرون والمجتمع.

كما نرى في الجدول المعتمد من طرف (Atkinson Waterhouse et Wells (1997) والذي يبرز تطبيق هذا النموذج في مصرف مونريال، الجدول الموالي يبرز نموذج أصحاب المصلحة:

## جدول رقم (02): نموذج أصحاب المصلحة Atkinson Waterhouse et Wells.

أصحاب المصلحة	التدابير الأساسية	التدابير الثانوية
المساهمين	العائد على استثمارات المساهمين	- نمو الإيرادات - نمو النفقات - الإنتاجية - نسبة رأس المال - نسبة السيول - نسبة جودة الأصول
الزبائن	رضا العملاء وجودة الخدمات	- تحقيق حول مختلف العملاء المتواجدين في الأسواق/المنتجات
الموظفون	- مشاركة الموظفون - مهارات الموظفون - إنتاجية الموظف	- تحقيق حول آراء الموظفين - إشارة إلى مختلف عناصر جودة خدمة العملاء - النسب المالية لتكاليف الموظفين بتصنيفات مختلفة من الدخل
المجتمع	الصورة العامة	- تحقيقات خارجية مختلفة

المصدر (Mayegle، 2004، صفحة 277) اعتمادا على (شيلي، 2019، صفحة 79).

**خامسا: نموذج الفعالية التنظيمية: (Morin Savoie et Beaudin 1994)**

يعتبر مفهوم الفعالية في حد ذاته نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي (سويسي، 2004، صفحة 02).

ويعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، حيث أن أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموما كان برنارد (Barnard 1938) لقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينات من القرن المنصرم، وكان ينظر إلى الفعالية التنظيمية طوال فترة الخمسينات بأنها "الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه (بنات، 2002، صفحة 64).

كما تعتبر الفعالية التنظيمية أنها نتيجة للتفاعل الجيد والفعال لرؤية الشركة وأهدافها الإستراتيجية مع لتصميم الجيد للعمليات والمسؤوليات، وأيضا تحديد المهارات المتاحة والمعارف والقدرات، وكذا قياس الأداء

المتوقع. أو يمكن القول أن الفعالية التنظيمية تساعد المنظمة أن تصبح فعالة، بحيث تلبى وتحقق كافة التوقعات وفق المعايير المطلوبة، لكل العناصر التي تضمها المنظمة، ودوائرها وإستراتيجيتها.

ونظرا لأهمية الفعالية التنظيمية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء العام للمؤسسة، فإن العديد من الباحثين والمفكرين اهتموا بتقديم نموذج للفعالية التنظيمية يعمل على تحسين الأداء من جهة وتحقيق التوقعات من جهة أخرى. ومن أهم المفكرين الذين قدموا هذا النموذج نجد كلا من ( Beudin 1994 Morin (Savoie et

بالنسبة لـ، (Morin1989) فإن الفعالية التنظيمية هي "عبارة عن حكم يراعي الفرد أو المجموعة في المنظمة وبشكل أكثر تحديدا على الأنشطة أو المنتجات أو النتائج المتوصل إليها أو التأثيرات المتوقعة منها." وللوصول إلى النموذج الموجود في الجدول الموالي، قام كلا من (Morin Savoie et Beudin 1994) بإجراء مراجعة لمختلف كتب العلوم لاجتماعية (علم الاقتصاد وعلم النفس، علم الاجتماع، السياسة)... كما قاموا بإجراء مسح ودراسة ميدانية لتأكيد تطبيق النموذج النظري، ومن ثم تم التوصل إلى أربعة مفاهيم رئيسية لمصطلح الأداء التنظيمي (منهجي، اقتصادي، نفسي اجتماعي، وايكولوجي). ويضم نموذج كلا من، (Morin Savoie et Beudin1994) أربعة أبعاد (الكفاءة الاقتصادية، الاستدامة، فقيمة الموارد البشرية، شرعية التنظيمات والمجموعات الخارجية.) يتم وصف هذه الأبعاد باستخدام 14 معيارا، وكل معيار يضم مجموعة من المؤشرات. من الواضح أن هذا النموذج أكثر تعقيدا ويصعب تطبيقه على أرض الواقع، كما أنه يصعب العثور على جميع المؤشرات والبيانات اللازمة. لذا نجد بعض الباحثين يهتمون ببعض المعايير والمؤشرات لقياس الإنتاجية على حساب معايير أخرى مما يشكل هذا النموذج تحديا من حيث البيانات والمعايير. ومن هذا المنظر، تم تعديل النموذج الأصلي 2005 من قبل Morin Savoie بأخذ في الاعتبار تطوير نمط تقييم الفعالية التنظيمية، ليصبح يحتوي على خمسة أبعاد، أي إضافة بعد للأبعاد الأصلية لتقليل من تعقيد عملية التقييم بواسطة الفعالية التنظيمية. تبقى الأبعاد الأربعة هي نفسها ويضاف البعد السياسي، أي الأخذ بعين الاعتبار العمليات

السياسية في تحديد وتقييم الفعالية التنظيمي. (Trenblay, 2003, p. 65)

جدول رقم: (03): نموذج الفعالية التنظيمية لـ (Morin Savoie et Beaudin)

قيمة المورد البشري	الكفاءة الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعبئة الموظفين (الاهتمام والجهد المقدم للموظفين)</li> <li>- معنويات الموظفين (التعامل بإيجابية)</li> <li>- العائد</li> <li>- تطوير الموظفين (زيادة الكفاءة)</li> </ul> <p>⇐ ينتج عنه التماسك الاجتماعي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصاد الموارد (تخفيض الإنتاج على قدر المدخلات)</li> <li>- الإنتاجية (الكمية والنوعية مقارنة بالمواد المستخدمة)</li> </ul> <p>⇐ تنتج فاض القيمة (اقتصاديا)</p>
شرعية التنظيمات والمجموعات الخارجية	استدامة المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إرضاء ممولي العميل (الحكم على كيفية تلبية لمنظمة لاحتياجاتها)</li> <li>- إرضاء المنظمات التنظيمية</li> <li>- إرضاء المجتمع الأوسع من الأنشطة والجهود التي تبذلها المنظمة</li> </ul> <p>⇐ تنتج القبول "سياسيا"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جودة المنتج (يعتمد على احتياجات العميل)</li> <li>- الربحية المالية (تباين المعلومات مع الوقت بالنسبة للأهداف)</li> <li>- القدرة التنافسية (مقارنة بعض المؤشرات الاقتصادية مع المؤسسات أو المنافسين)</li> </ul> <p>⇐ تنتج للبقاء</p>

المصدر: (Emery, 2003, p. 47) اعتمادا على (شيلي، 2019، صفحة 81).

## المبحث الثاني: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

لقد اتفق العديد من الباحثين والكتاب على أهمية قياس الأداء التنظيمي من أجل التطوير والتحسين، غير أنهم لم يتفقوا على المعايير المناسبة لقياس الأداء التنظيمي وأساليب قياسها. وفي هذا المجال، فقد قامت العديد من الدراسات السابقة بالتركيز على قياس الأداء المالي للمنظمة (مقاييس الأداء المالي قصيرة الأجل) والذي يعكس إنجاز أهدافها الاقتصادية كأحد الجوانب الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي.

في حين ينبه العديد من الكتاب على أهمية عدم الاقتصار على معايير الأداء المالي لقياس الأداء التنظيمي، حيث أن هذه المعايير أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن مقاييس الأداء المالي غالباً ما تكون متقدمة ومعيبة وتعاني الكثير من التشوهات، مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض قياس وتقييم الأداء.

ومن هذا المنطلق، فإنه يجب أن تشمل معايير الأداء التنظيمي معايير أخرى غير المعايير المالية عند تقييم الأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار أكدت العديد من الدراسات على أهمية استخدام معايير أخرى مثل: المنتجات الجديدة، درجة جودة المنتج أو الخدمة، درجة الرضا العملاء، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والنمو، مقدرة التنظيم على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة. ومن جانب آخر، ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد في المنظمات كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية في المنظمات إلى ما يلي: اتجاهات العاملين التي تضم كلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والدافعية والثقة، وأيضا سلوكيات العاملين التي تضم بدورها الغياب ومعدل دوران العاملين. (ابو زيادة، 2011، صفحة 88).

### المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء التنظيمي

#### الفرع الأول: المؤشرات المالية

يمثل الأداء التنظيمي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز قياس هذا المفهوم على استخدام مؤشرات مالية لمعرفة مدى إنجاز الأهداف، وتلبية احتياج الزبائن وأصحاب المصالح. ويعتبر الأداء المالي عنصر من عناصر الأداء التنظيمي، حيث أن المؤشرات المالية تركز أثناء عملية القياس على الأداء المالي، ومدى تأثر هذا الأخير بالهيكل التنظيمي والجوانب التنظيمية بالمؤسسة. لذا سنتناول في هذا المطلب جل المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي من الجانب المالي.

#### 1: نسب الربحية:

من أكثر الموضوعات التي يهتم بها الأداء التنظيمي لدراسة الأداء المالي في المؤسسات هي الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء لمالي الذي يعد جزء مهم في الأداء التنظيمي، كما تعكس الربحية كفاءة

السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسات. فالزيادة في نسب الربحية يمكن له أثر إيجابي على أسعار الأسهم، فالزيادة المتوقعة بنسب الربحية تزيد من التفاؤل بشأن المستقبل، وبالتالي ارتفاع أسهم المؤسسة وزيادة عوائدها، أي أن تحقيق المؤسسة للربح المناسب يساعد على الحفاظ على أسعار أسهم هذه المؤسسة في الأسواق المالية، وبالتالي تعظيم القيمة السوقية. (الخطيب، 2009، صفحة 61).

وعليه فقد اعتبر هدف تحقيق الأرباح من الأهداف الإستراتيجية لإدارة منشأة الأعمال، لذلك فقد ساد الاعتقاد طويلا من أن هدف تعظيم الأرباح، إنما يمثل الهدف الأول لمنشأة الأعمال بل أنه الملم بالاقتصاد الجزئي الذي يرى أن الهدف الرئيسي للمنشأة الاقتصادية هو تعظيم الربح. ولا بد التمييز بين الربح كمقدار يظهر ويستخرج من قائمة الدخل في منشأة الأعمال وبين الربحية وهي نسبة هذا المقدار إلى عناصر التشغيل داخل المنشأة.

