

"دور استراتيجيات التوجّه السّوقي النّقّافي والسّلوّكي
في تحقّيق معايير تميّز الأداء المؤسّسي بالجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الباحث:

خالد عمر خالد الفين

باحث في مجال إدارة الأعمال والتسويق والقطاع الثالث، المملكة العربية السعودية

June 2021

المُلخَص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور كل من استراتيجية التوجّه السوقي الثقافي، واستراتيجية التوجّه السوقي السلوكي، في تحقيق معايير تميّز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيد في الجمعيات الأهلية السعودية. ويتبنّى البحث المنهج المُدمج باستخدام التصميم التفسيري المتتابع. فقد تم بدايةً جمع البيانات الكميّة من خلال أداة استبانة مُحكّمة ضمت ثلاثة مقاييس تمثّلت في مقياس التوجّه السوقي الثقافي وفقاً لأربعة أبعاد (التوجّه بكل من: المستفيدين، المانحين، النظراء، والتنسيق بين الوظائف)، وكذلك مقياس التوجّه السوقي السلوكي وفقاً لثلاثة أبعاد (توليد المعلومات الاستخباراتية السوقية، نشر المعلومات، تصميم وتنفيذ الاستجابة)، بالإضافة إلى مقياس تميّز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين الوارد في معايير جائزة التميّز في العمل الخيري التابعة لمؤسسة السبيعي الخيرية بالمملكة. وقد تم توجيه الاستبانة إلى قيادات الجمعيات الأهلية بمحافظة جدة البالغ عددها (39) جمعية، وتم تلقي (51) استجابة صالحة، تم تحليلها إحصائياً والخروج بالنتائج الكميّة التي تم بناءً عليها تصميم أداة مقابلة مُحكّمة لجمع البيانات النوعية من مجموعة تكونت من (9) خبراء متخصصين في العمل الخيري بالمملكة، وتم تحليلها بأسلوب التحليل الموضوعي بهدف توضيح وتفسير أهم النتائج الكميّة، وربط النتائج، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود دور مهم لكل من استراتيجية التوجّه السوقي الثقافي والسلوكي، في تحقيق معايير تميّز الأداء المؤسسي بالجمعيات الأهلية السعودية وفقاً لمعيار رضا المستفيدين. كما تبين أن استراتيجية التوجّه السوقي الثقافي هي الأكثر فاعلية في تحقيق ذلك بالنسبة للجمعيات الأهلية. وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابات قيادات الجمعيات حول دور تلك الاستراتيجيات تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية أو خصائص جمعياتهم. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التوجّه السوقي في الجمعيات الأهلية السعودية لدورها المهم في تطوير وتهيئة أدائها المؤسسي، وتقديم المنفعة الشاملة والمتوازنة والمُرضية للمستفيدين، وتحقيق احتياجات وتطلعات أصحاب العلاقة. كما أكّدت على أهمية إجراء أبحاث مستقبلية تتناول دراسة تلك الاستراتيجيات في منظمات القطاع الثالث الأخرى كالجمعيات التعاونية والمؤسسات الوقفية ونحوها، وذلك في مناطق جغرافية مختلفة، بهدف توليد المعرفة لتمكين القطاع الثالث من أداء دوره المنشود في التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية:

القطاع الثالث، المنظمات غير الربحية، الجمعيات الأهلية، استراتيجية التسويق، التوجّه السوقي، التميّز المؤسسي.

المقدمة:

شهدت الدول تغييرات جوهرية في مكوناتها، وتحولات جذرية في أدوار حكوماتها لأسباب متعددة، كان أبرزها نمو التعداد السكاني، وتزايد الاحتياجات المجتمعية وتشعبها وتداخلاتها، مما قرّض تحديات جديدة تمثّلت في عجز كل من القطاع الحكومي والخاص عن تلبية كافة احتياجات المجتمع بفعالية وكفاءة، خاصة فيما يتعلق بالشأن الاجتماعي الذي كان مجال توافق فيما بينهما، مما دعت الحاجة إلى وجود القطاع الثالث (المنظمات غير الربحية) كشريك يتولى هذا الجانب، ويتكامل مع القطاعين الحكومي والخاص في إطار منظومة متكاملة في وظائفها ومهامها.

وقد أصبح القطاع الثالث ركيزة أساسية للاستقرار والتطوير والتنمية في الدولة، وأحد أهم مقومات التوازن الاقتصادي والسياسي والاجتماعي نظراً لحجمه الاقتصادي المُتنامي، ودوره الترموي المحوري، وتأثيره المجتمعي العميق من خلال الخدمات الحيوية التي يقدمها لقطاعات وفئات المجتمع في مختلف المجالات، مما دفع الحكومات إلى الاهتمام بهذا القطاع وسنّ التشريعات المُنظمة والداعمة له، وهذا ساهم في تزايد عدد منظمات القطاع الثالث وارتفاع وتيرة تنافسها على استقطاب الموارد المختلفة، وتقديم أفضل الخدمات

للمستفيدين Beneficiaries، وابتكار أكبر قيمة لأطراف العلاقة Stakeholders. وقد فرضت هذه المعطيات على منظمات القطاع الثالث إعادة التفكير في تطوير أدائها بمنظور شمولي لا على مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وحسب، بل امتد ليشمل الأداء المؤسسي Organizational Performance في كافة أعمال وأنشطة المنظمة وقطاعاتها، ومع كافة أطراف العلاقة بغية تحقيق التميز في أدائها المؤسسي Organizational Performance Excellence. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في كافة المجالات، وبدأت العديد من الجهات في مختلف الدول بتحفيز المنظمات الصناعية والخدمية والتجارية ومنظمات القطاع الثالث على تطوير أدائها المؤسسي عن طريق طرح نماذج وجوائز للتميز المؤسسي، مما شجّع منظمات القطاع الثالث على التنافس في سبيل امتلاك وتفعيل مقومات التميز المؤسسي وذلك بإعادة هيكلة وتنظيم مكوناتها التنظيمية وأنشطتها وعملياتها وتطبيق أحدث المفاهيم الإدارية، وكذلك تبني الاستراتيجيات المختلفة التي تساعدها على تطوير وتميز أدائها لتقديم أفضل قيمة للمستفيدين وأطراف العلاقة. وكان مفهوم استراتيجية التوجّه السوقي Market Orientation Strategy من المفاهيم التي حظيت باهتمام المنظمات كونها تحت المنظمة على توجيه وتركيز أنشطتها على السوق بصفة عامة، والعمل على وجه الخصوص. وقد قامت العديد من الأبحاث والدراسات بتحليل ودراسة وتقييم استراتيجيات التوجّه السوقي وأثرها على عدة أبعاد متعلقة بأداء المنظمة مثل الربحية، الحصة السوقية، التنافسية، الريادة، المرونة، النمو. إلا أن هذه الأبحاث والدراسات ركزت في جلّها على المنظمات الربحية فقط، والقليل منها تناول منظمات القطاع الثالث وخاصة فيما يتعلق بدور تلك الاستراتيجيات في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي، في حين لا يوجد -حسب علم الباحث- دراسات عربية تناولت هذا الجانب في بيئة منظمات القطاع الثالث، مما يستدعي الاهتمام بهذا النوع من الدراسات في الدول العربية بهدف تطوير أداء منظمات القطاع الثالث لتمكينها من أداء دورها التنموي المنشود.

مشكلة الدراسة:

لقد أولت الحكومة السعودية اهتمامًا خاصًا بالقطاع الثالث بالمملكة بصفة عامة، والجمعيات الأهلية بصفة خاصة كونها تمثل الجزء الأكبر من مكونات القطاع الثالث بالمملكة، وقد انعكس ذلك في خطة تحوّلها الوطنية (2020)، ورؤيتها المستقبلية لعام (2030)، بالإضافة إلى إصدارها لحزمة من التشريعات المحفّزة، ورصد مخصّصات مالية داعمة. ورغم ذلك، ما زالت مخرجات القطاع الثالث دون المستوى المأمول، إذ أن نسبة مساهمته مازالت لا تتجاوز (1%) في إجمالي الناتج المحلي (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2017)، كما أن (75%) من الجمعيات الأهلية تمارس دورًا رعيًا تقليديًا لا تنمويًا (الحيدر، 2016)، فنسبة الجمعيات المتخصصة التي تدعم الأولويات التنموية في التحول الوطني تبلغ (29%) فقط، بينما نسبة الإنفاق التنموي لكافة الجمعيات لا تتعدى (21%) من إجمالي إنفاق المنظمات غير الربحية (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، 2016، صفحة 36). كما أنه يعتري أداء الجمعيات الأهلية مشاكل عديدة منها ضبابية الرؤية المؤسسية، وضعف القيادة الإدارية، والقصور في إدارة عملياتها ووظائفها بفاعلية وكفاءة، وغياب التوجّهات الاستراتيجية (المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، 2017)، وهذا أدى في المجمل إلى قصورها في تلبية احتياجات أطراف العلاقة، وفي مقدمتهم فئة المستفيدين التي وُجِدَتْ لأجلهم، فضلًا عن تقديم ما يفوق وُلبّي توقعاتهم. ويتزامن هذا مع التحولات والتحديات التي تشهدها صناعة القطاع الثالث بالمملكة، ويأتي في مقدمتها تزايد عدد المنظمات واحتمام التنافس فيما بينها، وكذلك ارتفاع مستوى انتقائية المانح أو المُتبرع للمنظمة غير الربحية في ظل تعدد البدائل أمامه، ووعيه المتنامي بطبيعتها ومجودتها وأثرها.

وتُشير هذه المتغيرات والتداعيات إلى ضرورة اتجاه الجمعيات الأهلية السعودية إلى السعي الجاد نحو تطوير أدائها المؤسسي في كافة المجالات، وامتلاك مقومات التميز المؤسسي الذي لم يعد مجرد خيارًا بالنسبة لها نظرًا لأهميته الكبرى في الفلسفة التنموية المعاصرة، ولكونه ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار (في جرار، 2018، صفحة 240). وهذا يستدعي منها فهم طبيعة دورها في المجتمع بدايةً، ومن ثم إعادة تعريف وهيكله مكوناتها التنظيمية، وتطوير أعمالها وممارساتها، وتأهيل مواردها البشرية، وكذلك فهم السوق بشكل

دقيق، وإدراك متطلبات وتطلعات وتوقعات أطراف العلاقة خاصة فئة المستفيدين لتقديم القيمة المنشودة لهم ولأطراف العلاقة وتحقيق رضاهم، وذلك من خلال تبني استراتيجيات ومفاهيم إدارية وتسويقية حديثة لتطوير أعمالها وأنشطتها، وتحقيق تميز أدائها المؤسسي. وعليه، تتمثل المشكلة البحثية في الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما هو دور كل من استراتيجية التوجه السوقي الثقافي، واستراتيجية التوجه السوقي السلوكي، في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيد بالجمعيات الأهلية السعودية؟

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بصفة رئيسة إلى التعرف على دور استراتيجية التوجه السوقي الثقافي والسلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية السعودية، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية الفرعية التالية:
- 1) ما هي درجة تبني الجمعيات الأهلية السعودية لاستراتيجية التوجه السوقي الثقافي؟ وكيف تمارسها؟
 - 2) ما هي درجة تبني الجمعيات الأهلية السعودية لاستراتيجية التوجه السوقي السلوكي؟ وكيف تمارسها؟
 - 3) ما هي درجة تميز الأداء المؤسسي في الجمعيات الأهلية السعودية وفقاً لمعيار رضا المستفيدين؟
 - 4) ما دور استراتيجية التوجه السوقي الثقافي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية؟
 - 5) ما دور استراتيجية التوجه السوقي السلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية؟
 - 6) ما هي استراتيجية التوجه السوقي الأكثر فاعلية في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالنسبة للجمعيات الأهلية السعودية؟
 - 7) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث حول دور كل من استراتيجية التوجه السوقي الثقافي واستراتيجية التوجه السوقي السلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية السعودية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لقيادات الجمعيات الأهلية السعودية؟
 - 8) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث حول دور كل من استراتيجية التوجه السوقي الثقافي واستراتيجية التوجه السوقي السلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية السعودية تبعاً لخصائص الجمعيات الأهلية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- الأهمية المتنامية للقطاع الثالث في حياة المجتمعات باعتباره الشريك الأساسي للحكومة في التنمية
- التوجه الحديث للحكومات نحو الاهتمام بتطوير وتمكين القطاع الثالث في مجتمعاتها كونه يمثل قطاعاً واعداً في مستقبل التنمية المستدامة وركيزة أساسية لتقدمها بكافة المستويات.
- أهمية استراتيجيات التوجه السوقي في مساعدة القطاع الثالث على الفهم الدقيق لمتغيرات السوق واحتياجات وتوقعات أطراف العلاقة لا سيما في ظل المنافسة والتحويلات السوقية.
- أهمية التميز في الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية لتقديم القيمة المنشودة لأطراف العلاقة وخاصة فئة المستفيدين.

- أول بحث في المكتبة العربية-حسب علم الباحث-يتناول دراسة استراتيجيات التوجّه السوقي في منظمات القطاع الثالث ودورها في تحقيق معايير تميّز الأداء المؤسسي.
ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- (1) يمثّل هذا البحث نواة رئيسية يستند إليها الباحثون في دراسة دور استراتيجيات التوجّه السوقي في تحقيق معايير التميّز المؤسسي، فضلاً عن أنه دعوةٌ جادة لإجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال الهام وخاصة في السياق غير الربحي.
- (2) يدعو هذا البحث قيادات القطاع الثالث إلى إدارة منظماتهم بعقلية القطاع الربحي، وتبني الفكر التسويقي المعاصر، وتحديدًا استراتيجيات التوجّه السوقي بهدف تجويد أدائهم وعلاقاتهم مع أطراف العلاقة وتعزيز تنافسيتهم.
- (3) تساعد نتائج البحث منظمات القطاع الثالث، بصفة عامة والجمعيات الأهلية السعودية على وجه الخصوص، على فهم دور استراتيجيات التوجّه السوقي في تحقيق تميّز أدائها المؤسسي، وتحديد استراتيجيات التوجّه السوقي الأمثل لها.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: دراسة دور استراتيجية التوجّه السوقي الثقافي واستراتيجية التوجّه السوقي السلوكي في تحقيق معايير تميّز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية السعودية.
- الحدود المكانية والزمانية: الجمعيات الأهلية المسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، والمسجلة في منصة مكين السعودية، في عام 2020-2021
- الحدود البشرية: قيادات الجمعيات الأهلية ممن يشغلون أحد المواقع الوظيفية التالية: (الرئيس، نائب الرئيس، المدير التنفيذي، نائب المدير التنفيذي، مدراء الأقسام الإدارية المعنية بالتسويق، البرامج، المشاريع، علاقات المستفيدين، التميّز المؤسسي) أو من ينوب عنهم.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

أولاً: استراتيجية التوجّه السوقي الثقافي Cultural Market Orientation Strategy

هي ثقافة تنظيمية تُؤدّ السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء، وذلك وفق ثلاث مكونات ثقافية هي التوجّه بالعمل، التوجّه بالمنافسين، والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة (Narver & Slater, 1990). حيث يركز المنظور الثقافي لاستراتيجية التوجّه السوقي على القواعد والقيم التنظيمية التي تدعم وتشجع الأنشطة الموجهة نحو السوق (Friman, Felleson, & Molander, 2018, p. 76). ويُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة أفكار ومعتقدات وقيم تنظيمية حاكمة وموجهة لأنشطة الجمعية الأهلية نحو السوق، يتم قياسها من خلال مقياس MONPO Scale الذي طوره (Modi P. , 2012) بناءً على مقياس MKTOR Scale الذي طوره (Narver & Slater, 1990).

