



## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات (دراسة مقارنة)

### إعداد

أ.د/ وفقى السيد الإهام  
أستاذ التسويق – كلية التجارة  
جامعة المنصورة

آية سيد مجاهد  
مدرس مساعد إدارة الأعمال  
أكاديمية السادات

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية  
دورية علمية محكمة  
المجلد (٣) . العدد (١٠) . يوليو ٢٠٢٤  
<https://www.rijcs.org/>

### الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة  
الهنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات (دراسة مقارنة)

### إعداد

أ. د/ وفقي السيد الإهار

أستاذ التسويق – كلية التجارة  
جامعة المنصورة

آية سيد مجاهد

مدرس مساعد إدارة الأعمال  
أكاديمية السادات

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير التوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق الخارجي وتأثير كليهما على أداء الجامعات ، وذلك بالتطبيق على جامعتي المنصورة والدلتا. واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء موجهة الى عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلتا الجامعتين.

وقد بلغ حجم العينة ٣٦٠ مفردة ، تم جمعها عن طريق المقابلة الشخصية . وتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد وأسلوب مان ويتني لاختبار فروض الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق وعلى أداء الجامعات . كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الخارجي على أداء الجامعات، وعدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة حول متغيراتها تبعاً لنوع الجامعة (حكومية – خاصة) .

الكلمات المفتاحية: التوجه بالسوق، التوجه بالسوق الداخلي ، أداء الجامعات.

المستخلص

تمهيد :

الجامعة قاطرة التنمية .. هكذا يُقال - إنها أحد أهم مؤسسات الدولة ، وأهم مركز لتطوير المجتمع ؛ لما لها من دور في التكوين الفكري والثقافي للفرد وللمجتمع بأكمله . فقد أصبحت الجامعات مؤثرة في التغيير العلمي والتكنولوجي . وللجامعات أدوار متعددة ، مثل تدريب وإعداد قوى عاملة قادرة على مواجهة التحديات في الإنتاج والإدارة . كما أنها مصدر مهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي ، فضلاً عن كونها مصدراً للتجديد الثقافي والابتكارات الثقافية المرتبطة بكافة أشكال الحياة في المجتمع ، ويمكن القول بلا مبالغة أن الجامعات هي " الطبقة المبدعة " في أي مجتمع ( Cajca et al.,2023 ) .

وكان للجامعات على مستوى العالم دور حاسم في تطور المجتمعات وتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. فهي المؤسسات التعليمية التي تساهم في بناء جيل قادر على مواجهة تحديات المستقبل ، ويعكس نجاح الجامعات في تحقيق هذا الهدف جودة التعليم الذي تقدمه والبرامج الأكاديمية المبتكرة التي تطلقها . وتنبع أهمية الجامعة في أنها العنصر الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الوظائف الثلاث الأساسية التي تقوم بها وهي : التدريس ، والبحث العلمي وخدمة المجتمع - وهي وظائف ذات أهمية حيوية وجوهرية كبرى للمجتمع وتنميته ( أمل ؛ غادة ، ٢٠٢٢ ) .

وقد كان - ولا يزال التعليم العالي الركيزة الأساسية في بناء كوادر بشرية منتجة وقادرة على المنافسة ؛ ومنذ أوائل القرن التاسع عشر حتى عصر الرقمنة ، يتمتع التعليم العالي بقيمة اقتصادية عالية ودعم من أصحاب المصلحة (Guo, 2022 ; Hamdan et al., 2020) ، ومع ذلك تواجه مؤسسات التعليم العالي ضغوط كبيرة مثل : زيادة حدة المنافسة ، وانخفاض الدعم الحكومي ، وزيادة أعداد الطلاب المقبولين .

إن مثل هذه التغيرات والضغوط في قطاع التعليم العالي تضع مؤسسات التعليم العالي أمام تحديات تتطلب منها فهماً أكثر لمتغيرات البيئة المحيطة ، وجهداً أكبر في تخطيط وتصميم برامجها وخدماتها وفقاً لمعطيات العصر ومتطلبات سوق العمل لتضمن النجاح والبقاء والنمو المستمر في السوق ، وهو ما يقتضى تبنى هذه المؤسسات لاستراتيجية التوجه بالسوق لأنشطتها وبرامجها المختلفة (Yusuf , 2022) .

ويُعد التوجه نحو السوق حجر الزاوية في نظرية التسويق ، ويتعلق هذا التوجه بمجموعة العمليات والإجراءات التي تعمل على إنتاج ونشر والاستجابة للمعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين ، فضلاً عن العمليات الداخلية التي تمكن المنظمة من الفهم والاستجابة بشكل فعال للسياق المحيط بها بالكامل من خلال هيكل مؤسسي يعتمد على معلومات السوق من أجل تحقيق أفضل مستوى من الأداء لجعل العملاء أكثر رضا وولاء ، ويعمل هذا التوجه أيضاً على تقليل المخاطر المرتبطة بمقارنة المنتجات والخدمات مع الاحتياجات والتوقعات ، وإجراء التعديلات والتصحيحات اللازمة التي تضع المنظمة في مكانة متميزة بين المنظمات المناظرة لها ، أو المتنافسة معها (Rua & Santos , 2022) .