وعادة يتم التوصل إلى تقييم الأداء بتحليل الربحية من خلال الركون إلى مجموعة من النسب المهمة مستخرجة ومشتقة من واقع الحسابات الختامية والتي تعكس الأداء الماضي التاريخي لمنشأة الأعمال، على الرغم من تعظيم القيمة السوقية التي تتوقف على الأرباح المتوقعة في المستقبل، وعلى درجة المخاطرة التي تتطوي عليها التدفقات النقدية في المستقبل أيضا، حيث تكون عملية تقييم هذه المتغيرات من العوامل التي ينصب عليها الاهتمام داخل السوق المالية من قبل المستثمرين (الزبيدي، 2011، صفحة 186).

ولكي يتم التحليل بواسطة نسب الربحية، نعتمد على المؤشرات التالية (العامري، 2013، الصفحات 90-88):

أ- نسبة هامش صافي الربح الدخل: وتعتبر عن النسبة المئوية المتبقية من كل دينار من المبيعات بعد طرح جميع التكاليف. ولهذا فإن هذه النسبة تتحدد بتقسيم صافي الدخل على المبيعات.

نسبة هامش صافي الربح = صافي الدخل / صافي المبيعات

ب- معدل العائد على الاستثمار: ويسمى كذلك معدل العائد على الموجودات، ويقاس الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيقه الأرباح من مجمل استثماراتها في الموجودات، وتبحث الشركات دائما عن الزيادة في العائد على الاستثمار، لأنه المقياس لربحية كافة استثمارات الشركة القصيرة والطويلة الأجل، وأن ارتفاع هذا المؤشر يدل على كفاءة سياسات الإدارة الاستثمارية والتشغيلية. وتحسب النسبة من تقسيم صافي الدخل التشغيلي على مجموع الموجودات.

ويحسب أيضا من تقسيم صافي الدخل على مجموع الموجودات ولكن الصيغة الأولى هي الأفضل.

معدل العائد على الاستثمار = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / مجموع الموجودات

معدل العائد على الاستثمار = صافي الدخل / مجموع الموجودات

ج- **معدل العائد على حق الملكية**: يقيس معدل العائد المحقق عن استثمار أموال المالكين، ويكشف عن أداء الإدارة، ولهذا فإن ارتفاع معدل العائد على حق الملكية هو دليل لأداء الإدارة الكفاءة. ويمكن أن يكون ارتفاعه دليل للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية، بينما يشير انخفاضه إلى تمويل متحفظ بالقروض. ويحسب هذا المعدل للعائد بتقسيم صافي الدخل على حق الملكية التي تشمل (رأس المال المدفوع، علاوات الإصدار، الأرباح المحتجزة).

**معدل العائد على حق الملكية = صافي الدخل / حق الملكية**

د- **ربحية السهم الواحد**: تمثل حصة السهم العادي الواحد من الأرباح المتحققة خلال فترة إعداد الأرباح، وتعد مقياس للأداء الكلي للشركة، كما هو الحال بالنسبة لنسب الربحية. كما أنها دليل للمقسوم النقدي المتوقع، هذا بالإضافة إلى أنها من النماذج الرياضية لتقييم السهم. وتحتسب النسبة من تقسيم صافي الدخل على عدد الأسهم العادية المصدرة.

**ربحية السهم = صافي الدخل / عدد الأسهم العادية المصدرة**

## 2: نسبة السيولة

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاق الديون القصيرة الأجل. حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشرا مهما لتقييم أدائها المالي، وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من قد سائل، ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة وبأقل خسارة ممكنة قياسا بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بموجوداتها المتداولة، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى وأن كانت تحقق أرباحا عالية في الأجل الطويل، ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب (سعادة، 2008، صفحة 42).

تقاس نسب السيولة المالية للشركة في المدى القصير، أي مقدرة الشركة على تسديد الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وبالتالي تظهر إلى أي مدى تكون المطلوبات المتداولة مغطاة بموجودات يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تعادل تقريبا فترة استحقاق المطلوبات المتداولة. وتتمثل نسب السيولة في: (العامري، 2013، صفحة 79).

أ- **نسبة التداول**: تحسب نسبة التداول بتقسيم الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة. وتقاس قدرة الشركة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل من خلال موجوداتها المتداولة. إن انخفاض النسبة يدل على صعوبة دفع الشركة التزاماتها، في حين يشير ارتفاع النسبة إلى تضحية الشركة بالعوائد بسبب تقييدها لرأسمال كبير في الموجودات المتداولة.

ويقاس بالطريقة التالية:

نسبة التداول = الموجودات المتداولة / المطلوبات المتداولة

ب- النسبة السريعة: تقيس هذه النسبة سيولة الشركة القصيرة الأجل بعد تنزيل الموجودات الأقل سيولة منها وهي المخزون، أي تحسب من تقسيم الموجودات المتداولة مطروحا منها المخزون على المطلوبات المتداولة، وهي تحسب كالآتي:

النسبة السريعة = (النقد + الاستثمارات القابلة للتداول + الحسابات المدينة) / المطلوبات المتداولة

### 3: نسب حجم النشاط

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها، وتستخدم لتقييم نجاح إدارة الشركة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة الشركة في استخدام المصادر المالية المتاحة، وتدرس هذه النسب معدلات دوران الذمم والمخزون والموجودات التي توضح سياسات الشركة في استرداد الديون وسياساتها في التخزين وإدارة الموجودات. وينصب الاهتمام هنا حول كيفية استخدام الشركات لموجوداتها (الثابتة والمتداولة) بكفاءة لتعظيم المبيعات والأرباح، حيث من وجهة نظر مالية بحثه أن السبب الوحيد للاستثمار في الأصول هو تعظيم قيمة الأعمال. وتؤثر نسب النشاط على العوائد، أي أن زيادة معدلات الدوران لهذه النسب يزيد من الأموال المتاحة للشركة، وبالتالي زيادة الاستثمارات والفرص الاستثمارية مما ينعكس إيجابيا على أسعار الأسهم بالارتفاع. حيث أن زيادة نسب النشاط قد تؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم أو انخفاضها، حيث أن زيادة نسب النشاط تؤدي إلى ارتفاع الإنفاق الاستثماري، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الأسهم وارتفاع أسعارها السوقية وارتفاع عوائدها.

بمعنى آخر، أن الطلب على الأسهم وارتفاع أسعارها السوقية وارتفاع عوائدها، أي أن الزيادة بنسب النشاط تؤدي إلى زيادة الأرباح، مما ينعكس إيجابيا على أسعار الأسهم والعائد (علاقة طردية) هذه النسب تهتم ببيان مدى استخدام إدارة المشروع للموارد المتاحة لها والرقابة عليها.

ومن أهم النسب المستخدمة معدل دوران حقوق الملكية، حيث زيادة هذا المعدل تعني الزيادة في المتاجرة عن الحد الذي يتحمله الهيكل الإنتاجي للشركة، أما النقص في هذا المعدل فيعني الانخفاض عن الحد الذي يعرض الشركة إلى مخاطر الفشل المالي، ويمكن تحديد الحجم الأمثل على أساس المتوسط العام للصناعة. (الخطيب، 2009، صفحة 65).

### 4: نسب هيكل رأس المال

يطلق مصطلح هيكل رأس المال على الطريقة التي تمول المنشأة بها موجوداتها من خلال مزيج من حقوق الملكية والمديونية، ويتم وصف هيكل رأس المال بحساب نسبة كل من حقوق الملكية والمديونية إلى رأس المال، ويمكن وصفه أيضا بحساب معدل الرفع المالي للمنشأة. ولهيكّل رأس المال علاقة مباشرة

بمتوسط تكلفة رأس المال وهو أحد عناصر تقييم للمنشآت. وتعد نسب هيكل رأس المال من النسب التي تهتم بها إدارة الائتمان في المصرف كون ارتفاعها يؤشر إمكانية تعرض الزبون لمخاطر التعثر في التسديد، وتحسب هذه النسبة عن طريق قسمة القروض طويلة الأجل على مجموع هيكل رأس المال (القروض طويلة الأجل + حق الملكية).

تخدم هذه النسب والتي يطلق عليها مصطلح نسب الملاءة كأدوات لتقييم مدى قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، كما تقيس أيضا مدى نجاح سياسات التمويل المتبعة في المنشأة وذلك في الموازنة بين التمويل الداخلي والخارجي، ومن ثم انعكاسات هذه السياسة على مخاطر الرفع المالي.

يعرف المهتمين بالإدارة المالية والتحليل المالي، أن أكثر الموضوعات المثيرة للجدل، تلك التي تربط بصياغة هيكل رأس المال، تلك الصياغة التي تحدد المزج الخاص بين حقوق المالكين والقروض المستخدمة في تمويل استثمارات المنشأة. وعلى الرغم من أن هذا المزيج يتغير من فترة لأخرى، إلا أن إدارة المنشأة لا بد وأن تكون في منهجها أو سلوكها الإداري هيكلًا ماليًا معينًا، ولا بد أن تكون كل القرارات المالية متسقة مع الهيكل المرسوم في ذهن الإدارة، ولهذا فمن صياغة هيكل رأس المال إنما تحتاج إلى أداء معين بسبب محتويات هذا الهيكل، فالإدارة تعلم أن الاعتماد على القروض في تكوين هيكل رأس المال، إنما يؤدي إلى زيادة المخاطر المالية التي تتعرض لها المنشأة، ولكن في مقابل ذلك أن الاعتماد على القروض يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية. ويضمن ذلك تعظيمًا في القيمة السوقية للأسهم العادية، وهي تعرف أيضا ذلك أن هناك نقطة مثلى يجب أن لا تتجاوزها الإدارة، حيث أن تجاوزها يعني تحول تلك المنافع إلى مسببات في تخفيض معدل العائد على حق الملكية، وكذلك في هبوط القيمة السوقية للأسهم العادية. ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد الإدارة على مصادر التمويل المقترضة، فإن المحلل المالي يلجأ إلى عدد من مؤشرات المالية المهمة مثل (الزبيدي، 2011، صفحة 175).