ثانياً: استراتيجية التوجّه السوقي السلوكي Behavioral Market Orientation Strategy

هي مجمل الأنشطة التي تقوم بتوليد المعلومات الاستخباراتية السوقية وفق ثلاث مكونات سلوكية رئيسية تبدأ بتوليد المعلومات الاستخباراتية السوقية، ثم توصيلها وتوزيعها ومشاركتها بين أقسام المنظمة المعنية، ثم اشتراك تلك الأقسام الإدارية في أنشطة مصممة للاستجابة لتلك المعلومات بهدف تلبية ومقابلة احتياجات السوق بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا (Kohli & Jaworski, 1990). ويُركز المنظور السلوكي لاستراتيجية التوجّه السوقي على الأنشطة التنظيمية والإجراءات بما يتفق مع مفهوم التسويق (Friman, Felleson, & Molander, 2018, p. 76). ويُعرّف إجرائياً بأنه مجموعة عمليات إدارية ووظائف تنظيمية موجهة لأنشطة الجمعية الأهلية نحو السوق، تم قياسها من خلال مقياس MARKOR Scale الذي طوره (Kohli & Jaworski, 1990) لقياس التوجّه السوقي السلوكي.

ثالثاً: تميّز الأداء المؤسسي Organizational Performance Excellence:

حسب تعريف الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) American Society for Quality، فهو تلك الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات الهادفة لإشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تُلبّي متطلبات العملاء في إطار توقعات الأعمال، وتجاوز المخرجات تحقيق الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات (ASQ, 2020). ويُعرّف إجرائياً بأنه مستوى رضا فئة المستفيدين من خدمات الجمعية الأهلية، تم قياسها من خلال قياس المعيار الفرعي (رأي ورضا المستفيدين) المتفرع عن المعيار الثامن (نتائج المستفيدين) في نموذج جائزة التميز للعمل الخيري التابعة لمؤسسة السبوعي الخيرية بالمملكة العربية السعودية (شركة تأهيل التميز، 2020، صفحة 78).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تُعد الجمعيات الأهلية من أبرز أنواع منظمات القطاع الثالث، وأكثرها انتشاراً بالمملكة العربية السعودية. وقد عرفها نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية بأنها مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيقي غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من نشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي، أو المعنوي، أو الخبرات الفنية، أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي، 2015، صفحة 4). ويبلغ عدد الجمعيات الأهلية بالمملكة العربية السعودية (1,271) جمعية أهلية مُسجّلة لدى المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية السعودية (مكين) التابعة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وتعمل هذه الجمعيات في مجالات مختلفة، يتركز الجزء الأكبر منها في الخدمات الاجتماعية بنسبة (75.74%)، يليها الصحة بنسبة (10.82%)، ثم (4.23%) لدعم العمل الخيري (منصة مكين، 2021).

وقد حظيت الجمعيات الأهلية منذ تاريخ إطلاق رؤية المملكة عام (2017) بطفرة غير مسبوقة في الدعم المادي والمعنوي والتشريعي. كما بدأت تشهد حراكاً في الفكر الإداري للتحوّل من الفكر التقليدي القائم على الاجتهاد، إلى الفكر الإداري الحديث الذي يتعامل مع المنظمة الخيرية بطريقة تجارية تسعى لتحقيق الربح المتمثل في تلبية احتياجات وتحقيق رضا العملاء الذين يتمثّلون بأطراف العلاقة، وفي مقدمتهم المستفيدون. ولم يكن التسويق في موقع اهتمام تلك المنظمات كونها تعتبره خاصاً بالمنظمات الربحية، فضلاً عن أنه أداة غير ملائمة لأعمالها نظراً أنها لا تقوم بإنتاج سلع أو خدمات للبيع وتحقيق الأرباح المالية كما هو قائم في المنظمات الربحية، رغم أنها كانت تمارس التسويق جزئياً، وبشكل غير مباشر من خلال مزيج تسويقي متكامل يُشبه مزيج المنظمات الربحية، كما كانت تستخدم أدوات تسويقية مثل الإعلان، العلاقات العامة، الاتصال، جمع التبرعات وغيرها من الأدوات التي في أساسها أدوات تسويقية تستخدمها المنظمات الربحية، إلا أنها كانت تتوجس من استخدام المفردات والمصطلحات التسويقية الدارجة في المنظمات الربحية، وتُشير لها بأسماء مختلفة مثل العلاقات العامة والاتصالات (Mullen, 2020). ومع تنامي الحاجة لمواجهة المنافسة المتزايدة، فقد بدأ التسويق في القطاع الثالث يستحوذ على مساحة أكبر من الاهتمام، إذا تطورت مفاهيمه وتطبيقاته، وانفرد بطابعه الخاص في السياق غير الربحي، وظهر بمسميات عديدة مثل التسويق غير الربحي الذي يُعبّر عن الأنشطة والاستراتيجيات التي تساهم في نشر رسالة المنظمة، وتلتصق التبرعات، وتستقطب المتطوعين (Kenton, 2018). كما أنه يُعبّر عن استخدام تكتيكات واستراتيجيات التسويق لتسليط

الضوء على قضية المنظمة ورسالتها، وطلب التبرعات، وجذب المتطوعين والداعمين (Decker, 2019). وقد باتت قرارات المزيج التسويقي مرتبطة ومؤثرة بشكل نسبي في كافة قرارات المنظمة، وأصبح من أهم مدخلات عملية بناء وتشكيل الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة. وقد حظي هذا التحول أو الاتجاه بالاهتمام المتزايد لدى الباحثين الذين عكفوا على تأطير وتطوير استراتيجيات تسويقية لتمكين المنظمة من الاقتراب من العميل بشكل أكبر لتلبية احتياجاته ورغباته بدقة، وقد تبلور هذا المفهوم فيما يُعرف باستراتيجية التوجّه السوقي أو استراتيجية التوجّه نحو السوق Market Orientation Strategy التي تقوم على مفهوم توجيه المنظمة بمختلف مكوناتها ومواردها وجهودها وفلسفتها وثقافتها نحو التمحور حول العميل بهدف العمل على تلبية متطلباته وتوقعاته بأفضل صورة ممكنة (H.Linares, Kellermanns, & L.Fernández, 2020, p. 8) وذلك بناءً على المعلومات المُستمدة من السوق.

ويعود مفهوم التوجّه السوقي إلى مدرستين أساسيتين استندت إليها غالبية الأدبيات في هذا الصدد:

أولاً: المدرسة الثقافية (Narver & Slater, 1990):

يرى الباحثان بأن استراتيجية التوجّه السوقي عبارة عن ثقافة تنظيمية تتضمن ثلاث مكونات؛

(1) التوجّه بالعميل Customer Orientation: هو توجّه استراتيجي للمنظمة نحو الترويج والدعم لجمع المعلومات التسويقية ونشرها والاستجابة لها لتلبية احتياجات العملاء (Feng, Wang, Lawton, & Luo, 2019, p. 111). ويُشير (Narver & Slater, 1990, p. 22) إلى أهمية تشكيل الفهم الكامل للعملاء المستهدفين من خلال جمع المعلومات الوافية عنهم وعن حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وذلك بهدف التمكن من خلق قيمة متميزة لهم بشكل مستمر.

(2) التوجّه بالمنافسين Competitors Orientation: تعني مراقبة المنافسين الحاليين والمتوقعين باستمرار، ورصد أنشطتهم وبرامجهم وحملاتهم واستراتيجياتهم، وجمع المعلومات عنهم، ونشرها للأقسام الإدارية المعنية داخل المنظمة بهدف تكوين صورة شاملة تتضمن فهم مواطن قوتهم وتميزهم، ونقاط ضعفهم على المدى القصير، والتعرّف على قدراتهم على المدى الطويل (Narver & Slater, 1990, p. 21)، وكذلك خططهم الحالية والمتوقعة، وغيرها.

(3) تنسيق الوظائف الداخلية للمنظمة Inter-functional Coordination: هو الاستخدام المُنسّق Coordinated Utilization لموارد المنظمة المختلفة في خلق قيمة فائقة Superior Value للعميل المستهدف. إذ أن كل في كل جزء من سلسلة القيمة المُقدّمة للعميل تنضوي على فرصة للمنظمة لخلق قيمة أكبر للعميل.

ولقد طور الباحثان (Narver & Slater, 1990) مقياس MKTOR Scale لقياس التوجّه السوقي في المنظمة من المنظور الثقافي وفقاً للمكونات الثلاثة السابقة، وينفرد عنها أربعة عشر بنداً يتم قياسها وفقاً لمقياس 7-Points Likert Scale.

ثانياً: المدرسة السلوكية (Kohli & Jaworski, 1990):

يرى الباحثان بأن استراتيجية التوجّه السوقي عبارة عن سلوك تنظيمي ينضوي على ثلاث مكونات؛

(1) توليد المعلومات الاستخباراتية Market Intelligence Generation: هي المعلومات الشاملة حول العملاء والمنافسين والبيئة السوقية، ويتم جمع وتوليد هذه المعلومات عبر عدّة قنوات وأدوات يأتي في مقدمتها بحوث التسويق Marketing Researches، بالإضافة إلى استبانات الاستقصاء، المواقع والصفحات الإلكترونية، حسابات التواصل الاجتماعي، المقابلات مع العملاء الحاليين والمرتبطين، وغيرها.

(2) توزيع أو نشر المعلومات Dissemination: هي عملية نشر تلك المعلومات ومشاركتها مع الأقسام الإدارية المعنية بالمنظمة بالكَم والكيف الذي يتناسب مع طبيعة نشاطه وأنظمة قراراته. ويُعتبر نشر المعلومات من المراحل الحاسمة في منظومة استراتيجية التوجّه السوقي السلوكي، إذ أشار الباحثون (Hattula, Schmitz, Schmidt, & Reinecke, 2015, pp. 179-184) أن

لمشاركة المعلومات تأثير هام على الصعيد الإداري والمالي للمنظمة، حيث يمكن أن تزيد من كفاءة اتخاذ القرارات التنظيمية بنسبة (15%)، كما تُعدّ عدم كفاءة مشاركة المديرين للمعلومات من أهم العوائق الرئيسية للأداء المالي.

(3) الاستجابة Responsiveness: تتكون هذه المرحلة من نشاطين رئيسيين، هما تصميم الاستجابة، وتطبيق أو تنفيذ الاستجابة. حيث تقوم أقسام المنظمة بعد تلقّي المعلومات السوقية بدراسة تلك المعلومات وتحليلها بهدف تحديد التدابير والإجراءات والأنشطة اللازم تنفيذها للاستجابة لمتغيرات السوق، ومن ثم تحديد آلية للتنفيذ (Song & Liao, 2019, p. 62).

وقد قام الباحثون (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993) بتطوير مقياس MARKOR Scale لقياس التوجّه السوقي في المنظمة من المنظور السلوكي وفقاً للبنود الثلاثة، ويفرغ عنها عشرون بنداً يتم قياسها وفقاً لمقياس 5-Points Likert scale.

استراتيجية التوجّه السوقي في المنظمات غير الربحية

لقد تعرّض دخول وتطبيق مفاهيم واستراتيجيات الأعمال الربحية في السياق غير الربحي لعدّة تحديات نظراً لاختلاف طبيعة وخصائص كلا السياقين. وقد شهد هذا جدالات واسعة بين العلماء المتخصصين من خلال العديد من الدراسات والنماذج المقترحة لتطبيق التوجّه السوقي في السياق غير الربحي، من أبرزها-بنظر الباحث-دراسة (González, Vijande, & Casielles, 2002, p. 64) التي أكدّ فيها الباحثون أن المنظمة غير الربحية الراغبة في تبني التوجّه السوقي عليها أن تفترض الحاجة إلى خلق تبادلات للقيمة Exchanges of Value مع المستفيدين والمانحين بشكل يتفوق على المنظمات الأخرى، ومن ثم فإن التوجّه السوقي الكامل في المنظمة غير الربحية يتطلب تبني منظور مزدوج بين المنظور الفلسفي الثقافي Philosophical-Cultural Perspective الذي يُعبّر عن ثقافة العاملين والقيادات الموجهة نحو المستفيد والمانح، والمنظور السلوكي Perspective Behavioral الذي يُعبّر عن سلسلة الإجراءات المحددة التي يتم تنفيذها بهدف توفير المنتج أو الخدمة للمستفيدين والمانحين بصفة تُلبّي احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل يتفوق على المنظمات الأخرى. ومن المساهمات العلمية المهمة مفهوم التوجّه السوقي غير الربحي (NPMO) الذي قدمه الباحثان (Modi & Mishra, 2010, p. 550)، إذ يُشير إلى التركيز الخارجي المُنسّق للمنظمة غير الربحية على أصحاب المصلحة الرئيسيين وفقاً لأربعة مكونات رئيسية تمثلت في التوجّه بالمستفيدين، التوجّه بالجهات المانحة، التوجّه بالأقران أو النظراء، والتنسيق بين الوظائف. وقد قام الباحثون بتقديم مقياس سلوكي أولي موثوق لقياس التوجّه السوقي غير الربحي، والذي تم تطويره لاحقاً في دراسة (Modi P., 2012, p. 455) ليتلاءم بشكل أكبر مع خصائص عمل وسياق المنظمات غير الربحية، وقد أسماه بمقياس Non-Market Orientation (MONPO) profit Organizations، ويضم المكونات الأربعة السابقة، وتم تقليصها إلى (14) فقط.