أ- مؤشرات الرافعة المالية: يشير الرفع المالي إلى استخدام أموال الغير في التمويل بهدف زيادة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب، وهو عبارة عن نسبة القروض إلى مجموع الخصوم، وتقيس درجة الرفع المالي مدى تعرض الشركة إلى المخاطر المالية، وهي كذلك تعكس درجة التغيير في عائد السهم الواحد من أرباح التشغيل الناتجة عن التغيير في نسبة أرباح التشغيل قبل الفوائد والضرائب. وهناك من يعتبر الرفع المالي أو الرافعة المالية من المصطلحات التي اتبعتها الذهنية المؤسساتية لتغليف الأشياء غير المحببة أو السلبية وإعطائها مظهرًا جميلاً، فبدلاً من أن نقول استئانة أو مديونية وهو مصطلح يوحي بالمخاطرة والضعف، نقول رافعة مالية وهو مصطلح يوحي بالثقة والقوة.

تحسب نسبة الرافعة المالية وفق الصياغة التحليلية التالية (أشرف، 2016، صفحة 41):

نسبة الرافعة المالية = القروض / الأموال (الموجودات)

ب - نسبة القروض إلى حق الملكية: مما هو معروف أن حق الملكية أي الأموال التي يمتلكها الملاك مثل الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند إقراضهم للمنشأة، حيث يتعرض أصحاب القروض إلى مخاطر بسبب ذلك. وعليه كلما زادت هذه النسبة، كلما زادت درجة الرافعة الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المخاطر التي يتعرض لها الدائنون (أصحاب القروض بفائدة) بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة القروض إلى حق الملكية} = (\text{القروض قصيرة الأجل} + \text{القروض الطويلة}) / \text{حق الملكية}$$

ج- معدل تغطية الفوائد: يترتب على استخدام المديونية تحمل المنشأة لأعباء ثابتة ممثلة بالفوائد، بالتالي فإن المنشأة تهتم بمعرفة عدد المرات التي تستطيع بها الإدارة من تغطية هذه التكاليف من أرباحها المتحققة. وهو ما يتحقق من معرفة نسبة تغطية الفوائد، وذلك من خلال قسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على الفائدة وفقا للصيغة التالية:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الفائدة والضريبة} / \text{الفائدة}$$

د - معدل تغطية الأعباء الثابتة: يقصد بالأعباء جميع المصاريف التي تتحملها إدارة المنشأة، والتي تتسم بنوع من الثبات مثل الفوائد على القروض والإيجار المدفوع عن تأجير الموجودات الثابتة، ويلاحظ هنا أن الإيجار يتساوى مع الفوائد لأن عملية الإيجار للموجودات الثابتة تتساوى إلى حد مع عملية الاقتراض للأموال. ويتم حساب هذا المعدل وفق الصيغة الآتية:

$$\text{معدل تغطية الأعباء} = (\text{معدل الربح قبل الضريبة} + \text{الإيجارات}) / (\text{الفائدة} + \text{الإيجارات})$$

هـ - نسبة الموجودات إلى حق الملكية: من النسب المهمة التي تلجأ إليها الإدارة، هي نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية والتي تسمى بنسبة مضاعف الرفع المالي، وتأخذ هذه النسبة اهتماما خاصا في التحليل المالي مقارنة بنسبة القروض إلى حق الملكية، وصيغة حسابها تتم عن طريق العلاقة الآتية:

$$\text{نسبة مجموع الموجودات إلى حق الملكية} = \text{مجموع الموجودات} / \text{حق الملكية}$$

#### 5: نسب حجم الشركة

يرتبط حجم الشركة بالعديد من المواضيع المالية والاقتصادية والإدارية والمحاسبية، ولهذا يعتبر على درجة عالية من الأهمية إلا أنه لا يوجد هنالك مقياس متفق عليه لتمثيل حجم الشركة. حيث أن مقاييس الحجم المختلفة والمستخدمة في الدراسات قد لا تكون بديلة لبعضها، ومن الممكن أن كل مقياس يعبر عن طاقات الشركة بشكل مختلف وأن اختلاف كل منها سواء بالزيادة أو النقصان سيؤثر على أداء الشركة بشكل مستقل.

إن أكثر المقاييس شيوعا لحجم الشركات وأكثرها استخداما (إجمالي الأصول وحقوق الملكية وعدد المساهمين وعدد العاملين وصافي المبيعات). وهنا يتم أخذ مقياس واحد للحجم وهو إجمالي الأصول، الذي

يعتبر أحد المقاييس الأساسية لحجم الشركات وهو عبارة عن الموارد الاقتصادية المملوكة من قبل الشركة والتي من المتوقع لاستعادة منها في العمليات المستقبلية، وهي تشكل مجموع أحد جانبي الميزانية بالكامل، وتنقسم إلى قسمين الأول أصول مادية ملموسة والأخرى غير ملموسة.

### 6: نسبة خاصة بتوزيع الأرباح

تتمثل سياسة التوزيع في قرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على المساهمين وبين احتجاز تلك الأرباح بغرض إعادة استثمارها، لتشكل أحد المصادر التمويلية الهامة التي تعرف بالتمويل الذاتي، وبذلك نجد أن هذا القرار بشأن توزيع الأرباح، علاوة على إمكانية تأثيره على قيمة المؤسسة، له تأثير على حجم تمويل مهم بالمؤسسة ذو تكلفة قليلة بالمقارنة بالمصادر الأخرى (الاستدانة أو زيادة رأس المال)، مما يجعل القرارات بشأن توزيع الأرباح من القرارات المالية الهامة التي لا تقل أهمية عن قراري الاستثمار والتمويل والتي نجدها قد حظيت باهتمام كبير من قبل الدراسات النظرية المالية خاصة في شقها الحديث، لذلك فقد حظيت بنظريات تحاول تفسيرها والتي تتدرج في ما يعرف في الأدبيات المالية بنظرية توزيع الأرباح. ويمكن النظر إلى سياسة الأرباح من زاويتين؛ تتمثل الزاوية الأولى في تأثير قرار التوزيع على التمويل الذاتي للمؤسسة، ومن ثم تمويل الاستثمارات من مصدر رخيص التكلفة، أما لزاوية الثانية، فتتمثل في دراسة قرار توزيع الأرباح من وجهة نظر السوق المالي لما لذلك من إعطاء إشارات لجمهور المستثمرين الحاليين والمحتملين حول وضعية وأداء المؤسسة (بريش عبد القادر، 2013، صفحة 13).

إن سياسة توزيع الأرباح تعرف على أنها إحدى السياسات المعتمدة من قبل الشركة لمعالجة صافي الربح الذي حقق إما بالاحتجاز أو التوزيع على المساهمين، فبعض الشركات تركز في سياستها على توزيع الأرباح المحققة على المساهمين، وبعضها الآخر يركز على الاحتجاز. ولكل من الاستخدامين السابقين ضروراته وأهميته الخاصة، فالأرباح المحجوزة هي مصدر تمويل للملكية، وهي أرخص بكثير من إصدار الأسهم العادية والممتازة، ويمكن أن تكون في بعض الحالات هي مصدر التمويل الوحيد للملكية إذا لم تستطع الشركة إصدار أسهم جديدة لتمويل استثماراتها، أو أن الشركة مملوكة لعدد قليل من الأفراد، ولا ترغب الإدارة بتوسيع قاعدة المساهمين عن طريق إدخال مساهمين جدد. أما الأرباح الموزعة فتتمثل دخلا جاريا يفضله كثير من المساهمين، وبالتالي سيؤثر ذلك على سعر السهم السوقي للشركة (الظاهر، 2011، صفحة 123).

وتعتبر نسب توزيع الأرباح أنها تخدم محلي الأسهم في أداء مهامهم عند تقييم أداء الشركات، كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون بأسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، حيث أن زيادة نسب التوزيعات يؤدي إلى زيادة الطلب على أسهم الشركات، مما يؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم وزيادة العوائد. ومن أهم النسب المدرجة تحت نسب التوزيعات، معدل الربح الموزع للسهم

ونسبة التوزيع التي تستخدم في هذه الدراسة التي توضح سياسة الشركة في توزيع الأرباح، حيث أن هذه النسبة تساعد المستثمر في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرار المناسب للاستثمار. أي أن نظرية سياسة توزيع الأرباح لها أثرها على الأسهم وخصوصاً تأثيرها على القيمة السوقية للأسهم، حيث أن بعض المستثمرين يفضلون احتجازها وإعادة استثمارها في الشركة ذاتها، فلو انتهجت الشركة سياسة احتجاز الجزء الأعظم من الأرباح، فإن المستثمرون الذين يفضلون توزيع الجزء الأعظم سوف يتوجهون إلى بيع أسهمهم من جهة، ومن جهة أخرى فإن انتهاز الشركة لسياسة توزيع نسبة عالية من الأرباح سيؤدي ببعض المساهمين إلى استلام دخول لا يرغبون بها، إلى جانب اضطرارهم للقيام بعملية إعادة الاستثمار لهذه الأموال. أي أن المساهمين الراغبين في توزيعات الأرباح العالية سوف يشترون أسهما من شركات من هذا النوع، في حين يشتري المساهمون ممن يفضلون الاحتجاز العالي للأرباح أسهما من الشركات من النوع الثاني وتؤثر الحالتان السابقتان في ارتفاع أو انخفاض أسعار الأسهم للشركة.

### 7: نسب السوق المالية

تسمى كذلك نسب التقييم، وتعتبر هذه النسب ذات أهمية لحملة الأسهم، للمستثمرين المحتملين في الأسهم، لمحلي الأوراق المالية، لمصارف الاستثمار، وحتى الدائنين. فحملة الأسهم والمستثمرين يهمهم معرفة تأثير أداء الشركة على الدخل الناتج عن استثماراتهم في أسهم الشركة، كما يهمهم قياس العائد على الاستثمار في الأسهم. أما محللوا الأوراق المالية ومصارف الاستثمار فيهمهم تحليل أداء الشركة وتحديد تأثيره على قيمة أسهم الشركة بغية عمل وصيات الاستثمار المناسبة لعملائهم، وتحديد السعر المناسب لإصدارات الأسهم العادية الجديدة. وتضم النسب التالية: (العامري، 2013، صفحة 94).