وقد أسهم الباحث (Chad, 2013) في تقديم تطبيق عملي لاستراتيجية التوجّه السوقي في السياق غير الربحي من خلال تحديد إجراءات وخطوات الانتقال من مربع التنظير إلى التطبيق ضمن إطار تحوّل الخطاب Discourse Transformation Framework من الخطاب الخيري التقليدي إلى خطاب أكثر توجهاً نحو السوق، وهذا التحوّل يُعبّر عن مدى نجاح المنظمة غير الربحية في تطبيق وتبني التوجّه السوقي، والذي يمكن فحصه من خلال تقييم التغيرات التي طرأت على محتوى أو جوهر الخطاب. وهذا التحوّل نحو تبني التوجّه السوقي ما هو إلا إعادة هيكلة تنظيمية شاملة للمنظمة في رأي (Khuwaja, Umrani, Shaikh, Ahmed, & Shar, 2019, p. 3). لذا كان لا بد من التدرج في تحقيق هذا التحوّل في ثلاثة مراحل تتمثل في تأسيس نهج مرحلي يتضمن إدارة جديدة، ثم الاحتراف، ومن بعدها تضمين التوجّه السوقي (Chad, 2013, p. 316). ومن الإسهامات العلمية الهامة في هذا الصدد، ما قدمه (Wymer, Boenigk, & Möhlmann, 2015, p. 118) من مراجعة وتحليل للأدبيات العلمية ذات العلاقة بالتوجّه السوقي في السياق غير الربحي، والتي أشارت نتائجها إلى عدم قدرة التوجّه السوقي أو التوجّه المجتمعي على تفعيل وتطبيق جوهر التسويق في المنظمات غير الربحية، فضلاً عن

عدم إمكانية استخدامه في أسواق تلك المنظمات لتقييم أنشطتها التسويقية بالشكل المطلوب. ولذلك قاموا بتطوير مفهوم أطلقوا عليه التوجّه بالتسويق غير الربحي (NPMO) والذي يُعبر عن استخدام التفكير التسويقي كتوجّه إداري عام داخل المنظمة من خلال التعلم والخبرة ينضوي على أربع أبعاد تتمثل في التوجّه بالعلامة التجارية Brand Orientation، التوجّه بالداعمين Supporters' Orientation، التوجّه التجاري Commercial Orientation، والتوجّه بالخدمة Service Orientation.

وإيجازاً لما سبق، فإنه يمكن القول إن استراتيجية التوجّه السوقي في المنظمات غير الربحية لا تختلف في فلسفتها ومضمونها عن السياق الربحي، فالغاية الأسمى هي تحقيق الأرباح في السياق الربحي، وتحقيق الإيرادات الكافية لتمويل أنشطة المنظمة غير الربحية لتحقيق رضا أطراف العلاقة. إلا أن الاختلاف يكمن في تكييف مكونات نموذج التوجّه السوقي وتطبيقاته ليتلاءم مع خصائص المنظمة غير الربحية، وطبيعة أهدافها المنشودة. وهناك العديد من الأدبيات التي أثبتت قابلية تبني مفهوم التوجّه السوقي في السياق غير الربحي بعد تكيفه وإعادة تشكيل بعض عناصره، إلا إنه لا يوجد اتفاق عام على نموذج محدد، أو اتجاه لتفضيل نموذج دون غيره إلا في حدود الأطر السابقة. فما زال الباحثون يعكفون على دراسة هذا التوجّه في السياقات غير الربحية المختلفة، وتنتج عن دراساتهم معلومات هامة تُمثل مدخلات هامة للدراسات التي تليها. إلا أنه يمكن القول بأن كل من نموذج (Kohli & Jaworski, 1990) ونموذج (Narver & Slater, 1990) ما زالا المنطلق الأساسي للأدبيات في هذا الصدد.

تميّز الأداء المؤسسي:

يُعبّر الأداء المؤسسي Organizational Performance عن مفاهيم عديدة، وهناك إجماع ضئيل حول كيفية تعريف الأداء المؤسسي، إلا أن الباحثون يتفقون عمومًا على أنه ظاهرة معقدة ومركبة ومتعددة الأبعاد (Rodrigues, Pinho, & Dibb, 2014). إذ أنه يُشير إلى المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فهو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ضمن قدر محدد من الموارد المادية، البشرية، التقنية، الزمنية، وغيرها (في حتامه و دراوشه، 2019، صفحة 270). وينضوي الأداء المؤسسي بصفة عامة على ثلاثة أبعاد تتمثل في كل من أداء الأفراد العاملين في أقسامهم الإدارية بالمنظمة، وأداء الأقسام الإدارية كوحدات مستقلة، وأداء المنظمة بشكل شامل. ويتم التعبير عن الأداء المؤسسي بالعديد من المتغيرات والمؤشرات التي تمثل جوانب مختلفة للأداء، إلا أنه إجمالاً يتم التعبير عنه بمؤشرات مالية مثل قيمة الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار (ROI)، أو مؤشرات غير مالية مثل رضا العملاء، العمليات التنظيمية، التعلم والنمو المؤسسي (المحاميد، طويقات، و حدادين، 2015، صفحة 577). وهذا المفهوم بصفة عامة ينطبق على منظمات القطاع الثالث، إلا أن الأخيرة لديها مجموعة من المقاييس أو مؤشرات الأداء الإضافية التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات، فهي على سبيل المثال لا تنظر لعوائد مشاريعها ومبادراتها من الناحية المالية فقط، بل تنظر لعوائدها من منظور الأثر الذي أحدثته، وقياس حجم وقيمة هذا الأثر. ويُشير التميّز في سياق الأعمال إلى التوقُّق والريادة في تقديم القيمة المطلوبة للعملاء وأصحاب العلاقة التي تُحقق رضاهم. كما بات يُعرف بمصطلح التميّز المؤسسي، إذ يُعبّر عن عملية طويلة الأمد، تهتم بالقضايا الاستراتيجية الرئيسية كتطوير العمليات الوظيفية الأساسية لتكون أفضل، ولتحسين أداء العاملين وتطوير إطار الجودة لتقديم خدمة ممتازة للعميل (Marinescu & Toma, 2018, p. 967). وقد عبّر عنه (Dinu, 2017, p. 5) بأنه تطوير تقنيات وأدوات التميّز في الأعمال التي تقود المنظمة إلى الأداء المتميّز في الجودة والتكاليف والمواعيد النهائية من أجل تلبية توقعات جميع أصحاب العلاقة. وأمّا الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) ترى بأنه الجهود المستمرة لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات الهادفة لإشراك وتحفيز الموظفين لتقديم المنتجات والخدمات التي تُلبّي متطلبات العملاء في إطار توقعات الأعمال، وتجاوز المخرجات تحقيق الأهداف أو الاحتياجات أو التوقعات (ASQ, 2020). ويرى الباحث أن التميّز المؤسسي عبارة عن

إطار شامل لإدارة الأداء المؤسسي واستدامة تفوقه في تقديم المنفعة المتفرّدة لأصحاب العلاقة عبر تمكين وتطوير وتحفيز العاملين للتوجّه بالتحسين المستمر لمكونات المنظمة وعملياتها وأنظمتها، واستخدام الموارد المختلفة بكفاءة وفعالية. ويقوم مفهوم التميّز على ممارسات متميّزة في إدارة مكونات وعناصر وموارد المنظمة وتحقيق النتائج، وذلك بالاستناد إلى منظومة من القيم والمفاهيم. وقد شهدت هذه الممارسات والمفاهيم تطوّرًا مستمرًا حتى تحوّلت إلى نماذج التميّز المؤسسي (BEMs) Business Excellence Models، والتي تُعبّر عن أطر Frameworks تُمكن المنظمة من تركيز الفكر والعمل بطريقة أكثر شموليةً ومنهجيةً وتنظيمًا، مما يُؤدّي إلى تحسين أدائها (BPIR, 2020). وقد انطلقت العديد من جوائز التميّز المؤسسي اعتمادًا على تلك النماذج في مختلف دول العالم، ومن أهمّها جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1987)، ثم تلاها في عام (1992) كل من جائزة التميّز الكندية الصادرة عن المعهد الوطني الكندي، والجائزة الأوروبية للجودة القائمة على النموذج الأوروبي للتميّز المؤسسي EFQM Excellence Award، وقد أعقب ذلك ظهور العديد من الجوائز التي تُشجّع المنظمات الربحية والخيرية نحو التميّز في أدائها في مختلف دول العالم، ومن أبرزها على صعيد المملكة العربية السعودية جائزة الملك خالد لتميّز المنظمات غير الربحية، وجائزة التميّز في العمل الخيري.

التميّز المؤسسي في منظمات القطاع الثالث:

حاولت الأدبيات حسب رأي الباحثين (Al-Tabbaa, Gadd, & Ankrach, 2013, p. 590) التحقيق في العديد من مفاهيم وتقنيات تحسين الأداء في السياق غير الربحي، مثل معايير الجودة، بطاقة الأداء المتوازن، قياس أفضل الممارسات، وإدارة الأداء. وقد تناولت بعض الأدبيات تحسين أداء منظمات القطاع الثالث من منظور الجودة باعتبارها عامل مهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية، حيث تُعبّر الجودة في السياق غير الربحي عن الاهتمام بتحسين جميع جوانب عمل المنظمة، وليس التركيز فقط على جودة الخدمات المُقدّمة على سبيل المثال. وقد أشار الباحثون (Anderson & Lannon, 2018, p. 13) إلى إن رضا أصحاب العلاقة يدعم فهم الجودة في إدارة الجودة بمنظمات القطاع الثالث. وقد ذهبت أدبيات أخرى إلى دراسة أداء منظمات القطاع الثالث من منظور استراتيجي، وأكّدت على أن اعتماد نهج التخطيط الاستراتيجي أثناء تنفيذ تحسين الجودة من شأنه أن يساعد قادة تلك المنظمات على الاستجابة بشكل أكثر كفاءة للتغيرات البيئية الخارجية. وقد كانت نماذج التميّز المؤسسي من أبرز الحلول التي منحت منظمات القطاع الثالث فرصة التحكم في إدارة أدائها وتحسينه على مختلف الأصعدة، وتعظيم الاستفادة من مواردها في سبيل تحقيق التميّز وتعزيز بقائها. ولقد جاءت العديد من نماذج التميّز المؤسسي صالحة لمنظمات القطاع الثالث، أو يقترح عنها نماذج مُعدّلة ومخصصة لتلك المنظمات نظرًا لاختلاف طبيعتها ومتغيراتها. وقد ظهرت العديد من المبادرات والأطر الفكرية من جهات مختلفة لتمكين منظمات القطاع الثالث من تحقيق التميّز المؤسسي، إذ أثبت نماذج التميّز المؤسسي فاعليتها وآثارها الإيجابية على منظمات القطاع الثالث.

الدراسات السابقة:

وفقًا لمراجعة الباحث للدراسات العربية ذات العلاقة بموضوع البحث في المصادر المختلفة، فإنه لم يجد -في حدود علمه- دراسات عربية تناولت استراتيجيات التوجّه السوقي في السياق غير الربحي، فضلًا عن علاقتها بمتغيرات تميّز الأداء المؤسسي وفقًا لمعيار رضا المستفيد في منظمات القطاع الثالث. وهذا على نقيض الدراسات الأجنبية التي كان لها إسهامات كبيرة في هذا الصدد، ومن أهم تلك الدراسات ذات الصلة بالبحث الحالي:

(1) دراسة (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006): سعت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل بَعدي لتقييم استراتيجيات التوجّه السوقي في القطاع غير الربحي والتطوعي بهدف التعرّف على أساسه النظري والعقلاني، ومدى قدرة هذين القطاعين على الاستفادة من هذه الاستراتيجيات. وقد أظهرت النتائج الرابطة والتأثير الإيجابي للتوجّه السوقي بالأداء المؤسسي للمنظمات غير

الربحية، وقد كان هذا الرابط أقوى في المنظمات غير الربحية مقارنة بنتائج المنظمات الربحية. كما وجدت الدراسة بأن تأثير التوجّه السوقي على معايير الأداء الذاتية أقوى من تأثيره على مجموعة مختلطة من المعايير الذاتية والموضوعية. وقد أشارت الدراسة إلى دور التوجّه السوقي في تعزيز الكفاءة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية، وكذلك جعل مدراء تلك المنظمات أكثر حساسية للسوق، وأكثر التزامًا بواجباتهم كمقدمي خدمات اجتماعية للمستفيدين والمجتمع، مما يؤثر إيجابًا على مستويات رضا المستفيدين وأصحاب العلاقة.

(2) دراسة (Modi & Mishra, 2010): تمثّل هدف الدراسة في تطوير مقياس موثوق للتوجّه السوقي في المنظمات غير الربحية من خلال تطبيق المفهوم الثقافي الذي قدمه (Narver & Slater, 1990)، واختبار العلاقة بين التوجّه السوقي للمنظمات غير الربحية ونتائج أداء تلك المنظمات في الدول النامية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها الارتباط الإيجابي للتوجّه السوقي غير الربحي برضا المستفيدين، وكذلك سمعة الأقران. كما وجدت الدراسة أن التوجّه السوقي غير الربحي لا يعتمد على حجم المنظمة من حيث عدد الموظفين بدوام كامل، أو عُمر المنظمة بالسنوات.

(3) دراسة (Mahmoud & Yusif, 2012): بحثت هذه الدراسة تأثير أثر التوجّه السوقي والتوجّه بالتعلّم في أداء المنظمات غير الربحية في غانا. وقد تمخضت الدراسة عن عدة نتائج، جاء في مقدمتها وجود علاقة قوية بين التوجّه السوقي وأداء المنظمات غير الربحية على صعيد كل من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية، وقد زاد في تحسين هذه العلاقة التوجّه بالتعلّم التنظيمي. وقد أكدت النتائج على أهمية التوجّه السوقي في تمكين المنظمة غير الربحية من تلبية احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية بالطريقة المطلوبة، مما يساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا لديهم.

(4) دراسة (Modi P., 2012): قام الباحث في هذه الدراسة ببحث العلاقات بين كل من التوجّه السوقي والابتكار التنظيمي وندرة الموارد والأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية بالهند. وقد أوضحت النتائج بأن التوجّه السوقي في تلك المنظمات يُساهم بشكل كبير في تحقيق رضا المستفيدين، بالإضافة إلى مساهمته في تحسين سمعة المنظمة بين أقرانها، وتعزيز مستوى الابتكار لديها. كما أكدت الدراسة على أن الابتكار متغير هام يتوسّط العلاقة بين التوجّه السوقي والفعالية.