أ- **ربحية السهم الواحد**: وتمثل حصة السهم العادي الواحد من الأرباح المتحققة خلال فترة إعداد الأرباح، وتعد مقياس للأداء الكلي للشركة. وتحسب كالاتي:

$$\text{ربحية السهم} = \text{صافي الدخل} / \text{عدد الأسهم العادية المصدرة}$$

ب- **نسبة السعر الجاري للسهم في السوق إلى ربحية السهم**: تقيس هذه النسبة السعر الذي يكون المستثمر في السوق المالي مستعداً لدفعه بالدينار الواحد لربحية السهم.

ج- **القيمة الدفترية للسهم**: تقيس القيمة الدفترية للسهم القيمة التاريخية لذلك الجزء من موجودات الشركة الذي جرى تمويله بأموال الملكية، وبتعبير آخر تعبر القيمة الدفترية للسهم عن القيمة المحاسبية له، وتحسب بما يلي:

$$\text{القيمة الدفترية للسهم} = \text{حق الملكية} / \text{عدد الأسهم العادية المصدرة}$$

د- **القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية**: تحسب كالاتي:

$$\text{القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية} = \text{القيمة السوقية للسهم} / \text{القيمة الدفترية للسهم}$$

و- المقسوم النقدي للسهم: يقيس الربح الموزع للسهم من صافي الدخل الجاري المتحقق عن استثمار المالكين في أسهم الشركة، وتعكس الأرباح الموزعة للسهم أداء أرباح الشركة وسياسة الإدارة في توزيع تلك الأرباح، وتحسب كالتالي:

المقسوم النقدي للسهم = مجموع المقسوم النقدي للأسهم العادية / عدد الأسهم العادية المصدره

### الفرع الثاني: المؤشرات الغير مالية

تعمل منظمات الأعمال على صياغة إستراتيجيتها من خلال زيادة الاهتمام بالميزة التنافسية، ونتيجة لذلك فإن إعادة تصميم نظم الرقابة المطبقة فيها من خلال ربطها بالمضامين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واحد من أهم التغيرات التي حدثت على نظم الرقابة الإدارية، هو زيادة الاهتمام بالتقرير عن مقاييس الأداء غير المالية الخاصة بالجودة والاعتمادية وزمن التسليم والمرونة. ونظرا لعدم ملائمة المقاييس التقليدية لوحدها لقياس الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة، تم الاستعانة بمقاييس أداء جديدة (غير مالية) تواكب الاحتياجات المتجددة للإدارة والتركيز على إرضاء الزبون بما يتماشى مع أهداف المنظمة الإستراتيجية. وتشمل المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء التنظيمي ما يلي (الناصر، 2010، صفحة 06):

1- الحصة السوقية: تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة، إذ أن المنظمات بصورة عامة تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق، فضلا عن زيادتها عن طريق تقديم المنتجات المناسبة من حيث الجودة والسعر وبقنوات تسويقية متنوعة وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات الزبائن. وعلى الرغم من عدم وجود مقاييس مثالية شائعة يمكن استخدامها في قياس الأداء التنظيمي على نحو شمولي، واختلاف هذه المقاييس من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحجمها وأهميتها النسبية، فإنه يمكن القول بأن الحصة السوقية تمثل أحد المؤشرات المهمة والفاعلة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة. والجدير بالذكر فإن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لمدى ربحية المنظمة، بمعنى أنها لا تشكل هدفا بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على موقع المنظمة بالنسبة إلى منافسيها في سوق وفي منطقة بيعية معينة، أي بعبارة أخرى، تعد الحصة السوقية إحدى الوسائل التي بواسطتها يمكن إدارة التسويق والتأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المخطط (ادبلي، 2015، صفحة 177).

وتحدد مقاييس الحصة السوقية كما يلي (هيمه، 2015، صفحة 486) :

أ- حصة السوق الإجمالي (المطلق): تقاس الحصة السوقية الإجمالية للشركة عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للمؤسسة العاملة في نفس الصناعة.

ب- حصة السوق النسبية: وهي عبارة عن نسبة المبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي مبيعات شركات ذات الحصة السوقية الأعلى (أربع أو ثماني شركات في الصناعة في نفس الفترة) التي يتم تحقيقها في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

ج - الحصة السوقية مقدرة بالوحدات: وهي عبارة عن عدد الوحدات التي تنتجها أو تقدمها الشركة (سلعة أو خدمة) إلى إجمالي عدد الوحدات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة.

2- الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء (محمد، 2014، صفحة 260).

ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل. (جليل، 2015، صفحة 85).

هناك نوعين من الأساليب لقياس الرضا الوظيفي (سلمان، صفحة 68):

أ - المقاييس الموضوعية: تشمل الغياب والذي يقاس بطريقتين: إما معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة ويساوي مجموع الغياب للفرد مقسوم على متوسط عدد الأفراد العاملين ومضروب في عدد العمل، أو بمعدل ترك العمل أو الخدمة خلال فترة زمنية معينة ويساوي عدد حالات ترك لخدمة مقسوم على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة.

ب - المقاييس الذاتية: وتعتمد على مبدأ تقسيم الحاجات (حسب نظرية ماسلو)، وتقسيم الحوافز مثل: الأجر، ظروف العمل، الإشراف، الترقيات، ساعات العمل، جماعات العمل.

3- الالتزام التنظيمي: يتضمن الالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري، فهو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، كما أنه يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة. ويتصف الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بصفات متعددة منها: قبول أهداف المنظمة الأساسية وقيمها، والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة والولاء لها، ووجود الرغبة القوية في البقاء فيها لفترة طويلة، والميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي (فادية محمد، 2014، صفحة 79).

كما يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية التي أخذت أبعاداً واتجاهات واسعة وقد أستعمل بطرائق مختلفة لتشير إلى لفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز الذي ينصب نحو الأداء المطلوب (كريدي، 2010، صفحة 30).

كما تشير الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) وبين أداء العاملين، وذلك رجع للفوائد العديدة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، ومن أهمها: الأداء المتميز للعمل، حيث أن التزام الفرد بالعمل يؤدي إلى التميز في أداء الأعمال الموكل إليه، والإبداع لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لعملهم وبالتالي على إنتاجية المنظمة. أكدت دراسات أن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة (أقل وقت وجهد وتكلفة) من خلال اندماجهم بالعمل، وبينت أيضاً دراسات أن أهمية الالتزام التنظيمي تظهر من خلال ارتباطه بمجموعة المخرجات المهمة في المنظمة وفي مقدمتها الأداء الوظيفي وبالتالي أداء المنظمة ككل (ابازيد و عيسى، 2014، صفحة 364).

**4- مهارات التفكير الإبداعي (الإبداع والتجديد):** يعني قدرة الإنسان على إبداع ما هو فريد من نوعه أو خارق للعادة، الأمر الذي يدفع الإنسان إلى ابتكار الجديد. ويعرف على أنه نوع من التفكير الذي يوضع في نمط معين بحيث يؤدي إلى نتائج إبداعية ويقصد هنا بأن التفكير يعتبر إبداعي في حال انطوى على نتائج إبداعية، فالتفكير الإبداعي يحتاج إلى إيجاد فكرة مبدعة ومصمم مبدع بحيث تتحدد هذه السمات الإبداعية عن طريق النتائج. ويرتبط التفكير الإبداعي ارتباطاً وثيقاً بالإبداع وتتفق أغلب أدبيات إدارة الأعمال على أن الإبداع هو ناتج عملية التفكير الإبداعي، والتفكير الإبداعي هو نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد، فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

**5- سلوكيات الدور الإضافي:** تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي.

ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها:

سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري علاوة على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء التنظيمي

يعتبر تقييم الأداء التنظيمي عملية مستمرة ودائمة، إذ يكون الفرد العنصر الأساسي في عملية التقييم، كون تطوير أداء العاملين بما يتناسب مع مؤهلاتهم وإمكانيات المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على تحسين إنتاجها وتحقيق ميزة تنافسية، وتنمية وتحسين مستوى الفرد. لذا سنتطرق في هذا المطلب إلى مقاييس الأداء بشكل عام ثم أهم المراحل اللازمة لتقييم الأداء التنظيمي.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعرف عملية تقييم الأداء بشكل عام على أنها: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضاً على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل حاجة إلى برامج تدريب وتوجيه للعاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بشكل عام: "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة"، بمعنى آخر: "هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" (محمد جاد، 2009، صفحة 51).

كما أن تقييم الأداء أو تقييم العاملين، أو تقييم الكفاءات، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتطوير أداء وتحقيق فاعلية المنظمة.

### ثانياً: مقاييس تقييم الأداء

لقد تم تصميم مقاييس لتقييم أداء المؤسسة، حيث يحتوي كل منهما على عدة أقسام، يخص كل قسم بأحد فروع أو أقسام أو إدارات المؤسسة، ويحتوي كل قسم على مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المطلوب إجراء تقييم لها وتدوين الملاحظات عنها.

ويمكن تطوير المقاييس بتعديلها بما يتناسب مع اختلاف طبيعة العمل بين مؤسسة وأخرى مع ثبات أسلوب الاستخدام والتقييم. هذه المقاييس هي (شيلي، 2019، صفحة 94):

- **المقياس الأول:** الهدف منه هو التقييم الأولي لأداء المؤسسة مع التركيز على عناصر إدارة الأزمات بالمؤسسة، بمعنى آخر هو تقييم لمستوى ثقافة إدارة الأزمات لهذه المؤسسة.

- **المقياس الثاني:** الهدف منه هو تقييم الأداء العام للمؤسسة وذلك بتقييم أداء جميع أقسامها للوقوف على نقاط القصور تفصيلياً، حيث أن نتائج هذا المقياس من نقاط ضعف وملاحظات ستكون هي الأساس الذي ستبنى عليه خطة إعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات.