(5) دراسة (Rodrigues, Pinho, & Dibb, 2014): هدفت الباحثة في الدراسة إلى فهم دور كل من الثقافة التنظيمية والتوجّه السوقي والالتزام التنظيمي في أداء المنظمات غير الربحية البرتغالية العاملة في مجال الصحة. وقد أظهرت النتائج أن التوجّه السوقي يرتبط بتحسينات الأداء في المنظمات غير الربحية، وأن السلوكيات الموجهة نحو السوق تساهم في تحقيق نجاح المنظمة اقتصاديًا، وكذلك على الصعيد غير المالي، ومنها زيادة معدل رضا المستفيدين من خدماتها. كما وجدت الدراسة أن المستويات المرتفعة من التوجّه السوقي تؤدي لمستويات عالية من الالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي.

(6) دراسة (Józsa, 2017): تمثّل هدف الدراسة في التعرف على تأثير سوابق التوجّه السوقي، وتأثيرها على جودة الخدمة ورضا المستفيدين في منظمات القطاع غير الربحي الهنغارية العاملة في الخدمات العامة البلدية. وقد دلّت النتائج على الدور الهام للتوجّه السوقي في القطاع غير الربحي من خلال التأثير الإيجابي على رضا المستفيدين وجودة الخدمة. كما أشارت إلى وجود دليل على أن توليد المعلومات الاستخبارية من قبل موظفي الخطوط الأمامية وإعداد إجراءات الاستجابة يؤديان أدوارًا حاسمة في تقديم الخدمة الجيدة، مما ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين. كما أن التزام الموظفين وروح الفريق يساهمان في دعم التوجّه السوقي بشكل كبير، وأن العامل الداخلي السابق الأبرز للتوجّه السوقي كان هو الترابط بين الأقسام الإدارية. كما أكدت على التأثير السلبي لكل من اضطرابات السوق والتأثير السياسي والصراع التنظيمي على التوجّه السوقي.

- (7) دراسة (Kaur & Kumar, 2017): هدف الباحثان إلى دراسة التوجّه السوقي وعلاقته بالأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية الهندية العاملة في مجال الخدمة. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التوجّه نحو السوق يرتبط ارتباطاً إيجابياً برضا المستفيدين وجذب الموارد وسعة الأقران في المنظمات غير الربحية. كما أظهرت النتائج أن تلك المنظمات تركز على اثنين من أصحاب العلاقة وهما المستفيدون والمانحون. كما وجد الباحثان اختلافاً في محددات التوجّه السوقي بين المنظمات غير الربحية في المناطق الحضرية والريفية، وأن هذا ربما يعود إلى الخبرة المهنية والبنية التحتية والموارد المالية المتاحة في المناطق الحضرية بشكل أكبر من الريفية، مما يجعل المنظمات في المناطق الحضرية أكثر قدرة على البقاء متصلة مع المانحين والمستفيدين.
- (8) دراسة (Alanazi, 2018): تناولت الدراسة بحث تأثير التوجّه السوقي على أداء المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. وقد وجدت الدراسة علاقة إيجابية مهمة بين "الاستجابة" - كأحد أبعاد التوجّه السوقي - والمؤشرات الثلاثة لأداء المنظمة. وأما البُعدين الآخرين للتوجّه السوقي (توليد المعلومات الاستخباراتية وتوزيعها) لم يُظهرا علاقات مهمة مع كل من رضا المستفيدين والسمعة وتمتية الموارد المالية. ووجدت الدراسة تباين في مساهمات أبعاد التوجّه السوقي في الأداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية تبعاً لقدرة المنظمة على إدارة وتشغيل عمليات التوجّه السوقي التي تتطلب انغماس ومشاركة الإدارات والموظفين في كافة أنحاء المنظمة.
- (9) دراسة (Salih, Yusof, & Dolah, 2019): تناول الباحثون في هذه الدراسة تطبيق نماذج التميّز المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية بهدف تحديد عوامل النجاح الحاسمة والعوائق الرئيسية التي تُعيق تكييف نماذج التميّز في تلك المنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى تحديد أهم خمسة عوائق تُحوّل دون تطبيق نماذج التميّز المؤسسي في تلك المنظمات، تمثلت في التوجّه بالمستفيدين أو العملاء، ضعف ثقافة التحسين المستمر، استراتيجية المنظمة، الموظفين المؤهلين، والأدوار والمسؤوليات التنظيمية الواضحة. بينما تمثلت أهم خمسة عوامل نجاح في قدرات تحليل البيانات وإعداد التقارير، قدرات الاتصال التنظيمي الفعال، استراتيجية التنفيذ، استخدام القياس، وتكييف إطار حوكمة واضح.
- (10) دراسة (Khan & Bashir, 2020): تناولت هذه الدراسة بحث كل من التوجّه السوقي، التوجّه بزيادة الأعمال الاجتماعية، الأداء التنظيمي، والدور الوسيط للتوجّه بالتعلّم التنظيمي في المنظمات غير الربحية المرموقة في باكستان. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين التوجّه السوقي والأداء التنظيمي، كما أن التوجّه السوقي بالإضافة للتركيبات الأخرى محل الدراسة تُشكّل أصولاً استراتيجية غير ملموسة حيوية للمنظمات غير الربحية. كما أوضحت الدراسة أن المنظمة غير الربحية المُوجّهة بالسوق يمكنها تحقيق مكاسب عديدة يأتي في مقدمتها بناء العلاقة الإيجابية مع أصحاب العلاقة كالمستفيدين والمانحين، والحوز على رضاهم كونها أكثر قدرة على فهم احتياجاتهم الصريحة والضمنية، وفهم البيئة السوقية بشكل أفضل.
- مناقشة الدراسات السابقة:**

لقد تنوعت مجالات المنظمات غير الربحية التي تناولتها الدراسات السابقة، وهذا خلاف البحث الحالي الذي يتناول نوعاً قطاع الجمعيات الأهلية العاملة في مختلف المجالات الإغاثية والتنمية. كما أن الدراسات السابقة استهدفت منظمات غير ربحية في مجموعة من الدول النامية العربية والأجنبية، شملت المملكة العربية السعودية، جمهورية غانا، جمهورية الهند، الجمهورية البرتغالية، الجمهورية المجرية (بلغاريا)، وجمهورية باكستان الإسلامية. وهذا يتقاطع مع البحث الحالي في دراسة سياق البلدان النامية، ويتشابه تحديداً مع دراسة (Alanazi, 2018) في استهداف المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية. كما أن البحث الحالي يتشابه نسبياً مع الدراسات السابقة بخصائص العينة البحثية التي تتمثل في القيادات الإدارية أو التنفيذية في المنظمات غير الربحية، إلا أنه يتميز بإضافة مجموعة من الخبراء المتخصصين في العمل الخيري بهدف الوصول لفهم أعمق وأكثر تفصيلاً لمتغيرات البحث. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، وبغض النظر عن المتغيرات الأخرى خارج حدود البحث الحالي، فإن كافة الدراسات المذكورة اعتمدت نموذجاً أحاديًا في تناول

التوجه السوقي، فغالبيتها تبنت النموذج السلوكي ومقياس MARKOR Scale الذي قدمه الباحثان (Kohli & Jaworski, 1990) لقياس التوجه السوقي، في حين أن دراسة (Modi & Mishra, 2010) قامت بتقديم مقياس مطور استناداً لنموذج التوجه السوقي الثقافي (Kohli & Jaworski, 1990)، ومن ثم قامت دراسة (Modi P., 2012) بتطوير ذلك المقياس بعنوان MONPO Scale، والذي تم تبنيه في دراسة (Khan & Bashir, 2020). وقد استندت دراسة (Kaur & Kumar, 2017) إلى تصورات كل من (Modi & Mishra, 2010) و (Vázquez, Álvarez, & Santos, 2002). بينما اعتمدت كل من دراسة (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006) ودراسة (Salih, Yusof, & Dolah, 2019) على المراجعة المنهجية لمجموعة من الأدبيات السابقة لدراسة التوجه السوقي. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات المذكورة بتناوله التوجه السوقي وفقاً لنموذج ثنائي مكون من النموذج الثقافي والنموذج السلوكي معاً، حيث يتشابه مع دراسة (Kaur & Kumar, 2017) في اعتماده المقياس الذي قدمه الباحثون (Vázquez, Álvarez, & Santos, 2002) المبني أساساً على مقياس MARKOR Scale لقياس التوجه السوقي السلوكي، ويتشابه أيضاً مع دراسة (Khan & Bashir, 2020) في اعتماد مقياس MONPO Scale الذي طوره (Modi P., 2012) بناءً على مقياس MKTOR Scale الذي قدمه (Narver & Slater, 1990) لقياس التوجه السوقي الثقافي. وهذا يمنح البحث اختلاف نوعي وقيمة أكبر كونه يستخدم مقاييس تم تطويرها واختبارها واستخدامها في دراسات مختلفة بسياقات مماثلة، مما يمنح البحث الحالي قدرة أكبر على دراسة التوجه السوقي بشكل أعمق وأكثر شمولية مقارنة بالدراسات السابقة.

وأما بالنسبة للمتغيرات التابعة، فجميع الدراسات السابقة اشتملت على متغير الأداء المؤسسي بصفة عامة، إلا أنها تباينت في طريقة قياسه كونه متغير يمكن وصفه بأنه واسع ومتعدد الأبعاد. كما تبنت كل من دراسة (Rodrigues, Pinho, & Dibb, 2014)، ودراسة (Mahmoud & Yusif, 2012)، ودراسة (Khan & Bashir, 2020) مجموعتين من المؤشرات الاقتصادية (مثل: حجم التبرعات، نسبة نمو الموارد، التوازن المالي)، ومؤشرات غير اقتصادية (مثل: رضا المستفيدين، رضا المانحين، جودة الخدمة، الصورة الاجتماعية)، لقياس الأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية محل الدراسة. بينما عبرت كل من دراسة (Modi & Mishra, 2010)، ودراسة (Józsa, 2017)، ودراسة (Kaur & Kumar, 2017)، ودراسة (Alanazi, 2018) عن الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية بمنظور غير اقتصادي شمل مجموعة متغيرات (مثل: رضا المستفيدين، سمعة المنظمة بين الأقران، جودة الخدمة). ويتقاطع البحث الحالي مع الدراسات المذكورة في المتغير التابع المتمثل في رضا المستفيد الذي يُمثل معيار تميز الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية، إلا أن الدراسات السابقة تعاملت مع هذا المتغير على أنه جزء من قياس الأداء المؤسسي، في حين أن البحث يتعامل مع هذا المتغير كأحد معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لنموذج جائزة التميز في العمل الخيري محل البحث. كما يشترك البحث الحالي مع الدراسات السابقة في منهجية قياس رضا المستفيد، حيث يتم قياسها وفقاً للتقييمات الذاتية للقيادات الإدارية في المنظمات غير الربحية محل الدراسة، وهذا يزيد من قوة تأثير التوجه السوقي على معايير الأداء الذاتية أكثر من تأثيره على مجموعة مختلطة من المعايير الذاتية والموضوعية، فالتدابير الذاتية يمكن أن توفر تقييماً ذا صلة بالسياق للأداء، لأن المديرين يدمجون الاعتبارات البيئية في أحكام أدائهم وفقاً لما جاء في دراسة (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006). ولا يتضمن البحث الحالي دراسة متغيرات وسيطة Moderator Variables على خلاف كل من دراسة (Khan & Bashir, 2020)، ودراسة (Modi P., 2012)، ودراسة (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006)، التي قامت بدراسة متغيرات وسيطة كالموقع الجغرافي للمنظمة غير الربحية، الابتكار التنظيمي، التوجه بالتعلم التنظيمي. إلا أنها خارج إطار البحث الحالي رغم وجود تفاعلات مهمة لها مع المتغيرات الأخرى. كما اعتمدت غالبية الدراسات السابقة المنهج الكمي وأداة الاستبانة لقياس ودراسة متغيراتها البحثية، باستثناء كل من دراسة (Shoham, Ruvio, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2006) التي اعتمدت على التحليل البعدي (التلوي) Meta-Analysis لدراسة علاقة التوجه السوقي بالأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية والتطوعية عبر مجموعة من

الدراسات السابقة، وكذلك دراسة (Modi P. , 2012) التي اتخذت منهجًا بحثيًا مختلطًا جمع بين الجانب النوعي باستخدام أداة المقابلة كمرحلة استكشافية، والجانب الكمي باستخدام أداة الاستبانة. ويتقاطع البحث الحالي نسبيًا مع دراسة (Modi P. , 2012) في تبني المنهج البحثي المزدوج، إلا أنه يستخدم التصميم التفسيري المتتابع أو المتسلسل Explanatory Sequential Design لتحقيق فهم أعمق للمتغيرات وتفاعلاتها المختلفة، وهذا خلاف الدراسات السابقة التي تبنت منهجًا بحثيًا أحاديًا، وقدمت نتائج عن مدى وجود العلاقة أو الأثر بين المتغيرات مع بيان اتجاه العلاقة وقوتها، إلا أنها لم تقدم تفسيرات لكيفية تفاعل تلك المتغيرات ونشوء تلك العلاقات كما هو الحال مع البحث الحالي، وهذا يُعد جزءًا آخر من الإضافة العلمية.

وقد تنوعت نتائج الدراسات السابقة، إلا أن جميعها وجدت بشكل متفاوت وجود علاقة بين استراتيجية التوجّه السوقي الثقافي والسلوكي، والأداء المؤسسي في المنظمات غير الربحية باختلاف مجالات أنشطتها المذكورة. وقد وجدت أن التوجّه السوقي بصفة عامة يساهم في تحقيق وتعزيز مستوى رضا المستفيد، كما أوضحت أن المنظمة غير الربحية المُوجّهة بالسوق يمكنها تحقيق مكاسب عديدة، يأتي في مقدمتها بناء العلاقة الإيجابية مع أصحاب العلاقة كالمستفيدين والمانحين، والحوز على رضاهم كونها أكثر قدرة على فهم احتياجاتهم الصريحة والضمنية. وهذا ما أكدته دراسة (Salih, Yusof, & Dolah, 2019) التي أشارت إلى أهمية التوجّه السوقي خاصة التوجّه بالمستفيد. وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Alanazi, 2018) تباينًا في مساهمة أبعاد التوجّه السوقي السلوكي في الأداء المؤسسي للمنظمات غير الربحية تبعًا لعوامل مختلفة، حيث وجدت علاقة إيجابية مهمة بين "الاستجابة" - كأحد أبعاد التوجّه السوقي - ورضا المستفيدين، في حين أن البُعد الآخر للتوجّه السوقي السلوكي (توليد المعلومات الاستخباراتية وتوزيعها) لم يُظهر علاقات مهمة مع رضا المستفيدين، وهذا خلاف الدراسات السابقة مثل دراسة (Józsa, 2017) التي وجدت أن توليد المعلومات الاستخباراتية من قبل موظفي الخطوط الأمامية وإعداد إجراءات الاستجابة يؤديان أدوارًا حاسمة في تقديم الخدمة الجيدة، مما ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين، وهذا ما توافق مع نتائج الدراسات الأخرى مثل دراسة (Mahmoud & Yusif, 2012) ودراسة (Rodrigues, Pinho, & Dibb, 2014) التي كشفتنا عن مساهمات هامة لأبعاد التوجّه السوقي السلوكي.