## ثالثاً: مراحل تقييم الأداء التنظيمي

تتضمن عملية تقييم الأداء التنظيمي المراحل التالية (كامل، 2008، صفحة 88) :

- 1- تحديد معايير الإنجاز: ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحل وتوضح من خلال توصيف العمل، ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
- 2- إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه إنجازه في عمله، يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.
- 3- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز. ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن إنجازه. والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز. فمثلاً لا نستطيع استخدام وحدات الإنتاج كمعيار للقياس إذا ما تم إبلاغ المرؤوس بأن قياس إنجازه سيتم بناء على عدد ساعات العمل المبذولة.
- 4- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والمتوقع.
- 5- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية وللبحث في إمكانية وضع الحلول لأية مشاكل ناتجة عن عملية التقييم كإنخفاض الإنتاج الفعلي عن المعياري مثلاً. وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها لأنها تتضمن مناقشة الفرد بقدراته وإمكانياته، وهذا يصيب مباشرة شخصية الفرد وذاته وخاصة إذا علمنا بأن الأفراد يبالغون بتقييم أنفسهم أكثر من الواقع. ولهذا السبب يحتاج المدير إلى لباقة ودبلوماسية في مناقشة الأفراد بإنجازهم والعمل على إقناعهم بموضوعية تقييمهم وقبولهم لهذا التقييم.
- 6- المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة إلى ذلك.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لكل ما سبق ذكره في الفصل الثاني، فإن الأداء التنظيمي هو هدف المؤسسات من أجل تحسينه وتطويره، كونه يتضمن كافة الجوانب الخاصة بالعمل ويمس جميع النشاطات والوظائف الإدارية والتشغيلية وحتى العمليات الداخلية، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية رغبات المستهلكين والمجتمع. ولتحقيق كل ما سبق لابد من الاعتماد على مؤشرات ونماذج خاصة بالأداء التنظيمي تطبق على مستوى المؤسسة وأيضاً الاهتمام أكثر بالجوانب المالية كون الأداء التنظيمي يقاس بالمؤشرات المالية، وأيضاً المؤشرات الغير مالية السالفة الذكر في هذا الفصل.

بما أن الأداء التنظيمي يتأثر بكل التغيرات الحاصلة في العالم ككل، وكما هو معروف أن الأداء التنظيمي هو من المفاهيم الإدارية الحديثة، فإن اعتماد المؤسسات على تطبيق التوجه السوقي يؤثر ذلك على الأداء التنظيمي لها، لذا لابد من التركيز على استخدام أهم الجوانب المتمثلة في المؤشرات والوظائف التشغيلية والإدارية بهدف تطوير الأداء التنظيمي بواسطة التوجه السوقي.

# الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لعيادة ماسينيسا

**تمهيد:**

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي للمؤسسة وعرض كل المفاهيم المرتبطة في الفصلين السابقين، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها على عيادة ماسينيسا للخدمات الاستشفائية التي تعتبر من المؤسسات الخدمية بولاية قسنطينة، وتعتبر من أوائل العيادات الخاصة في قسنطينة وهذه الخبرة سمحت لها بتنويع نشاطاتها الخدمية ودخول مجالات الخدمات الاستشفائية بشكل أوسع ، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، حيث تسعى العيادة لفرض نفسها في السوق، وذلك لتقديم أجود وأفضل الخدمات.

قد تم تقسيم الفصل الثالث إلى 03 مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى عيادة ماسينيسا

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة

المبحث الثالث: واختبار وتحليل الفرضيات

## المبحث الأول: مدخل إلى عيادة ماسينييا

تعتبر عيادة ماسينييا وسيلة من الوسائل السياسات الحكومية والتي ترمي إلى مشاركة في تنمية القطاع الصحي في الجزائر كما تعتبر عيادة ماسينييا من أفضل العيادات الاستشفائية الخاصة في ولاية قسنطينة.

### المطلب الأول: بطاقة تعريفية لعيادة ماسينييا وتطورها

#### تعريف العيادة:

عيادة ماسينييا الاستشفائية هي مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص أنشأت في جوان 2007 وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة SARL، تتكون من من أربع شركاء منهم 3 أطباء ومستثمر، استفادت العيادة من صيغة القرض الاستثماري ANDI من طرف الدولة سنة 2006.

انطلقت المؤسسة برأس مال قدرة 100 مليون دينار مقرها الرئيسي في بلدية الخروب ولاية قسنطينة (مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة).

### المطلب الثاني: أهداف العيادة ماسينييا وخدماتها

#### أولا: أهداف العيادة

من الأهداف الأساسية للعيادة نذكر ما يلي:

- 1- تنوع وتوسيع الخدمات الاستشفائية للعيادة.
- 2- تحسين العلاقات مع المرضى والعملاء.
- 3- تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- 4- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- 5- تطوير الخدمة الاستشفائية قصد تحقيق مردودية أكبر.

وبغية تحقيق هذه الأهداف استعانت العيادة بتنظيمات وهيكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوتها إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير الأجهزة الطبية والمعدات الاستشفائية، كما بذل القائمون على العيادة مجهودات كبيرة لتأهيل مواردها البشرية باستقطاب الأطباء ذو الكفاءات العالية وترقية الاتصال داخل وخارج العيادة كما سعت العيادة إلى التقرب أكثر من العملاء وذلك بتوفير مصالح تتكفل مطالبهم، والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم.

### ثانياً: الخدمات المقدمة من طرف عيادة ماسينيسا

تتمثل خدمات عيادة ماسينيسا في (مقابلة شخصية مع رئيس مصلحة):

- 1- الاستعجالات.
- 2- قسم أمراض النساء والتوليد.
- 3- قسم جراحة العظام.
- 4- قسم طب الأطفال.
- 5- قسم طب أمراض القلب والشرابين.
- 6- قسم الأمراض الداخلية.
- 7- قسم الجراحة العامة.
- 8- قسم جراحة الأطفال.
- 9- قسم الإنعاش والتخدير.
- 10- قسم الأشعة.
- 11- قسم التلقيح الاصطناعي.
- 12- المخبر.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث الميداني

سنتطرق في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أدوات البحث.

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي في الدراسة النظرية والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية، حيث يستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي بعيادة ماسينيسا الخروب قسنطينة حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss v24 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

### المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

**أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:**

تمثل الإستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي تتكون الاستبانة من 03 محاور مصدرها دراسات (Narver, jaworski, 1990) ودراسات (عوني.2009) و(أحمد.2016) و (أبو شرح.2010) اعتماداً على (بولصباغ، 2021) أنظر الملحق رقم (01):

- **المحور الأول:** المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 06 فقرات.

- **المحور الثاني:** أبعاد التوجه السوقي بلغ عدد العبارات 33 عبارة " بعد التوجه بالمنافسين يتكون 09 عبارات، بعد التوجه بالمرضى يتكون من 11 عبارة ، بعد التنسيق بين المستويات الوظيفية يتكون من 13 عبارة "

- المحور الثالث: الأداء التنظيمي الذي يتكون من 05 عبارات.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة من (1 غير موافق تماما إلى 5 موافق تماما) بحيث كلما اقتربت الإجابة من 05 كلما كانت الموافقة بشكل مرتفع.

ثانيا: للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.V24 والمتمثلة في:

أ- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب- تحليل للانحدار (Analysis of variance): للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار تحليل الانحدار البسيط وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة الآتية: التوجه بالمنافسين، التوجه بالمرضى، التنسيق بين المستويات الوظيفية على المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي.

ت- معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ث- استعمال الوسط الفرضي:

الوسط الحسابي < 3 التقييم ايجابي.

الوسط الحسابي > 3 التقييم سلبي.

الوسط الحسابي = 3 التقييم متوسط.

### المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1- مجتمع و عينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين في عيادة ماسينيسا الخروب، حيث أن مجتمع البحث قد بلغ (40) عامل، وتمثلت عينة البحث في العاملين بالمؤسسة، حيث تم توزيع 40 استبيان موظفي العيادة وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع ما مجمله 38 إستبانة، وقد تم استبعاد 08 إستبانة لعدم استقاءها شروط القبول ليصبح عدد الاستبانة المقبولة 30 إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

#### 2- الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية : فيما يلي سوف نتطرق

إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "النوع".

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
النوع	6	20%
ذكر		
أنثى	24	80%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن غالبية المبحوثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم 80% في حين بلغت نسبة الذكور 20% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب في ذلك راجع إلى طبيعة عمل في العيادة وتخصصات الخاصة بالإناث من تخصصات أمراض النساء والتوليد وغيرها من الاستقبال والادارة...

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "العمر".

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
العمر	18	60%
من 30 سنة فأقل		
من 30 إلى 45 سنة	11	36,7%
من 45 فأكثر	1	3,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل وذلك بنسبة 60% في حين أن نسبة 36.7% تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة، ونسبة 3% كانت أعمارهم أكثر من 45 سنة، مما يدل على أن العيادة تهتم بالكفاءات الشابة...

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "المستوى التعليمي".

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	3
	ليسانس	16
	ماجستير	1
	ماستر	6
	دكتوراه	4
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي وهذا ما يناسب طبيعة العمال في العيادة، بحيث بلغت نسبة حاملي شهادة ليسانس أعلى نسبة 53.3% ونسبة الحاصلين على شهادة الماستر 20% مقابل 10% من ثانوي فما أقل، تليها نسبة 13% من فئة الدكتوراه و3.3% من فئة الماجستير...

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "الخبرة المهنية".