منهجية الدراسة:

تتبنى الدراسة المنهج المختلط أو المُدمج Mixed Methods Methodology، وهو منهج يجمع بين المنهج الكمي Quantitative والمنهج النوعي أو الكيفي Qualitative من خلال دمج البيانات الكمية والنوعية وفق تصميمات معينة والقيام بالمقارنة والدمج بين النتائج. ويتميز هذا المنهج بمعالجته للانتقادات الموجهة للمنهج الكمي والنوعي كل على حدة، وأنه أكثر صرامةً كونه يجمع بين نقاط القوة في كل منهجية ويقلل من نقاط الضعف (McKim, 2017, p. 213). كما يوفر فهمًا أكثر شموليةً وعمقًا لمشكلة البحث مقارنة باستخدام منهج واحد فقط (Creswell, 2014, p. 32). كما تعتمد الدراسة المنهج الوصفي Descriptive Methodology للتعامل مع الجانب الكمي للبحث، ومنهج التحليل الموضوعي Thematic Analysis لتحليل البيانات النوعية. كما تم استخدام التصميم التفسيري المتتابع أو المتسلسل Explanatory Sequential Design الذي يتم فيه جمع البيانات الكمية أولاً وتحليلها والخروج بنتائجها، ثم يتم جمع البيانات النوعية للمساعدة في شرح النتائج الكمية أو توضيحها، فالمنطق من وراء هذا النهج يكمن في أن البيانات والنتائج الكمية تقدم صورة عامة لمشكلة البحث، وهناك حاجة إلى مزيد من التحليل، وتحديدًا من خلال جمع البيانات النوعية لتحسين الصورة العامة أو توسيعها أو شرحها (Subedi, 2016, p. 572).

مجتمع الدراسة والعينة البحثية:

يتكون مجتمع البحث من قطاع الجمعيات الأهلية المسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، إذ بلغ عددها (750) جمعية أهلية في شهر سبتمبر (2020) الذي تم فيه حصر حجم المجتمع البحثي والعينة البحثية، والبدء في عملية جمع

البيانات. وتتمثل عينة البحث في الجمعيات الأهلية المسجلة بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في محافظة جدة بمنطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، حيث تم استقصاء قيادات الجمعيات الأهلية ممن يشغلون أحد المواقع الوظيفية التالية: (الرئيس، نائب الرئيس، المدير التنفيذي، نائب المدير التنفيذي، مدراء الأقسام الإدارية المعنية بالتسويق، البرامج، المشاريع، علاقات المستفيدين، التميز المؤسسي) أو من ينوب عنهم كونهم الأقدر على تقديم المعلومات المطلوبة ذات الصلة بموضوع البحث ومتغيراته.

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث على أداتين بحثيتين لجمع البيانات الأولية التي تخدم أهداف البحث، إذ تم استخدام الأدوات التالية:

أولاً/ الاستبانة أو الاستمارة Questionnaire: بُنيت لقياس متغيرات البحث بالاستعانة بمقاييس علمية حديثة تم تطويرها واختبارها من خلال باحثين وخبراء، وتم نشرها في دراسات علمية مُحكّمة ومنشورة. وتتكون الاستبانة من قسمين، يتمثل الأول في البيانات الأساسية والديموغرافية للعينة، والقسم الثاني يتضمن ثلاثة مقاييس على النحو التالي:

أ- مقياس التوجّه السوقي الثقافي: تم تبني المقياس الذي قدّمه الباحث (Modi P. , 2012) بعنوان Market Orientation of Non-profit Organization (MONPO Scale). ويتكون المقياس من أربعة أبعاد، هي التوجّه بالمستفيدين Beneficiary Orientation، التوجّه بالجهات المانحة أو المتبرعين Donors Orientation، التوجّه بالأقران أو النظراء Peer Orientation، التنسيق بين الوظائف Inter-functional Coordination. إلا أنه تم إزالة البعد الخاص بالتوجّه بالجهات المانحة أو المتبرعين كونه خارج إطار متغيرات البحث الحالي.

ب- مقياس التوجّه السوقي السلوكي: تم تبني المقياس الذي قدّمه الباحثون (Vázquez, Álvarez, & Santos, 2002, p. 1032)، إذ قاموا بتطوير عناصر مهمة Significant وموثوقة Reliable لقياس الأبعاد الثلاثة للتوجّه السوقي السلوكي في المنظمات غير الربحية (Alanazi, 2018, p. 8)، ويتكون المقياس من ثلاث أبعاد، هي توليد المعلومات الاستخباراتية السوقية (Intelligence Generation (IG)، نشر أو توزيع المعلومات (Intelligence Dissemination (ID)، تصميم وتنفيذ الاستجابة (Responsiveness (RE).

ت- مقياس معايير تميز الأداء المؤسسي: تم تبني نموذج تميز الأداء المؤسسي المُعتمد لدى جائزة التميز في العمل الخيري التي أطلقتها مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية بالمملكة العربية السعودية عام (2013). ويتميز هذا النموذج بأنه موجّه بشكل خاص للمنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، وقد جاء بعد مراجعة وتحليل ودراسة أشهر جوائز الجودة والتميز العالمية والإقليمية والمحلية، إضافة إلى العديد من جوائز التميز المتخصصة في مجال العمل الخيري والتطوعي، وذلك من خلال فريق استشاري ومجموعة من الخبراء الدوليين في مجال الجودة والتميز المؤسسي. وقد تم قياس هذا المتغير من خلال المعيار الفرعي رقم (8.1) الخاص بمقاييس رأي ورضا المستفيدين في نموذج الجائزة.

وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، وذلك لإجراء

الاختبارات الإحصائية التالية:

- (1) التوزيع التكراري Frequency Distribution والنسب المئوية Percentages والمتوسط الحسابي Average والانحراف المعياري Standard Deviation؛ وذلك بغرض وصف خصائص عينة الدراسة واستجاباتها حول فقرات الاستبانة.
- (2) معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبانة.
- (3) معامل الارتباط بيرسون PEARSON Correlation لقياس الصدق الداخلي للاستبانة.
- (4) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Regression
- (5) أساليب الإحصاء الاستدلالي، والتي تمثلت في اختبار T-test، واختبار تحليل التباين ANOVA Test، وذلك لقياس دلالات الفروق في استجابات أفراد العينة حول أبعاد ومحاور الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية وخصائص جمعياتهم.

صدق وثبات الاستبانة:

أ- صدق التكوين (الصدق الظاهري) Face Validity: قام الباحث بعرض الاستبانة على (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة داخل وخارج المملكة العربية السعودية، متخصصين في مجالات علمية ذات علاقة. وقد تم الأخذ بالتعديلات والتوجيهات الواردة من المحكمين، وتمت مراجعة الاستبانة والخروج بالصيغة النهائية.

ب- الصدق الداخلي (الاتساق): قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون الخطي PEARSON Correlation، وذلك لاختبار كل من درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، درجة ارتباط فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة ارتباط محاور الاستبانة مع بعضها ومع الدرجة الكلية. وقد كانت معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) أو (0.05)، وكانت قيم ارتباط موجبة وجيدة، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لكافة المحاور.

ت- ثبات الاستبانة: لقد تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد جاءت معاملاته لمحاور الاستبانة بين (0.866-0.959)، وهي قيم عالية جداً تدل على ثبات أسئلة الاستبانة بكل محاورها، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.968)، وهي درجة تدل على أن الاستبانة تتسم بالثبات ووضوح العبارات.

ثانياً/ المقابلة Interview: بناء على نتائج تحليل البيانات الكمية المتحصّل عليها في المرحلة الأولى لعملية جمع البيانات التي تمت مع قيادات الجمعيات الأهلية، فقد قام الباحث بتصميم أداة المقابلة لجمع البيانات النوعية من مجموعة خبراء ممارسين في قطاع الجمعيات الأهلية بالمملكة. إذ تم إعداد ثمانية أسئلة مفتوحة Open Questions بطريقة موضوعية عامة غير مُوجّهة تهدف للوصول إلى شرح وتوضيح أهم النتائج الكمية التي تم الحصول عليها. وكانت الأسئلة على النحو الآتي:

- 1) كيف تقوم الجمعيات الأهلية بالتعرّف على احتياجات وتوقعات المستفيدين؟
- 2) كيف تصف العلاقة بين الجمعيات الأهلية؟ وكيف يكون ذلك؟
- 3) كيف يتم التنسيق بين الأقسام الإدارية الداخلية للجمعيات الأهلية، ومشاركة وتبادل المعلومات فيما بينها؟
- 4) كيف تقوم الجمعيات الأهلية بتقييم مدى نجاحها في تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين؟
- 5) كيف تقوم الجمعيات الأهلية بجمع المعلومات عن خطط وبرامج الجمعيات الأهلية الأخرى؟
- 6) ما هي أهم المعايير التي تستند إليها الجمعيات الأهلية في تخطيط وتصميم برامجها وتطوير أنشطتها؟
- 7) من وجهة نظر المستفيدين، ما هي أهم معايير جودة الخدمات المقدمة لهم من الجمعيات الأهلية؟
- 8) وجدت الدراسة الحالية أن قيام الجمعيات الأهلية بعملية جمع المعلومات السوقية (معلومات عن المستفيدين، المنافسين، المتغيرات البيئية المختلفة) لنشرها بين أقسامها الإدارية والاستناد لها في تخطيط وتنفيذ أنشطتها، لا يؤثر بشكل حقيقي في تحقيق معيار التميز المؤسسي وفقاً لمعيار (رضا المستفيدين). ما تفسير ذلك في رأيك؟

صدق وثبات أداة المقابلة:

إن معايير الصدق والثبات مخصصة في الأساس للمناهج البحثية الكمية، إلا أن هذا لا يعني أن المناهج البحثية النوعية تقتصر للصدق والثبات تماماً، رغم تباين الدراسات حول ذلك، حيث يمكن تحقيق مستويات جيدة من الصدق والثبات عبر مجموعة من القواعد والمعايير أو الإجراءات، ولكن بطابع مختلف وتسميات مغايرة (دليو، 2014، صفحة 83، 87). وقد الباحث بتطبيق مجموعة من القواعد، وتبني مجموعة من المعايير لتحقيق أعلى درجة ممكنة من صدق وثبات أداة المقابلة للبحث الحالي، من أهمها:

- 1) تحديد الشروط الواجب توفرها بالخبير، وتحديد الهدف من المقابلة بدقة، وصياغة أسئلة بأبسط طريقة ممكنة بحيث تقلص احتمالية التأويل أو الفهم بطريقة مختلفة عن الهدف المنشود الذي تم تحديده بدقة لكل سؤال.

- (2) طرح أسئلة عامة بعيدة عن أية معلومات شخصية أو معلومات حساسة أو مُحرجة تتعلق بالمنظمات التي يشغلون فيها مناصب وظيفية.
- (3) تحديد أنماط متنوعة لطريقة تنفيذ المقابلة مع الخبير تتناسب مع طبيعة الإجراءات الاحترازية الخاصة بجائحة كورونا (Covid-19) التي اعترضت تنفيذ البحث، وكذلك تُراعي طبيعة الخبراء وخصوصيتهم.
- (4) تحديد طريقة توثيق وتسجيل المقابلات مع الخبراء؛ لضمان رصد الإجابات بدقة، وتحديد مواعيد مرنة مناسبة للخبراء، مع توفير مساحة زمنية كافية لتقديم الإجابات لضمان الحصول على أفضل مخرجات.
- (5) الالتزام بالموضوعية في أسلوب وطريقة طرح الأسئلة وإدارة المقابلات مع الخبراء.
- (6) تقديم تعريف شامل لماهية ومكونات البحث وأهدافه، وتوضيح الإجراءات المختلفة ذات العلاقة، الشفافية التامة وتقديم المستندات الداعمة الخاصة
- (7) الشفافية التامة وتقديم المستندات الداعمة الخاصة بالتعريف بهوية الباحث، مما يخلق الثقة والطمأنينة لدى الخبير، ويدفعه للتعاون وتقديم إجابات دقيقة وحيادية.
- (8) الوصول لبعض الخبراء عبر توصيات متنوعة من أفراد ومنظمات ذات علاقة، لزيادة الثقة من جهة، ولخلق علاقة اجتماعية ودودة مع الخبير، مما يدفعه للممارسة الإيجابية.
- كما قام الباحث بعرض أسئلة دليل المقابلة على (6) مُحكمين مُتخصصين في حقول علمية متنوعة ذات علاقة، وذلك بهدف اختبار مدى وضوح عبارات أسئلة المقابلة وسلامتها اللغوية، وقدرتها على استخلاص الإجابات بالطريقة المطلوبة من الخبير بأعلى درجة ممكنة من الدقة والعمق والثراء؛ بما يُحقق أعلى درجة ممكنة من الصدق والثبات. وعليه تم مراجعة أسئلة المقابلة بعد العمل بموجب ما ورد من المُحكمين، والخروج بالصياغة النهائية لدليل أسئلة المقابلة مع الخبراء. ومن بدأ الباحث وفقاً للمعايير المحددة بإجراء المقابلات مع الخبراء الممارسين في قطاع الجمعيات الأهلية بالمملكة. وقد استمر الباحث في مقابلة الخبراء واحداً تلو الآخر حتى وصل لمرحلة التشبع (Data Saturation)، أي تلك المرحلة التي بدأ يشعر الباحث عندها بعدم إضافة معلومات جديدة من شأنها تعزيز أو تغيير نتائج البحث، وبالتالي توقف الباحث عن مقابلة مزيد من الخبراء بعد أن بلغ عددهم الإجمالي (9) خبراء.
- أسلوب تحليل المقابلة:**

لقد استخدم الباحث منهج التحليل الموضوعي أو تحليل الموضوعات Thematic analysis لتحليل البيانات النوعية التي تم الحصول عليها باستخدام أداة المقابلة مع الخبراء، وهو عبارة عن أسلوب بحث نوعي لتحديد وتحليل وتنظيم ووصف الموضوعات الموجودة في مجموعة البيانات (Nowell, Norris, White, & Moules, 2017, p. 2). ويتم التحليل الموضوعي من خلال التركيز على القواسم المشتركة بين البيانات. (بوترعة، 2018، صفحة 232)، وذلك بترميز البيانات Coding من خلال توليد الرموز بطريقة الترميز الوصفي Descriptive Code، وذلك بعد تحليلها وإجراء عمليات الدمج والتقسيم اللازمة، وتجاهل الموضوعات التي لم يجد لها الباحث أهمية بهدف إنجاح عملية التحليل. ومن ثم قام الباحث بكتابة السرد التحليلي لنتائج المقابلة.

الاستنتاجات:

أولاً: درجة تبني إستراتيجية التوجّه السوقي الثقافي في الجمعيات الأهلية السعودية:

لقد تبين من خلال النتائج أن الجمعيات الأهلية السعودية تتبنى إستراتيجية التوجّه السوقي الثقافي بدرجة (عالية) على النحو التالي:

أ- تتبنى الجمعيات الأهلية السعودية التوجّه بالمستفيدين بدرجة (عالية جداً)

وتقوم الجمعيات الأهلية السعودية بالتعرّف على احتياجات وتوقعات المستفيدين من المستفيدين أنفسهم بالدرجة الأولى باستخدام مجموعة من القنوات والوسائل، تتمثل في استمارة طلب الخدمة، استبانات تقييم الخدمات، المقابلة الشخصية، ورش العمل، الموقع الإلكتروني، منصات التواصل الاجتماعي، الباحثين الاجتماعيين، مجموعات التركيز مع المستفيدين، البريد الإلكتروني، الزيارات الميدانية للمستفيدين، الاتصال الهاتفي المباشر، وصندوق الاقتراحات والشكاوى. كما أنها تلجأ لسبعة مصادر رئيسة أخرى لتحديد احتياجات وتوقعات المستفيدين، وذلك بالاعتماد على كل من: العاملين بالجمعية، تقديرات وأحكام القيادات الإدارية بالجمعية، توجهات وأراء الجهات والأفراد المانحين، توصيات الأفراد والمنظمات، نتائج وتوصيات المراكز البحثية والجهات المتخصصة، الزيارات المتبادلة بين الجمعيات، الاحتياجات المحددة سلفاً قبل تأسيس الجمعية.

ب- تتبنى الجمعيات الأهلية السعودية التوجّه بالأقران أو النظراء بدرجة (عالية)

وتتعاطى الجمعيات الأهلية السعودية في العادة بطريقة تعاونية فيما بينها، وتقوم على التكاملية في العمل في سبيل تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في تقديم المساعدات للفئات المستفيدة وفقاً لمعايير وشروط محددة. ولكن هذه العلاقة ليست ثابتة، إذ تتنوع طبيعتها تبعاً لعدة عوامل، فهي مزيج بين العلاقة التشاركية (التعاون)، والتكاملية، والعلاقة التنافسية بشقيها الإيجابي والسلبي، ويمكن أن يكون هذا المزيج حاضراً في آن واحد لدى الجمعيات الأهلية حسب طبيعة الموقف.

ت- تتمتع الجمعيات الأهلية بالتنسيق بين وظائفها الداخلية بدرجة (عالية جداً)

وبالرغم من وجود التنسيق بين الأقسام والوحدات الإدارية في الجمعيات الأهلية السعودية، إلا أن معظمها يفتقر إلى وجود آلية أو منهجية أو نظام شائع للتنسيق بين الأقسام الإدارية رغم الوجود النسبي للوائح الإدارية والتنظيمية، والتوصيفات الوظيفية، ومصنوفات الصلاحيات، والمسؤوليات.

ثانياً: درجة تبني إستراتيجية التوجّه السوقي السلوكي في الجمعيات الأهلية السعودية:

دلّت النتائج على أن الجمعيات الأهلية السعودية تتبنى إستراتيجية التوجّه السوقي السلوكي بدرجة (عالية) على النحو التالي:

أ- تقوم الجمعيات الأهلية السعودية بتوليد المعلومات الاستخباراتية السوقية بدرجة (عالية)

وتتباين الجمعيات الأهلية السعودية في طريقة توليدها للمعلومات الاستخباراتية السوقية الخاصة بتقييم مدى نجاحها في تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من خدماتها، وذلك تبعاً لعدة عوامل كحجم الجمعية، وحجم الفئة المستفيدة، وملاءتها المالية، والنمط القيادي، والثقافة التنظيمية السائدة. إلا أن غالبيتها تتبنى طرُقاً أحادية تقليدية لجمع المعلومات السوقية، وذلك من خلال التوجّه للمستفيد مباشرة لسؤاله، وجمع المعلومات منه عبر قنوات مختلفة أبرزها الاتصال الهاتفي المباشر، اللقاءات المباشرة، استبانات قياس الرضا، المقترحات والشكاوى، التغذية الراجعة على منصات التواصل الاجتماعي. كما أن معظم الجمعيات الأهلية تتبنى المنهج الكمي إلى جانب ذلك، وتميل إلى حصر أنشطتها وبرامجها وإنجازاتها باستخدام لغة الأرقام، مثل عدد المبادرات المنفذة، عدد المستفيدين، حجم الإعانات المقدمة، حجم المبالغ المنفقة، عدد الشراكات، عدد اللقاءات، وغيرها من المؤشرات الكمية. وهناك بعض الجمعيات الأهلية تتبنى منهجية تجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم أدائها، إذ تتبنى مجموعة من المؤشرات النوعية التي تسهم في تقييم أدائها بشكل أكثر موضوعية وشمولية مستعينة بمقاييس "الأثر"، كقياس أثر البرامج والخدمات التي تقدمها على المستفيدين. والقليل فقط من الجمعيات الأهلية الرائدة تتبنى منهجية تعددية متكاملة لتقييم أدائها من منظور أصحاب العلاقة والمجتمع من خلال ورش العمل، والدراسات، والمسوحات الميدانية، والندوات، والمؤتمرات. كما تهتم تلك الجمعيات الرائدة بموقعها على خريطة الجوائز والتصنيفات ذات العلاقة بتميز الأداء المؤسسي.

وتتباين الجمعيات الأهلية السعودية في طريقة توليدها للمعلومات الاستخباراتية عن أقرانها أو نظرائها من الجمعيات الأهلية الأخرى، فغالبيتها العظمى لا تتبنى منهجيات أو طرقاً أو وسائل منهجة ومخططة لتوليد المعلومات الاستخباراتية السوقية عن الجمعيات الأهلية الأخرى، بل هي مجرد ممارسات اجتهادية عفوية، تظهر عند الحاجة فقط وليست عملية مستمرة منظمة. كما أن الجمعيات الأهلية تميل للاعتماد على قنوات ووسائل دون أخرى، مما يسبب لها خللاً في شمولية وطبيعة ونوعية وكمية ومصداقية المعلومات التي تتحصل عليها. ومن أبرز تلك القنوات والوسائل; المواقع الإلكترونية، منصات التواصل الاجتماعي، الأحداث العلمية والمهنية، العلاقات الشخصية، الوسائل الإعلامية، المجالس واللجان التنسيقية والإشرافية، الزيارات المتبادلة بين الجمعيات، المراسلات الرسمية بين الجمعيات، المنصات المعرفية، المنصات الحكومية الخاصة بالعمل الخيري، اتفاقيات التعاون والشراكة بين الجمعيات الأهلية، تقارير الإنجازات المنشورة، والاستعانة بالباحثين والخبراء.

ب- تقوم الجمعيات الأهلية السعودية بتوزيع المعلومات السوقية بين أقسامها الإدارية بدرجة (عالية).

وتتباين الجمعيات الأهلية السعودية في طبيعة ودرجة وآليات وأدوات تنسيقها الداخلي ومشاركة وتبادل المعلومات بين أقسامها الإدارية، وذلك تبعاً لعوامل عدة كالقدرة المالية للجمعية، عدد الموظفين، حجم الجمعية، طبيعة تخصص الجمعية، وتنوع المبادرات والبرامج. وهناك ثلاثة مستويات من التنسيق التنظيمي داخل الجمعيات الأهلية السعودية، يأتي في مقدمتها المستوى التقليدي الأكثر شيوعاً، وهو عبارة عن اتصال غير ممنهج أو منظم بين الأقسام الإدارية، يعتمد على اجتهادية الأفراد، وينشأ عند الحاجة أو الضرورة لتبادل المعلومات بين الأفراد عبر وسائل اتصالات كعقد الاجتماعات الداخلية، الخطابات الرسمية، الاتصالات الهاتفية، الاجتماعات واللقاءات الدورية والطارئة، التواصل الإلكتروني الشخصي من خلال بعض تطبيقات الهاتف، بالإضافة إلى التعامل الإداري الداخلية أو الخارجية في حال تعدد فروع الجمعية. في حين أن المستوى الأعلى من التنسيق الداخلي يميل إلى الاستعانة بنظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems كنظم إدارة ومعالجة طلبات المستفيدين، نظام الإدارة المالية، المراسلات والإحالات الداخلية، إدارة الأملاك والأوقاف، إدارة المستودعات، إدارة الموارد البشرية. وبعض الجمعيات الأهلية السعودية لديها نظم معلومات إدارية متكاملة كنظم إدارة موارد المؤسسة Enterprise Resources Management (ERP). بينما تستخدم قلة من الجمعيات الأهلية السعودية مستوى أرقى من التنسيق بين أقسامها الإدارية عبر أنظمة إدارة المعرفة Knowledge Management System (KMS)، التي تقوم بتحليل المعلومات والأصول المعرفية المختلفة، وإنتاج وتطوير المعرفة وتخزينها واستخدامها ومشاركتها بين أفرادها وأقسامها الإدارية، مما يساعدها في تحقيق أهدافها بجودة عالية.

ت- تقوم الجمعيات الأهلية السعودية بتصميم وتنفيذ استجابتها بدرجة (عالية).

وتستند الجمعيات الأهلية السعودية إلى مجموعة من المدخلات في تصميم وتنفيذ استجابتها، أي تخطيط وتصميم برامجها وتطوير أنشطتها، ويأتي في مقدمة تلك المدخلات احتياجات المستفيد بالدرجة الأولى، يليها موارد الجمعية، الجودة والتميز، رؤية المملكة العربية السعودية، احتياجات وتوجهات المجتمع، إستراتيجية الجمعية، نتائج وتوصيات البحوث العلمية والدراسات الميدانية المتخصصة، نتائج وتوصيات الأحداث العلمية والمهنية المتخصصة، الأنظمة والقوانين، المتغيرات الاجتماعية، الأوضاع الاقتصادية والتغيرات الثقافية والفكرية، الظروف الاستثنائية، إستراتيجيات الجمعيات الأخرى، التجارب والممارسات السابقة، والتوجهات العالمية ذات العلاقة.

ثالثاً: درجة تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين في الجمعيات الأهلية السعودية:

تبين من خلال نتائج البحث أن الجمعيات الأهلية السعودية تتمتع بدرجة (عالية) من تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين. ويتباين المستفيدون في معايير تقييم الخدمات التي يتلقونها من الجمعيات الأهلية السعودية بسبب اختلاف طبيعة وخصائص المستفيد، ونوع الاحتياجات وطبيعتها الإغائية أو التنموية، وكذلك طبيعة الخدمات المقدمة. ويأتي في مقدمة تلك المعايير معيار الكفاية، يليه سرعة الحصول على الخدمة، بساطة إجراءات التقديم للحصول على الخدمة، الاهتمام والمتابعة، حفظ الكرامة، الخصوصية والسرية، الشفافية، إحداث الأثر، العلاقة الإنسانية مع مقدمي الخدمة، واستمرارية تقديم الخدمة.

رابعاً: دور إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية:
كشفت نتائج البحث الحالي عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية على النحو التالي:

- 1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي بصفة إجمالية وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي تُفسر ما نسبته (36.9%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.
- 2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالمستفيدين وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن متغير التوجه بالمستفيدين يُفسر ما نسبته (15.5%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.
- 3) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالأقران أو النظراء وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن متغير التوجه بالأقران أو النظراء يُفسر ما نسبته (11.1%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.
- 4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الوظائف التنظيمية وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن متغير التنسيق بين الوظائف التنظيمية يُفسر ما نسبته (10.3%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.

خامساً: دور إستراتيجية التوجه السوقي السلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية:

- كشفت نتائج البحث الحالي عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية على النحو التالي:
- 1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوجه السوقي السلوكي بصفة إجمالية وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن إستراتيجية التوجه السوقي السلوكي تُفسر ما نسبته (32.6%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.
 - 2) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعلومات الاستخباراتية السوقية وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية، أي أنه لا توجد معنوية لتأثير متغير توليد المعلومات السوقية.
 - 3) كشفت نتائج البحث بأن التفسيرات المحتملة لعدم الدلالة الإحصائية لمتغير (توليد المعلومات الاستخباراتية) يرتبط غالباً بغياب المستفيد نسبياً في عمليات جمع المعلومات بمختلف مستوياتها ومجالاتها، ونشرها وتوزيعها، وتحليلها واستثمارها واستخدامها في صناعة القرارات التنظيمية المختلفة، واقتصار مساحة حضوره على استقصاء احتياجاته ورغباته وتوقعاته، بالإضافة إلى قياس مدى رضاه عن الخدمات المقدمة له. كما أن هناك عدداً من المشكلات أو مواطن القصور التي تعترى

عملية جمع المعلومات السوقية المختلفة، وتحليلها، والاستفادة منها في الجمعيات الأهلية السعودية، كضعف الاهتمام والعناية بعملية جمع المعلومات والتحليل، وضعف إدراك أهميتها، فضلاً عن فهمها وممارستها بالشكل الصحيح، وعدم تخصيص الأدوات المناسبة والموارد البشرية والمالية والزمنية الكافية لها، بالإضافة إلى عدم وجود مؤشرات تقيس مدى الاستفادة من المعلومات السوقية في الخطط والبرامج.

4) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر أو توزيع المعلومات وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن متغير نشر أو توزيع المعلومات يُفسر ما نسبته (10.2%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.

5) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (تصميم وتنفيذ الاستجابة) وتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، كما أن متغير تصميم وتنفيذ الاستجابة يُفسر ما نسبته (13.2%) من التغيرات التي تحدث في درجة تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية.

سادساً: إستراتيجية التوجه السوقي الأكثر فاعلية في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالنسبة للجمعيات الأهلية السعودية:

تبيّن من خلال النتائج أن الجمعيات الأهلية السعودية تتبنى إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي بدرجة أكبر قليلاً من إستراتيجية التوجه السوقي السلوكي. كما تبيّن أن مقدار أو أثر التغيرات التي تُحدثها إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية أكبر بمقدار قليل من ذلك المقدار أو الأثر الذي تُحدثه إستراتيجية التوجه السوقي السلوكي، مما يُشير إلى أن إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي هي الأكثر فاعلية للجمعيات الأهلية السعودية لتحقيق معايير تميز أدائها المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين.