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	19
	من 6 إلى 10 سنوات	10
	أكثر من 15 سنة	1
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية فنلاحظ وجود خبرة إلى حد ما معتبرة لدى الكفاءات العاملة في عيادة ما في عيادة ماسينيسا ، حيث قدرت نسبة من لديهم خبرة تتراوح ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات حوالي 33,3% وهذا يدل على تراكم خبرات بما تحمله من مؤهلات ومهارات تراكمية لدى عينة الدراسة ، في حين قدرت من تفوق خبرتهم 15 سنة نسبة 3,3% فقط ، وهذا يدل على وجود تسرب وظيفي بعد خبرة

15 سنة يرجع ذلك إلى " التقاعد ، تغيير مكان العمل ، الهجرة..." ، أما نسبة من لديهم خبرة من 5 سنوات فأقل فقد قدرت نسبتهم ب 63,3% وهي أعلى نسبة بالعيادة.

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "الحالة العائلية".

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الحالة العائلية	متزوج	36,7
	أعزب	60%
	أخرى	3,3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

يتضح من خلال الجدول لمتغير الحالة العائلية بأن نسبة الأفراد العزاب هي أكبر نسبة قدرت ب 60% وهذا ما يفسر أن اغلب عمال العيادة كفاءات جديدة متخرجة من الجامعة لم يتزوجو بعد وهي فئة الأقل من 30 سنة وأقل من 05 سنوات خبرة...

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية "المسمى الوظيفي".

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	الأطباء	16,7
	الشبه طبيين	43,3
	الإداريون	26,7
	أخرى	13,3
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن 63% تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات 33.3% تقع خبرتهم في المجال من 6 إلى 10 سنوات، في حين نجد أن نسبة 3.3% من المبحوثين تقع خبرتهم في مجال من 15 سنة فأكثر ويعود ذلك لطبيعة عمل في عيادة ماسينيسا، وهي لا تعتمد على متغير السن وإنما تعتمد على المؤهل العلمي والكفاءات الشابة من أجل تقديم خدمات بجودة عالية.

**المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث واختبار التوزيع الطبيعي****أولاً: ثبات الأداة:**

يقصد بثبات الأداة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" alpha cronbach's الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي :

**الجدول رقم (10) : نتائج معاملات الثبات الفا كرومباخ**

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
التوجه السوقي	التوجه بالمنافسين	9
	التوجه بالمرضى	11
	التنسيق بين المستويات الوظيفة	13
الأداء التنظيمي	5	0,75
الاستبيان	33	0,91

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن معامل ثبات "ألفا كرونباخ" لجميع العبارات بلغت قيمته 0.91 وهي قيمة "مرتفعة"، وكذلك كانت القيمة لمحاوَر الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" 0.78 بالنسبة لعبارات التوجه بالمنافسين، في المقابل ما قيمته 0,91 بالنسبة لعبارات التوجه بالمرضى، وبلغت قيمة 0,68 بالنسبة لعبارات التنسيق بين المستويات الوظيفية، ونسبة 0,75 لمحور الأداء التنظيمي وهو ما دل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

## ثانيا: صدق الأداة

## 1- اختبار التوزيع الطبيعي

قمنا باستخدام اختبار (كولمجراف-سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

## الجدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	البعد	العنوان	قيمة التوزيع الطبيعي
الأول	الأول	التوجه بالمنافسين	0,2
	الثاني	التوجه بالمرضى	0,2
	الثالث	التنسيق بين المستويات الوظيفية	0,2
	التوجه السوقي		0,114
الثاني	الأداء التنظيمي		0,2
مجموع جميع المحاور			0,2

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

من خلال نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف) تبين أن مستوى الدلالة لكل محور كانت أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## المبحث الثالث: واختبار وتحليل الفرضيات

تناولنا في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (1-5) الموضح في الجدول رقم (12) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري التوجه السوقي والأداء التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة، ونتطرق إلى اختبار الدور بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

## الجدول رقم (12) : مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

الإجابة	موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة القياس	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

## المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة المحور الأول كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التوجه السوقي.

الرقم	المحور الأول: التوجه السوقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	يناقش فريق الإدارة العليا بانتظام نقاط قوة المنافسين واستراتيجياتهم.	3,33	1,184	ايجابي
02	تعرف مؤسستنا كيف يحافظ المنافسون على العلاقات مع العملاء.	3,37	1,098	ايجابي
03	نحن نرد على الإجراءات التنافسية التي تهددنا.	3,23	1,135	ايجابي
04	تعرف مؤسستنا الطريقة التي يجذب بها المنافسون العملاء.	3,07	1,202	ايجابي

05	تقوم إدارة التسويق بتوثيق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة التي تلبي حاجات المريض	3,27	1,081	ايجابي
06	تستجيب المؤسسة بسرعة لأعمال وأفعال المنافسين التي تؤثر عليها	2,83	1,053	سلبي
07	تتوفر مؤسستنا على تجهيزات طبية حديثة	3,23	1,501	ايجابي
08	يتم استهداف الزبائن من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة	3,07	1,337	ايجابي
09	تضع المؤسسة أسعار أقل من المنافسين	3,47	1,224	ايجابي
10	تعتبر وظيفة التسويق في مؤسستنا من أهم الوظائف لأنها تساهم في تعزيز الخدمة للمرضى	3,37	1,098	ايجابي
11	نحن نراقب مستوى التزامنا وتوجهنا لخدمة احتياجات المرضى	3,57	1,165	ايجابي
12	أهداف أعمالنا مدفوعة برضا المرضى.	3,60	1,276	ايجابي
14	يفهم أي شخص في مؤسستنا أن يساهم في خلق قيمة للمريض.	3,27	1,230	ايجابي
14	تعتمد استراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات المريض.	3,10	1,470	ايجابي
15	تعتمد استراتيجياتنا التنظيمية حول كيفية خلق قيمة أكبر للمرضى.	3,13	1,408	ايجابي
16	تعد الأسعار بالنسبة لعملائنا ميزة هامة جدا	3,53	1,383	ايجابي
17	تبدل المؤسسة جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات المرضى بشكل مستمر.	3,60	1,102	ايجابي
18	تعمل المؤسسة على الأخذ برأي المرضى من أجل تحسين خدماتها	3,27	1,258	ايجابي
19	تعمل المؤسسة على عقد اجتماعات دورية لتطوير	3,30	1,418	ايجابي

			الخدمات المقدمة	
ايجابي	1,276	3,30	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لخدمة ما بعد البيع.	20
ايجابي	1,119	3,70	جميع وظائف شركتنا حساسة لاحتياجات ومتطلبات بعضها البعض	21
ايجابي	0,855	3,40	تتكامل جميع وظائف أعمالنا في خدمة احتياجات أسواقنا المستهدفة	22
ايجابي	0,884	3,67	يتم تحفيز تبادل المعلومات غير الرسمية بين مختلف الوظائف للمؤسسة	23
ايجابي	1,081	3,73	يعمل العاملون في المستويات المختلفة في المستشفى على خدمة المريض	24
ايجابي	1,367	3,83	الأطباء والطاقم التمريضي أكثر وعيا وتقهما لاحتياجات المرضى	25
ايجابي	1,377	3,63	خدماتنا متأخرة عن الجدول الزمني للتنفيذ بسبب ضعف التنسيق بين الإدارات (غ)	26
ايجابي	1,305	3,63	مستوى التنسيق بين الأقسام في مؤسستنا منخفض (غ)	27
ايجابي	1,224	3,13	يتواصل المستخدمون في المؤسسة بشكل جيد فيما بينهم	28
ايجابي	0,885	4,10	يعرف العاملون في المستشفى الدور المطلوب منهم القيام به	29
ايجابي	1,194	3,43	ينسق العاملون في مؤسستنا بين بعضهم البعض بشكل جيد	30
ايجابي	1,074	3,53	تنسق الأقسام الطبية والإدارات فيما بينها بشكل مستمر	31
ايجابي	1,243	3,20	المعاملات بين الإدارات والأقسام الطبية في المستشفى منخفضة (غ)	32

33	تشارك جميع الإدارات والأقسام مستشفى في عملية تخطيط الخدمات	3,13	0,937	ايجابي
	الدرجة الكلية لمحور التوجه السوقي	3,00	0,77	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن تقييم العاملين لمحور التوجه السوقي كان متوسطا بدرجة كلية للوسط الحسابي المقدرة بـ 3,00 مساوية للوسط الفرضي (3) ودرجة كلية للانحراف المعياري مقدرة بـ 0,77 ومنه نقول أن الفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة إذ لم يقيم العاملين مستوى التوجه السوقي تقييما ايجابيا.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة لمحور الأداء التنظيمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء التنظيمي

الرقم	محور الأداء التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	حصلت مؤسستنا على ربح (PFT) أفضل من متوسط الصناعة	3,20	0,997	ايجابي
02	حققت مؤسستنا معدل نمو الحصة السوقية أفضل قياسا بالمنافسين	3,10	1,242	ايجابي
03	لقد حققت مؤسستنا هدف المبيعات (SG) أفضل من متوسط الصناعة	3,23	1,165	ايجابي
04	حصلت مؤسستنا على جودة (QLTY) أفضل من متوسط الصناعة	3,20	0,961	ايجابي
05	لقد حققت مؤسستنا وقتًا في السوق (TTM) أسرع من متوسط الصناعة	2,80	0,961	سلبي
	الدرجة الكلية الأداء التنظيمي	3,23	0,58	ايجابي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن تقييم العاملين لمحور الأداء التنظيمي كان ايجابيا بدرجة كلية للوسط الحسابي المقدر ب 3,23 ودرجة كلية للانحراف المعياري مقدر ب 0,58 ومنه نقول أن الفرضية الرئيسية مقبولة إذ قيم العاملين الأداء التنظيمي تقيما ايجابيا.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	Sig
الأداء	الثابت	1,935	0,583		3,322	0,02
التنظيمي	التوجه بالمنافسين	0,382	0,167	0,397	2,287	0,30
R=0,397 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,157 R ajusté=0,127 F= 5,229 sig= 0.30						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن  $R = 0,397$  بما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وقيمة  $R^2 = 0,157$  ويعبر نسبة 15% ، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر ب 15% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعفى إلى عوامل أخرى ، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة  $F = 5,229$  وبمستوى معنوية  $\text{Sin} = 0,30$  وهي أكبر من مستوى الدالة الإحصائية  $\alpha = 0,05$  مما يدل على عدم وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويظهر ملخص الجدول أن التوجه بالمنافسين ليس له أثر على الأداء التنظيمي وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى أي لا يوجد أثر لتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوجه المرضى على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	SIN
الأداء	الثابت	1,623	0,438		3,704	0,01
التنظيمي	التوجه بالمرضى	0,484	0,127	0,584	3,809	0,01
R=0,584 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,341 R ajusté=0,318 F= 14,51 sig= 0.01						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن  $R = 0,584$  بما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وقيمة  $R^2 = 0,341$  ويعبر نسبة 34% ، وهذا يدل أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 34% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعود إلى عوامل أخرى ، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة  $F = 14,51$  وبمستوى معنوية  $Sig = 0,01$  وهي أقل من مستوى الدالة الإحصائية 0,05 مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويظهر ملخص الجدول أن التوجه بالمرضى له أثر كبير على الأداء التنظيمي وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بأنه يوجد أثر لتوجه المرضى على الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$ .

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتنسيق بين المستويات الوظيفية على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	Sig
الأداء	الثابت	1,265	0,465		2,722	0,00
التنظيمي	التنسيق بين المستويات الوظيفية	0,576	0,132	0,636	4,358	0,00
R=0,636 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> =0,404 R ajusté=0,383 F= 18,992 sig= 0.00						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن  $R= 0,636$  بما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وقيمة  $R^2=0,404$  ويعبر نسبة 40% ، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر ب 40% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعفى إلى عوامل أخرى ، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة  $F= 18,99$  وبمستوى معنوية  $sig= 0,00$  وهي أقل من مستوى الدالة الإحصائية 0,05 مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، ويظهر ملخص الجدول أن بعد التنسيق بين المستويات الوظيفية له أثر كبير على الأداء التنظيمي وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بأنه يوجد أثر لتنسيق بين المستويات الوظيفية على الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوية  $\alpha=0,05$

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتوجه السوقى على الأداء التنظيمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	SIN
الأداء	الثابت	1,633	0,402		4,058	0,00
التنظيمي	التوجه السوقى	0,533	0,129	0,616	4,138	0,00
$R=0,616^2$ $R^2=0,379$ $R \text{ ajusté}=0,357$ $F= 17,121$ $sig= 0.00$						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v24

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) أن  $R= 0,616$  بما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وقيمة  $R^2=0,379$  ويعبر نسبة 37 % ، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر ب 37 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعفى إلى عوامل أخرى، كما يلاحظ من الجدول أن قيمة  $F=17,12$  وبمستوى معنوية  $sig= 0,00$  وهي أقل من مستوى الدالة الإحصائية 0,05 مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ويظهر ملخص الجدول أن التوجه السوقى له أثر كبير على الأداء التنظيمي وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه يوجد أثر لتوجه السوقى على الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوية  $\alpha=0,05$ .

## خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وخدمات عيادة ماسينيسا الاستشفائية ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على بعض العاملين في العيادة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما: التوجه السوقي متغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: كان التوجه العام لإجابات المبحوثين حول يتجه نحو المحايد فيما يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التوجه السوقي بأبعاده التوجه بالمنافسين التوجه بالمرضى التنسيق بين المستويات الوظيفية أما بالنسبة لمحور الأداء التنظيمي فكان التوجه كذلك يميل إلى الحياد، كما توصلنا إلى أن هناك أثر لتوجه السوقي على الأداء التنظيمي في عيادة ماسينيسا.

**خاتمة**

### الخاتمة:

في ختام هذا البحث الذي حاولنا تسليط الضوء على موضوع التوجه السوقي وعلاقته على الأداء التنظيمي آخذين عيادة ماسينيما الاستشفائية كدراسة حالة، وهذا من خلال إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد كان الغرض هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على معالم التوجه السوقي، ومدى تطبيقها في أرض الواقع أو بصورة أدق في العيادة محل الدراسة ومعرفة مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي لهذا الأخير. ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي:

#### 1- النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية في عيادة ماسينيما الاستشفائية وباستعمال الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يقيم العاملون التوجه السوقي تقييما متوسطا.
- يقيم العاملون الأداء التنظيمي تقييما ايجابيا.
- يوجد أثر لتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر لتوجه بالمرضى على الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر لتنسيق بين المستويات الوظيفية على الأداء التنظيمي.
- يوجد أثر لتوجه السوقي على الأداء التنظيمي.

#### 2- الاقتراحات:

استنادا للنتائج المتوصل إليها من الدراسة النظرية و الميدانية يمكن تقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات الآتية:

- الاهتمام بفهم فلسفة وأبعاد التوجه السوقي كونها تعكس على السوق ومعرفة كسب الزبائن ورضاهم في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها العيادة.
- التركيز على التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي.
- تحفيز وتمكين موظفي العيادة لتقديم خدمات ذات جودة عالية التي تنعكس على السوق في ظل المنافسة الشديدة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### قائمة المراجع بالعربية

- 1- سليمان الصادق درمان، 2010 قياس أبعاد التوجه السوقي- دراسة في معمل الألبسة الولادية في مدينة الموصل .كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل العدد الحادي والعشرون.
- 2- خالد عبد المحسن المرشدي. يونيو حزيران، 2017 (التوجه السوقي والميزة التنافسية- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية مج37) المجلة العربية للإدارة، العدد 32.
- 3- عادل زايد. (2006) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق في منظمة المستقبل.
- 4- أحمد شهاب، ومحمد الهاشمي. (يناير 2011) أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الإنشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
- 5- توفيق بن عليوش. (2017) دور التوجه السوقي في تعزيز ولاء العميل- دراسة حالة: شركة جازي- مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية- تخصص دراسات وبحوث تسويقية.
- 6- علي يوسف علام. (2014) دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية "دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري" - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.
- 7- نبيلة سعيداني. (2013) نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي: دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة.
- 8- الشريف بتقة، و سمراء دومي. (2013) التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة و الاحتيار: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف مجلة الباحث العدد 12.
- 9- ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2008). ادارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان: الوراق لنشر والتوزيع.
- 10- ابراهيم محمد المحاسنة. (2008). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي -بين النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى. دار جرير للنشر والتوزيع.
- 11- أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق(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.
- 12- إبراهيم محمد شهاب فادية محمد. (2014). التطوير التنظيمي -القواعد النظرية والممارسات التطبيقية-، الطبعة الأولى. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 13- أحمد محمد بني عيسى رياض أحمد ابازيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة دراسات العلوم الإدارية. الأردن: الجامعة الأردنية.

- 14-السعيد بريش ونعيمة يحيوي. (2008). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة حالة ملبنة الأوراس - . ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- 15-الشيخ الداري. (2008). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء , مجلة الباحث العدد 02. ورقة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح.
- 16-النصر أبو دحت. (2008). الأداء الإداري المتميز. مصر.
- 17-إلهام شيلي. (2019). رسالة دكتوراء، دور الإدارة الالكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية جامعة فرحات عباس سطيف.
- 18-اليمين سعادة. (2008). استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة. باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 19-باسم عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
- 20-بد الكريم أحمد جليل. (2015). دارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى،. الاردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- 21-بربر كامل. (2008). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي الطبعة الثانية. لبنان : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 22-بلاسكة صالح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات- مذكرة تخرج ماجستير. جامعة فرحات عباس سطيف.
- 23-بولصباغ محمود (2021). أثر التوجه السوقي عللا أداء العاملين في المؤسسات الصحية : دراسة استطلاعية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طوبال بميلة مجلة ميلاف للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2 ديسمبر 2021.
- 24-بيبيوني محمد البرادعي. (2008). تنمية مهارات المديرين - زيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين. القاهرة مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- 25-جواد حسين. (2008). التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي - مجلة الادارة والاقتصاد العدد 22. العراق: جامعة المستنصرية.
- 26-حمزة الزبيدي. (2011). التحليل المالي -تقييم الأداء والتننبؤ بالفشل. الأردن.
- 27-خالص حسن يوسف الناصر. (2010). التكامل بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية في تحقيق الرقابة على العمليات التشغيلية -دراسة تطبيقية في معمل الألبسة. العراق: كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

- 28- دروني عيسى بريش عبد القادر. (2013). محددات سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الخاصة الجزائرية مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 02. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 29- زغيش عبد الحليم. (2008). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة - مذكرة ماجستير - فرع التسويق تخصص العلوم التجارية. جامعة الجزائر.
- 30- زكي ابو زيادة. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 82، العدد. فلسطين: كلية العلوم الانسانية.
- 31- سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملي. مصر.
- 32- شراف الدين مومن. (2008). دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية.
- 33- طارق الخير وثريا حسين ادبلي. (2015). أثر الترويج الإلكتروني على زيادة لحصّة لسوقية لدى هيئات تشجيع لاستثمار -دراسة ميدانية في هيئة لاستثمار السورية-"، سوريا.
- 34- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد. (2009). بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. جمهورية مصر العربية: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 35- عوني، 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.
- 36- عبد الملوك مزهودة. (2008). الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الانسانية العدد الاول. بسكرة: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر.
- 37- عبد الوهاب سويسي. (2004). تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة - رسالة دكتوراه دولة - جامعة الجزائر.
- 38- علي سليمان الشطي. (2007). أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي. الأردن.
- 39- فتح الرحمان الحسن منصور معتصم فضل عبد الرحمان. (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد. السودان: جامعة السودان.
- 40- ماهر صالت بنات. (2002). الفعالية التنظيمية لجامعات الفلسطينية. غزة: كلية التربية.
- 41- محمد علي إبراهيم العامري. (2013). الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى. عمان: دار وائل لنشر.