سابعاً: فروق استجابات عينة البحث تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لقيادات الجمعيات الأهلية السعودية:

أشارت نتائج البحث الحالي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات قيادات الجمعيات الأهلية السعودية حول دور إستراتيجيات التوجه السوقي الثقافي والسلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية تبعاً لمتغيرات أعمارهم، مسمياتهم الوظيفية، طبيعة تعاقدهم، مؤهلاتهم العلمية، تخصصاتهم العلمية، أو عدد سنوات خبرتهم في العمل الخيري، وذلك على النحو التالي:

ثامناً: فروق استجابات عينة البحث تبعاً لخصائص الجمعيات الأهلية السعودية:

أشارت نتائج البحث الحالي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات قيادات الجمعيات الأهلية السعودية حول دور إستراتيجيات التوجه السوقي الثقافي والسلوكي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين بالجمعيات الأهلية السعودية تبعاً لخصائص الجمعية المتمثلة في كل من عُمر الجمعية بالسنوات، وعدد العاملين.

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة، فإن الباحث يتقدم بالتوصيات التالية:

- 1) تبني مجموعة شاملة ومتكاملة من المنهجيات والأدوات المدروسة للتعرف على احتياجات وتوقعات المستفيدين من مصادر متعددة بدقة وواقعية، ومتابعتها ورصدها بصفة مستمرة.
- 2) نبذ الانفرادية والتنافسية السلبية مع الجمعيات الأهلية الأخرى، وتبني مفهوم التنافسية الإيجابية، والتكامل والشراكة بمختلف أبعادها، لتقديم المنفعة الشاملة والمتوازنة للمستفيدين بفعالية وكفاءة.

- (3) تبني منهجيات وآليات وأدوات معاصرة لتحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام الإدارية بالجمعية الأهلية، وذلك بطريقة موحدة بمنظومة متكاملة من الأنظمة، واللوائح الإدارية والتنظيمية.
- (4) الاستعانة بأنظمة إدارة المعرفة لإنتاج وحفظ المعرفة واستثمارها ومشاركتها بين أفراد وأقسام الجمعية الأهلية بهدف تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية بجودة عالية.
- (5) تبني مجموعة شاملة ومتكاملة من المنهجيات والأدوات لتوليد معلومات استخباراتية سوقية واقعية ودقيقة عن صناعة العمل الخيري وأصحاب العلاقة بصفة منتظمة.
- (6) تبني منهجية شمولية متعددة لتقييم مدى النجاح في تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وفقاً لمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية المعاصرة من منظور أصحاب العلاقة.
- (7) الحرص على دقة وشمولية وتكامل مدخلات القرارات التنظيمية الخاصة بتخطيط وتصميم البرامج والمبادرات وتطوير الأنشطة؛ بهدف تجويد المخرجات بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، ويلبي أغراض أصحاب العلاقة.
- (8) الحرص على مراعاة معايير جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد الواردة في البحث الحالي، مع التأكيد على أهمية المعايير العلمية والمهنية المختلفة ذات العلاقة.
- (9) إشراك المستفيد في صناعة منظومة القرارات الإستراتيجية والتنظيمية بالجمعية الأهلية بمختلف أبعادها، وإيجاد تمثيل لصوت المستفيد بآليات معاصرة تضمن توجيه بوصلة الجمعية نحو احتياجاته وتوقعاته بصفة دائمة.
- (10) تبني وإدراك المفهوم الشامل لعملية جمع المعلومات السوقية، وتحليلها، واستثمارها، والاستناد إليها في صناعة القرارات التنظيمية المختلفة، وتخصيص الموارد البشرية المؤهلة، والموارد التنظيمية المختلفة لتنفيذها بطريقة علمية ومهنية وفقاً لمؤشرات مدروسة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة.
- (11) التركيز على إستراتيجية التوجه السوقي الثقافي بصفة خاصة لتحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين، إلى جانب إستراتيجية التوجه السوقي السلوكي.
- (12) تبني فلسفة التوجه بأصحاب العلاقة بطريقة شمولية ومتوازنة في الأهمية النسبية، وعدم الاكتفاء بالتوجه بعناصر سوقية محددة، وإهمال أصحاب العلاقة الآخرين.
- (13) تبني نماذج تميز الأداء المؤسسي - خاصة نموذج جائزة التميز في العمل الخيري الخاص بمؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية محل الدراسة - لتحقيق الأهداف التنظيمية بما فيها رضا المستفيد وأصحاب العلاقة.
- (14) الاهتمام بالجوائز والمسابقات ذات العلاقة بتميز الأداء المؤسسي، والعمل على توفير متطلباتها ومقوماتها، والتنافس للحصول عليها، نظراً لأثرها في تمكين الجمعية الأهلية من تطوير أداؤها وخدماتها المقدمة للمستفيد وأصحاب العلاقة.
- (15) توجه الجمعيات الأهلية السعودية الحاصلة على جوائز التميز المؤسسي، أو التي تُطبق أو تعمل على تطبيق نماذج التميز المؤسسي، إلى تبني إستراتيجيات التوجه السوقي كونها من الممكنات المهمة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.
- (16) الترويج لثقافة تنظيمية من شأنها غرس وتعزيز قيم التعلم والإبداع والتغيير وقبول الأفكار الجديدة لدى العاملين بالجمعيات الأهلية السعودية، وتمكينهم من ذلك، نظراً لأهميتها في نجاح تبني إستراتيجيات التوجه السوقي.
- (17) إقامة برامج تدريبية وتطويرية للعاملين في الجمعيات الأهلية السعودية من شأنها تعزيز وتطوير معارف ومهارات العاملين في مجالات ذات علاقة بتبني إستراتيجيات التوجه السوقي، مثل علوم الاتصال، التسويق، سلوك المستهلك، تقنية المعلومات.

- (18) حث إدارة جائزة التميز في العمل الخيري التي تنظمها مؤسسة السبعي الخيرية على تضمين استراتيجيات التوجّه السوقي ضمن نموذج الجائزة نظراً لما أثبتته من تأثير إيجابي كأحد المُمكنات الفاعلة في نماذج التميز المؤسسي.
- (19) إجراء أبحاث ودراسات علمية مستقبلية تتناول دراسة دور إستراتيجيات التوجّه السوقي في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي في فئات مختلفة من منظمات القطاع الثالث، وذلك في مناطق جغرافية مختلفة بالمملكة العربية السعودية.

الخاتمة:

في ختام البحث الحالي، وبناءً على ما سبق، وجد الباحث أن لكل من إستراتيجية التوجّه السوقي الثقافي، وإستراتيجية التوجّه السوقي السلوكي، دوراً مهماً في تحقيق معايير تميز الأداء المؤسسي وفقاً لمعيار رضا المستفيدين. وقد تمخّص البحث عن نتائج وتوصيات مهمة تساعد قيادات منظمات القطاع الثالث بصفة عامة، والجمعيات الأهلية السعودية بصفة خاصة في تطوير أدائها المؤسسي بشكل كبير على عِدّة أصعدة ذات علاقة بتوليد المعلومات السوقية المختلفة، وتحليلها واستثمارها كمدخلات لصناعة القرارات التنظيمية، والتنسيق بين أقسامها الإدارية، وتقييم أدائها المؤسسي، وتجويد علاقاتها مع أقرانها، مما يسهم في تحقيق تميزها، وتقديم المنفعة الشاملة والمتوازنة للمستفيدين، وتحقيق احتياجات وتطلعات أصحاب العلاقة. كما يأمل الباحث بأن تُسهم نتائج بحثه الحالي في مساندة متخذي القرار بالجهات الحكومية المعنية فيما يتعلق بالتشريعات والأنظمة الهادفة لتمكين ودعم منظمات القطاع الثالث بالمملكة العربية السعودية، وتطوير أدائها، وتعظيم إسهاماتها الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء. ويعتقد الباحث أن هذا النوع من البحوث سيسهم في تطوير وإثراء علوم إدارة العمل الخيري بالمنطقة العربية كونه يقوم على معطيات من أرض الواقع وفق أسس ومنهجيات علمية رصينة. ويُشير الباحث وفقاً لرؤيته، إلى أن منظمات القطاع الثالث ستكون صاحبة الدور الأكبر في بناء مستقبل الأمم، وستنتقل من مربع التوافقية مع القطاع الحكومي والخاص إلى مربع القيادة والريادة، كما ستكون الأداة الفاعلة بإذن الله في تحقيق مستقبل أفضل للبشرية.

المراجع العربية:

- ابراهيم في بن طيب. (2015). دور تكيف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الامتنت ومشتقاته بالشلف. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 13، 36-27. تاريخ الاسترداد 29 November, 2019 من https://www.univ-chlef.dz/ratsh/la_revue_N_13/Article_Revue_Academique_N_12_2014/Science_eco_admin/article_12.pdf
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات ومداد. (2017). تمكين منظمات القطاع الثالث - تجارب دولية وممارسات علمية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المركز الدولي للأبحاث والدراسات ومداد. (بلا تاريخ). دليل الجمعيات الخيرية. تاريخ الاسترداد 10 July, 2020 من <https://medadcenter.com/charity/528>
- أمان غازي في جرار. (2018). منظمات الأعمال التنموية. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- بلال بوترة. (2018). التحليل الموضوعي للمقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية. *مجلة البحوث والدراسات الانسانية* (16)، 217-238.
- جائزة التميز في العمل الخيري. (2020). النشرة التعريفية بالجائزة الدورة الرابعة 2020. نشرة تعريفية. المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من https://jazeera.com/resources/uploads/files/guides/YYYYYY_YYYYYYYY_YYYYYYYY.pdf
- حابس محمد في حنامله، و نجوى عبدالحميد دراوشه. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. *مجلة دراسات للعلوم التربوية*، 46 (2)، 281-269. تم الاسترداد من <file:///C:/Users/Khaled%20Alfein/Downloads/101629-124402-1-PB.pdf>
- حبيبة قشي. (2015). التوجه بالسوق: التوجه الجديد للتسويق في المؤسسات الصحية - مع الإشارة إلى نموذج Fr. Bielen للتوجه بالسوق في المستشفيات. *مجلة الأبحاث والاقتصادية والإدارة* (18)، خالد عبدالمحسن المرشدي، و عبدالعزيز عبدالرحمن العتيبي. (2017). التوجه السوقي والميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 37 (2)، 90 - 90.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2017). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030. المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من www.vision2030.gov.sa
- شركة تأهيل التميز. (2020). دليل جائزة التميز في العمل الخيري الدورة الرابعة 2020. المملكة العربية السعودية.

- شريف حمزوي، و بلكبير بومدين. (2010). التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات. الملتقى الدولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. الجزائر: جامعة سعد دحلب - البليدة.
- سعود المحاميد، أمجد طويقات، و وريانا حدادين. (2015). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 11(3), 599-573. تم الاسترداد من <file:///C:/Users/Khaled%20Alfein/Downloads/9990-28081-1-SM.pdf>
- صحيفة تواصل الإلكترونية. (25 نوفمبر، 2017). تعديل مسمى «جائزة السبيعي» إلى «التميز للعمل الخيري». تم الاسترداد من twasul.info: <https://twasul.info/987513/%D8%AA%D8%B9%D8%AF%D9%8A%D9%84-%D9%85%D8%B3%D9%85%D9%89-%D8%AC%D8%A7%D8%A6%D8%B2%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%A8%D9%8A%D8%B9%D9%8A-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A>
- صديق بلال ابراهيم، و أحمد موسى فوج الله. (2017). التفاعل بالتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*, 7(2), 4-28.
- علي الحاج علي علي. (2014). رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي - دراسة ميدانية مؤسسة البصر الخيرية العالمية - كلية مكة التقنية لطلب العيون. أطروحة دكتوراه. جمهورية السودان، الخرطوم: كلية الدراسات العليا بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- علي ميا، صلاح شيخ ديب، و ليني دغمان. (2013). التوجه بالسوق وأثره على تعظيم القدرة التنافسية - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية الحاصلة على الأيزو في اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*, 35(8), 197-218.
- عمر ياسين السائر. (2017). العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (51), 1-24.
- فارس عبد الرشيد البياتي. (2018). *الخواصي في مناهج البحث العلمي*. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار السواقي العلمية.
- فضيل دليو. (2014). معايير الصدق والنبات في البحوث الكمية والكيفية. *مجلة العلوم الاجتماعية* (19 ديسمبر), 83-92.
- محمد الحيدر. (13 أكتوبر، 2016). وزير التجارة: القطاع الثالث مشتمت.. و75% من منظماته «رعوية». *صحيفة الرياض*. (محمد حيدر، المحرر) الرياض، المملكة العربية السعودية. تم الاسترداد من www.alriyadh.com
- محمد عبدالله في السلومي. (2010). *القطاع الثالث والفرص المتاحة*. الرياض، المملكة العربية السعودية: مركز القطاع الثالث للاستشارات والدراسات الاجتماعية.
- معهد التميز المستدام. (27 سبتمبر، 2019). التميز المؤسسي .. الطريق إلى مستقبل مستدام. تاريخ الاسترداد 22 أبريل، 2020، من Sustainable Excellence.org: <https://sustainableexcellence.org/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B1%D9%8A%D9%82-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D9%82%D8%A8%D9%84-%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF>
- منصة مكين. (2021). المنصة الوطنية لبيانات الجمعيات الأهلية. تاريخ الاسترداد 29 يناير، 2021، من <https://dp.mksd.gov.sa/#choose-area>
- مؤسسة السبيعي الخيرية. (بلا تاريخ). تاريخ الاسترداد 10 يوليو، 2020، من <https://asf.org.sa>: <https://asf.org.sa/ar>
- مؤسسة عبد الله بن إبراهيم السبيعي الخيرية. (2020). الملف التعريفي بمؤسسة عبد الله بن إبراهيم السبيعي الخيرية. ملف تعريفي. المملكة العربية السعودية.
- موسوعة اقتصادنا. (26 May, 2020). تعريف الجودة وأنواعها ومراحل تطورها. تاريخ الاسترداد 30 June, 2020، من [Eqtesaduna](http://Eqtesaduna.com): <https://iqtesaduna.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%88%D8%AF%D8%A9>
- نظام موسى سويدان، و عبد المجيد البرواري. (2009). *إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- هاني حامد الضمور، و همام سمير ملكي. (2009). التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 5(1), 69-96. تم الاسترداد من <file:///C:/Users/Khaled%20Alfein/Downloads/551-1109-1-SM.pdf>
- هيئة الخبراء بمجلس الوزراء السعودي. (2015). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية. تاريخ الاسترداد 30 يوليو، 2020، من <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/37e0768f-8e3c-493a-b951-a9a700f2bbb1/1>
- وائل إدريس، و رائد المومني. (2013). تحليل العلاقة بين التوجه السوقي الفعالي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية ودور نظم المعلومات التسويقية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*, 27, 140-106.
- وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. (2016). *التقرير السنوي*