- 42- محمد محمود الخطيب. (2009). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى. الأردن: دار الحامد لنشر.
- 43- محمد هاني محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 44- مفيد الظاهر. (2011). تفضيلات المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية لسياسات توزيع الأرباح مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: 8. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- 45- ممدوح زيدان.
- 46- منى رسول سلمان. الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، العدد، 0. العراق.
- 47- موسى صادق دار عامر. (2007). أثر الكفايات الانتاجية والمرونة والتصنيعية على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية - مذكرة ماجستير. كلية ادارة الأعمال الشرق الأوسط.
- 48- نادية هيمه. (2015). ضرورة تفعيل أداء مؤشر الحصة السوقية في ظل الأساليب الحديثة للتسويق -مقاربة نحو تبني التسويق البيئي وتحقيق تنمية مستدامة، مجلة. باتنة: جامعة الحاج لخضر.
- 49- والجيلاني الطاهر شريف أشرف حسيني صالح عوض الله. (2016). أثر العائد على الأصول (ROA ودرجة الرفع المالي) FLM على العائد حقوق المساهمين. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2006). Marketing for hospitality and tourism.
- 2- - Connolly, T. W. (2012). "New performance measurement and management control systems. canada: presse de l'universté du québec edition.
- 3- - diane gabrielle tremblay .(2012) .performance organisationnelle et temps sociaux .canada: presses de l'université du québec edition.
- 4- - Diane Gabrielle Trenblay .op,cit .
- 5- - olivier beckers .(2014) .management et évaluation de la performance - un défi pour les organisations sportives. france: edition de boeck supérieur.
- 6- Corine Rochette .(2007) .François Cassiere” ,Quelle Orientation Marché pour les PMEPMI .canada: Sherbrooke, 5 éme Congrès International de l’Acadamie de l’Entrepreneariat.
- 7- -Jean-Emile Denis .(2000) .Sandor Czellar ; Stéphane Graber” ,Orientation Marché et .Université

- 8- -jaworski,K.(1990). market orientation; the construct, research propositions and managerial implications, *journal of marketing*, 54(2),1-18.
- 9- 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.
- 10- Francois-xavier Mayegle .(2004) .*La contribution du tableau de bord prospectif à l'amélioration des .*The University of Yaounde II-SOA, Cameroon.
- 11- -gabielle tremblay diane .(2012) .*performance organisationnelle et temps sociaux*. canada: presses l'université québec edition.
- 12- -moazzma) .november 2017 .( *the impact of human resource management*. canada.
- 13- -olivier beckers .(2014) .*management et évaluation de la performance - un défi pour les organisations sportives*. france: edition de boeck supérieur.
- 14- -Paul R. Niven .(2012) .*Balanced scorecard– step by step for government and non profit agencies* .-canada :Published by John Wiley & Sons.
- 15- -Stefenson Tomas Stefenson .(2014) .*Performance Measurement at DHL solutions– Towards an improved performance* .
- 16- -Yves Emery .(2003) .*Renouveler la gestion des ressources humaines*1 .ére Edition, PPUR Press polytechniques.

الملاحق

## الملحق رقم 1

## استبيان

سيدي المحترم، سيدي المحترمة،

تحية طيبة وبعد:

نقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: أثر التوجه السوقي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصحية: دراسة استطلاعية بالمؤسسة الصحية عيادة ماسينيسا، كجزء من متطلبات الحصول على شهادة "ماستر" وبغرض جمع البيانات وتبويبها وتحليلها نستسمح سيادتكم المحترمة أن نستقطع جزء من وقتكم الثمين للإجابة هذا الاستبيان، بالتأشير بعلامة (X) على الإجابة الموافقة لأرائكم، ونؤكد لكم سيدي، سيدي أن هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستغل إلا لغرض البحث العلمي المشار إليه.

## المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )  
 الحالة العائلية: متزوج ( ) أعزب ( ) أخرى ( )  
 العمر: أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى 45 سنة ( ) أكثر من 45 سنة ( )  
 المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ( ) ليسانس ( ) ماجستير ( ) ماستر ( ) دكتوراه ( )  
 المسمى الوظيفي: الأطباء ( ) الشبه طبيين ( ) الإداريون ( ) أخرى ( )  
 الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات ( ) 6 إلى 10 سنوات ( ) 11 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 15 سنة ( )

## المحور الثاني: أبعاد التوجه نحو السوق (Market Orientation)

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	ترتيب
					<b>التوجه بالمنافسين</b>	
					يناقش فريق الإدارة العليا بانتظام نقاط قوة المنافسين واستراتيجياتهم.	
					تعرف مؤسستنا كيف يحافظ المنافسون على العلاقات مع العملاء.	
					نحن نرد على الإجراءات التنافسية التي تهددنا.	
					تعرف مؤسستنا الطريقة التي يجذب بها المنافسون العملاء.	
					تقوم إدارة التسويق بتوثيق كافة المعلومات عن السوق لإنجاح خطط تطوير الخدمات الجديدة التي تلبى حاجات المريض	
					تستجيب المؤسسة بسرعة لأعمال وأفعال المنافسين التي تؤثر عليها	
					تتوفر مؤسستنا على تجهيزات طبية حديثة	

ترقيم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	يتم استهداف الزبائن من خلال الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة					
	تضع المؤسسة أسعار أقل من المنافسين					
	<b>التوجه بالمرضى</b>					
	تعتبر وظيفة التسويق في مؤسستنا من أهم الوظائف لأنها تساهم في تعزيز الخدمة للمرضى					
	نحن نراقب مستوى التزامنا وتوجهنا لخدمة احتياجات المرضى					
	أهداف أعمالنا مدفوعة برضا المرضى.					
	يفهم أي شخص في مؤسستنا أن يساهم في خلق قيمة للمريض.					
	تعتمد استراتيجيتنا للميزة التنافسية على فهمنا لاحتياجات المريض.					
	تعتمد استراتيجياتنا التنظيمية حول كيفية خلق قيمة أكبر للمرضى.					
	تعد الأسعار بالنسبة لعملائنا ميزة هامة جدا					
	تبدل المؤسسة جهدا لمعرفة وتفهم احتياجات المرضى بشكل مستمر.					
	تعمل المؤسسة على الأخذ برأي المرضى من أجل تحسين خدماتها					
	تعمل المؤسسة على عقد اجتماعات دورية لتطوير الخدمات المقدمة					
	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لخدمة ما بعد البيع.					
	<b>التنسيق بين المستويات الوظيفية</b>					
	جميع وظائف شركتنا حساسة لاحتياجات ومتطلبات بعضها البعض					
	تتكامل جميع وظائف أعمالنا في خدمة احتياجات أسواقنا المستهدفة.					
	يتم تحفيز تبادل المعلومات غير الرسمية بين مختلف الوظائف للمؤسسة					
	يعمل العاملون في المستويات المختلفة في المستشفى على خدمة المريض					
	الأطباء والطاقم التمريضي أكثر وعيا وتفهما لاحتياجات المرضى					
	خدماتنا متأخرة عن الجدول الزمني للتنفيذ بسبب ضعف التنسيق بين الإدارات (غ)					
	مستوى التنسيق بين الأقسام في مؤسستنا منخفض (غ)					
	يتواصل المستخدمون في المؤسسة بشكل جيد فيما بينهم					
	يعرف العاملون في المستشفى الدور المطلوب منهم القيام به					
	ينسق العاملون في مؤسستنا بين بعضهم البعض بشكل جيد					
	تنسق الأقسام الطبية والإدارات فيما بينها بشكل مستمر					
	المعاملات بين الإدارات والأقسام الطبية في المستشفى منخفضة (غ)					
	تشارك جميع الإدارات والأقسام مستشفى في عملية تخطيط الخدمات					

### المحور الثالث: الأداء التنظيمي

الرجاء إبداء الرأي بمستوى أداء المؤسسة قياساً بالمنافسين خلال السنوات الخمس الماضية

أقل بكثير	أقل	مشابه	أكثر	أكثر بكثير	العبارات	الترتيب
					حصلت مؤسستنا على ربح (PFT) أفضل من متوسط الصناعة	
					حققت مؤسستنا معدل نمو الحصة السوقية أفضل قياساً بالمنافسين	
					لقد حققت مؤسستنا هدف المبيعات (SG) أفضل من متوسط الصناعة	
					حصلت مؤسستنا على جودة (QLTY) أفضل من متوسط الصناعة	
					لقد حققت مؤسستنا وقتاً في السوق (TTM) أسرع من متوسط الصناعة	

شكراً لكم سعة صدركم وحسن تعاونكم

## الملحق رقم 02

## مخرجات Spss v24:

- معامل ألفا كرومباخ:

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	2

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التوجه السوقي:

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
السوقي_التوجه	30	3,0000	,776
N valide (liste)	30		

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التوجه السوقي:

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
التنظيمي_الأداء	30	3,2333	,582
N valide (liste)	30		

- اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التوجه السوقي:

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1السوقي_التوجه	,144	30	,114	,952	30	,196

a. Correction de signification de Lilliefors

- اختبار التوزيع الطبيعي لتنسيق بين المستويات الوظيفية السوقية:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1الوظيفية_المستويات_بين_التنسيق	,115	30	,200*	,975	30	,684

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

- اختبار التوزيع الطبيعي التوجه بالمرضى :

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1بالمرضى_التوجه	,130	30	,200*	,965	30	,416

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

- اختبار التوزيع الطبيعي التوجه بالمنافسين:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1بالمنافسين_التوجه	,104	30	,200*	,962	30	,343

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

- اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الأداء التنظيمي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
1التنظيمي_الأداء	,125	30	,200*	,968	30	,484

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## - نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,616 <sup>a</sup>	,379	,357	,61140	,379	17,121	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), السوقى\_التوجه

## - نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوجه بالمنافسين على الأداء التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,397 <sup>a</sup>	,157	,127	,71246	,157	5,229	1	28	,030

a. Prédicteurs : (Constante), بالمنافسين\_التوجه

## نتائج تحليل الانحدار البسيط للتوجه بالمرضى على الأداء التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,584 <sup>a</sup>	,341	,318	,62990	,341	14,510	1	28	,001

a. Prédicteurs : (Constante), بالمرضى\_التوجه

## نتائج تحليل الانحدار البسيط لتنسيق بين المستويات الوظيفية على الأداء التنظيمي:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,636 <sup>a</sup>	,404	,383	,59910	,404	18,992	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الوظيفة\_مستويات\_بين\_التنسيق