المراجع الأجنبية:

- Al Mannai, B., Suliman, S., & Al Alawai, Y. (2017). Implementation Effect on Bahrain Industrial Performance. *International Journal of Industrial Engineering Research and Development*, 8(1), 20–26. doi:10.34218/IJIERD.8.1.2017.003
- Alanazi, T. M. (2018). Market Orientation Impact on Organisational Performance of Non-Profit Organisation (NPOs) Among Developing Countries. *Journal of Economics, Management and Trade*, 21(1), 1-16. doi:10.9734/JEMT/2018/40000
- Al-Tabbaa, O., Gadd, K., & Ankrah, S. (2013). Excellence models in the non-profit context: strategies for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(5), 590-612. doi:10.1108/02656711311315521
- Anderson, K., & Lannon, J. (2018). Project Management Performance Assessment in the Non-Profit Sector. *Project Management Research and Practice*, 5. doi:10.5130/pmrp.v5i0.5910
- ASQ. (2020). *Learn About Quality*. Retrieved June 29, 2020, from American Society for Quality: <https://asq.org/quality-resources/organizational-excellence-awards-list>. (2020, June 29). *List of International Business Awards*. Retrieved from [awards-list.com: https://awards-list.com/international-business-awards/business-awards/](https://awards-list.com/international-business-awards/business-awards/)
- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms: A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 430-442. doi:10.1016/j.indmarman.2005.12.003
- BPIR. (2020). *What is Business Excellence?* Retrieved June 29, 2020, from Business Performance Improvement Resource: <https://www.bpir.com/business-excellence-bpir.com.html#Top>
- Chad, P. (2013). Implementing market orientation in charities: A necessity for survival. *Marketing Theory*, 13(3), 303-322. doi:10.1177/1470593113484921
- Chad, P., Kyriazis, E., & Motion, J. (2013). Development of a market orientation research agenda for the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 25(1), 1-27. doi:10.1080/10495142.2013.759814
- Chad, P., Motion, J., & Kyriazis, E. (2013). A Praxis framework for implementing market orientation into charities. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 25(1), 28-55. doi:10.1080/10495142.2013.759816
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design; qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). United States of America: SAGE Publications Ltd.
- Decker, A. (2019, December 16). *The Ultimate Guide to Nonprofit Marketing in 2020*. Retrieved August 2, 2020, from Hub Spot: <https://blog.hubspot.com/marketing/how-to-run-a-lean-mean-nonprofit-marketing-machine>
- Dinu, V. (2017). Quality Management and Business Excellence. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(44), 5-7. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/169053/1/aej-v19-i44-p005.pdf>
- Duque, L., & Schneider, U. (2008). Market Orientation and Organizational Performance in the Nonprofit Context: Exploring Both Concepts and the Relationship Between Them. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(2), 85-47. doi:10.1300/J054v19n02_02
- Dursun, T., & Kilic, C. (2017). Conceptualization and Measurement of Market Orientation: A Review with a Roadmap for Future Research. *International Journal of Business and Management*, 12(3). doi:10.5539/ijbm.v12n3p1
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100, 111-121. doi:10.1016/j.jbusres.2019.03.021
- Friman, M., Fellesson, M., & Molander, S. (2018). Market Orientation in Public Service—A Comparison Between Buyers and Providers. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(1).
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416. Retrieved from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/9/fusch1.pdf>
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2002). Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(2), 182 - 193. doi:10.1002/nvsm.178
- Gebhardt, G. F., Farrelly, F. J., & Conduit, J. (2019). Market Intelligence Dissemination Practices. *Journal of Marketing*, 83(3), 72-90.
- Gómez, J. G., Costa, M. M., & Lorente, Á. M. (2015). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(1-2), 88-103. doi: 10.1080/14783363.2015.1050167

- González, L., Vijande, M., & Casielles, R. (2002). The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 5-67. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/nvsm.167>
- H.Linares, R., Kellermanns, F. W., & L.Fernández, M. C. (2020). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*. doi:10.1111/jsbm.12474
- Harrington, J. (2020). *The five pillars of organizational excellence*. Retrieved June 28, 2020, from qualitydigest.com: https://www.qualitydigest.com/aug06/articles/05_article.shtml
- Hattula, J. D., Schmitz, C., Schmidt, M., & Reinecke, S. (2015). Is more always better? An investigation into the relationship between marketing influence and managers' market intelligence dissemination. *Intern. J. of Research in Marketing*, 32, 179-186. doi:10.1016/j.ijresmar.2015.02.001
- Hussain, J., Shah, F. A., & Akhtar, C. (2016). Market Orientation And Organizational Performance In Smalland Medium Sized Enterprises. A Conceptualapproach. *City University Research Journal*, 6(1), 166-180. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/294245056_MARKET_ORIENTATION_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_IN_SMALL_AND_MEDIUM_SIZED_ENTERPRISES_A_CONCEPTUAL_APPROACH
- Józsa, T. (2017). The antecedents of market orientation and its effect on customer satisfaction and service quality: The case of Hungarian municipal public service provisions. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14, 391-407. doi:10.1007/s12208-017-0179-x
- Juran Institute. (2019, June 15). *Quality 4.0: The Future of Quality?* Retrieved from Juran.org: <https://www.juran.com/blog/quality-4-0-the-future-of-quality/>
- Kara, A., Spillan, J., & DeShields, O. (2004). An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(2), 59-72. doi:10.1080/10696679.2004.11658519
- Kaur, R., & Kumar, B. (2017). Market Orientation in non-profit organisations. *NMIMS Management Review*, XXXV(3), 55-71. Retrieved from <https://management-review.nmims.edu/2017/10/market-orientation-in-non-profit-organisations/>
- Kenton, W. (2018, February 22). Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/n/nonprofit-marketing.asp>
- Khan, I., & Bashir, T. (2020). Market Orientation, Social Entrepreneurial Orientation, and Organizational Performance: The Mediating Role of Learning Orientation. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 13(4), 673-703. doi:10.22059/ijms.2020.289467.673800
- Khuwaja, F. M., Umrani, W. A., Shaikh, S. S., Ahmed, A., & Shar, S. (2019). University Markor: A Context-Specific Scale to Measure Market-Orientation in Universities. *SAGE Journals*, 9(2). doi:10.1177/2158244019853921
- Kohli, A. K. (2017). Market Orientation in a Digital World. *Global Business Review*, 18(3S), 203-205. doi:10.1177/0972150917700769
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kopp, C. (2019, June 25). *Marketing Essentials*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/m/market-orientation.asp>
- Lazaros, A., Sofia, A., & George, I. (2017). Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) Dimensions in Greek Tertiary Education System. *KnE Social Sciences*, 436-455. doi:10.18502/kss.v1i2.912
- Lee, M. W., Chan, A. K., & Prendergast, G. (2020). When Marketing Dare Not Speak Its Name: Understanding Market Orientation in Chinese NGOs. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(3), 312-337. doi:10.1080/10495142.2019.1589628
- Lee, Y.-J. (2019). Nonprofit Marketing Expenses: Who Spends More than Others? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. doi:10.1080/10495142.2019.1707743
- Liao, M.-N., Foreman, S., & Sargeant, A. (2001). Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 254 - 268. doi:10.1002/nvsm.151
- Mahmoud, M., & Yusif, B. (2012). Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624-652. doi:10.1108/17410401211249193

- Mann, R. (2016). Business Excellence Models and Awards for the Public Sector: A Guidebook for National Productivity Organizations. *Guidebook*. New Zealand: Asian Productivity Organization. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318867094_Business_Excellence_Models_and_Awards_for_the_Public_Sector
- Marinescu, P., & Toma, S.-G. (2018). Business excellence models: a comparison. *The International Conference on Business Excellence* (pp. 966-974). Romania: Society For Business Excellence. doi:10.2478/picbe-2018-0086
- McKim, C. A. (2017). The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11(2), 202-222. doi: 10.1177/1558689815607096
- Modi, P. (2012). Market orientation in nonprofit organizations: innovativeness, resource scarcity, and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 55-67. doi:10.1080/0965254X.2011.628405
- Modi, P. (2012). Measuring market orientation in nonprofit organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 447-460.
- Modi, P., & Kaur Sahi, G. (2017). The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organisations. *The Service Industries Journal*, 38(5-6), 303-320. doi:10.1080/02642069.2017.1376660
- Modi, P., & Mishra, D. (2010). Conceptualising market orientation in non-profit organisations: definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management*, 26(5-6), 548-569.
- Morris, M. H., Coombes, S. M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. doi:10.1177/10717919070130040401
- Mukhtar, U., & Azhar, T. M. (2020). Inter-functional Coordination to Co-create Value Within Integrated Value Chains for Competitive Supply Chain. *Operations and Supply Chain Management*, 13(1), 11-22. doi:doi.org/10.31387/oscm0400249
- Mullen, L. (2020, February 17). *Let's (Re)define Nonprofit Marketing*. Retrieved August 2, 2020, from Prosper Strategies: <https://prosper-strategies.com/lets-redefine-nonprofit-marketing/>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational Excellence: Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2). doi:DOI: 10.12776/qip.v22i2.1129
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13. doi:10.1177/1609406917733847
- NPCC. (2016). Eight Key Areas of Nonprofit Excellence. *Guidebook*. New York, USA: Non Profit Coordinating Committee of New York - NPCC. Retrieved from <https://d2oc0ihd6a5bt.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/1482/2016/01/8-Key-Areas-of-Nonprofit-Excellence-2016-FINAL-3.2016.pdf>
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73. doi:10.1016/j.indmarman.2018.01.029
- Ringrose, D. (2016, March 29). *Ten Benefits Of Implementing An Organizational Excellence Model*. Retrieved from Organizational Excellenc Especialists: <https://organizacionalexcellencespecialists.ca/10-benefits-of-implementing-an-organizational-excellence-model/>
- Rodrigues, A. P., Pinho, J. C., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398. doi:10.1108/JMD-03-2013-0036
- Salih, O. M., Yusof, S. M., & Dolah, R. (2019). Business Excellence Models Implementation in Saudi Nonprofit Organizations: Critical Success Factors and Key Barriers Hindering Adaptation. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 75-89). Riyadh, Saudi Arabia: IEOM Society International. Retrieved from <http://www.ieomsociety.org/gcc2019/papers/55.pdf>
- Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2017). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1), 31-52. doi:10.1080/14783363.2017.1283211

- Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly (NVSQ)*, 35(3), 453-476. doi:DOI: 10.1177/0899764006287671
- Siddiqui, A. (2018, March). Quality Management and 8 Dimensions of Quality. *Presentation*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324720383_Quality_Management_and_8_Dimensions_of_Quality
- Silverthorne, S. (2008). *Achieving Excellence in Nonprofits*. Retrieved from Harvard Business School Working Knowledge: <https://hbswk.hbs.edu/aboutus/Pages/default.aspx>
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potocnik, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27, 214-224. doi:10.1111/1467-8551.12126
- Song, M., & Liao, Y. (2019). Information sharing, operations capabilities, market intelligence responsiveness and firm performance A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 58-78. doi:10.1108/BJM-04-2018-0156
- Subedi, D. (2016). Explanatory Sequential Mixed Method Design as the Third Research Community of Knowledge Claim. *American Journal of Educational Research*, 4(7), 570-577. doi:10.12691/education-4-7-10
- Talley, K. (2018, Feb 9). *Companies stand out with organizational excellence*. Retrieved from fierceceo.com: <https://www.fierceceo.com/growth-innovation/companies-stand-out-organizational-excellence>
- Ubaid, A. M., & Dweiri, F. T. (2019). Excellent Performance Realization Methodologies (EPRMs): Elements and Framework. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 233-241). Bangkok, Thailand: IEOM Society International.
- Vázquez, R., Álvarez, L., & Santos, M. (2002). Market orientation and social services in private non-profit organizations. *European Journal of Marketing*, 36, 1022-1046. doi:10.1108/03090560210437316
- Vocabulary.com. (2020, 6 23). *Dictionary*. Retrieved from Vocabulary.com: <https://www.vocabulary.com/dictionary/excellence>
- Wiegand, K., & Spiller, A. (2017). Market Orientation of Riding Schools: A Comparison of For Profit and Nonprofit Organizations Using Structural Equation Modeling. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 29(4), 465-487. doi:10.1080/10495142.2017.1326351
- Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice-Theory Gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117-134. doi:10.1080/10495142.2014.965078
- Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. (2006). *Nonprofit Marketing - Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations* (1st ed.). SAGE Publishing.

“The role of the cultural and behavioral market orientation strategies in achieving the standards of organizational performance excellence in the Saudi third sector”

(A study on charity societies in the Kingdom of Saudi Arabia)

Researcher

Khaled Omar Alfein

Abstract:

The current research aims to identify the role of the cultural market orientation strategy and the behavioral market orientation strategy in achieving the standards of organizational performance excellence according to the beneficiary satisfaction standard in the Saudi third sector. The research adopts the mixed method's methodology using the explanatory sequential design. At first, the quantitative data was collected using an arbitrated questionnaire that included three scales that measures; cultural market orientation according to (4) dimensions (beneficiaries orientation, donors orientation, peers orientation, and Inter-functions coordination), behavioral market orientation according to (3) dimensions (intelligence generation, intelligence dissemination, and responsiveness), and organizational performance excellence according to the beneficiary satisfaction standard of the philanthropy excellence award.

The questionnaire was sent to the management leaders of (39) charity societies in Jeddah, and (51) valid responses that were received, and analyzed to come out with quantitative results, and based it, the arbitrated interview questions were designed to collect qualitative data from a group of (9) experts specialized in the philanthropy of Saudi Arabia. Then qualitative data were analyzed using the thematic analysis method to clarify and explain the most important quantitative results.

The results of this research show that there is an important role for the cultural and behavioral market orientation strategies in achieving the standards of organizational performance excellence according to the beneficiary satisfaction standard in the Saudi third sector. They also show that the cultural market orientation strategy is the most effective in achieving that standard for the Saudi third sector. In addition, the results indicated that there were no differences in the responses of the charity societies' leaderships about the role of these strategies according to their demographic variables or the characteristics of their societies. Based on that, the researcher recommended adopting market orientation strategies in Saudi third sector to develop and achieve their organizational performance excellence, and to be able to provide a comprehensive, balanced, and satisfactory benefit to the beneficiaries, and achieving the goals of the stakeholders. The researcher also stressed the importance of carrying out future research about the role and impact of these strategies on other types of third sector organizations, such as cooperative societies, endowment institutions, etc., as well as in different geographical areas, with the aim of generating more knowledge about it, to empower the third sector organizations to play its desired role in the sustainable development.