إن التحديات التي تواجه التعليم العالي مثل : تدني جودة المخرجات التعليمية ، وعدم مواءمة هذه المخرجات لحاجات سوق العمل ، إضافة إلى ارتفاع تكلفته ، كل هذا يُحتم على مؤسسات التعليم العالي السعي الجاد للارتقاء بكفاءة التعليم من خلال تبني برامج شاملة للتطوير والتحديث تضمن لمؤسسات التعليم تجاوز مشاكلها ونقاط ضعفها ، وتكون قادرة على تقديم الخدمة الأكاديمية بمستوى عال من الجودة .

وما أحوج المجتمع المصري إلى تطوير نظام التعليم الجامعي ليواكب متطلبات العصر، ويساير استراتيجيات التعليم في الدول المتقدمة . ولعل التوجه بالسوق قد يكون أحد – وربما – أهم الأدوات في تحقيق هذا الأمر .

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

ولقد بدأ مفهوم الميزة التنافسية ينتقل إلى الجامعات ؛ حيث تشهد هذه المؤسسات تحديات جديدة مثل ضرورة تحقيق معايير الجودة ، والحصول على الاعتماد ، والسعي للوصول إلى ترتيب متقدم بين أفضل الجامعات على المستوى العالمي ، وغير ذلك من التحديات ، وهذا يضع الجامعات في منافسة شديدة على المستوى المحلي والدولي .

وتشير الميزة التنافسية في هذا المجال إلى قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئة التدريس فيها ، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل ، وفي نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها والتعاون معها ، وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها ( هنية ، ٢٠٢٢ ) .

ومن هنا نشأ توجه الباحثين نحو التفكير في أحد المداخل ذات التأثير الفعال في أداء المنظمات ، ووجدت دراسات عديدة قامت بالربط بين التوجه بالسوق والأداء المتميز للمنظمات ، فاستقر الأمر على دراسة تأثير التوجه نحو السوق على أداء الجامعات .

ويشمل هذا البحث عدة عناصر وهي : أهمية البحث ، مشكلة البحث ، أهداف البحث والنموذج المفترض ، فروض البحث ، الإطار النظري والدراسات السابقة ، أسلوب الدراسة ، حدود الدراسة ، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية ، ملخص لأهم نتائج البحث واختبار فروضه ، ثم توصيات البحث .

أولاً: أهمية البحث :

أوضحت نتائج الدراسات السابقة أهمية التوجه بالسوق من حيث ارتباطه برضا العملاء وولائهم والكلمة المنطوقة الإيجابية وتحسين جودة الأداء وزيادة القدرة التنافسية (De-Sabando et al., 2018) ، إلا أنه ما زالت هناك فجوة بحثية واضحة في دراسة التوجه بالسوق في مؤسسات التعليم العالي ، وخاصة في ارتباطه بأداء الجامعة (Vaikunthavasan et al., 2019)

( Ravishankar et al . , 2011 ) ، وعليه فإن هناك عدة أسباب تُبرز أهمية دراسة هذا الموضوع

، ومنها :

١. أن أهمية التعليم ، والتعليم العالي بشكل خاص ودوره في إكساب الطلاب للمعارف والمهارات التي تؤهلهم لسوق العمل وكذلك خدمة المجتمع ، والدور الجوهرى الذى يلعبه عضو هيئة التدريس في تهيئة هؤلاء الطلاب ليصبحوا أفراداً فاعلين في المجتمع ، كل ذلك أدى إلى ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة التعليمية والطلاب ؛ باعتبارهم أهم مخرجات العملية التعليمية .
٢. كما ترجع أهمية الدراسة إلى زيادة عدد مؤسسات التعليم العالي في مصر وزيادة خدماتها وبرامجها ، حيث زادت درجة المنافسة واجتذاب الطلاب ، مما يدعو مؤسسات التعليم العالي سواء أكانت حكومية أو خاصة لانتهاج سياسات تسويقية واضحة وإجراء الدراسات اللازمة لتلبية احتياجات المجتمع والأفراد .
٣. تعتبر الدراسة من أولى الدراسات في مصر التي تتناول مفهوم التوجه بالسوق من منظور ثقافي لدى مؤسسات التعليم العالي المصرية كأحد القطاعات الخدمية التي لها طبيعة مميزة .
٤. تنبع أهمية الدراسة كذلك من كونها محاولة بحثية تركز على نتائج تطبيق التوجه بالسوق في مؤسسات التعليم العالي ، والذي يُعد من الموضوعات الحديثة نسبياً على المستوى العالمى بشكل عام والعربى بشكل خاص .
٥. مساعدة الإدارة الجامعية في ربط بين النظريات الإدارية والتسويقية مع الواقع العملي
٦. أشارت (إنجي ، ٢٠١٩) إلى أن العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء ما زالت تحتاج إلى الكثير من البحث والدراسة ، وبأنها تمثل مسار بحث وجدل بين الباحثين .

٧. لذلك ، يأمل الباحثان أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات لاحقة ، حيث يفتقر هذا النوع من المؤسسات الخدمية إلى التغطية المناسبة ، ويرجع ذلك إلى النظرة الأخلاقية التي كانت ولا تزال سائدة بخصوص تطبيق التسويق في المؤسسات التعليمية.

ثانياً : مشكلة البحث :

في سبيل تحديد مشكلة البحث قام الباحثان بمرحلتين :

المرحلة الأولى : الفجوة البحثية :

من خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة تبين وجود نقص حاد ومتزايد في مستويات الإنفاق على التعليم الجامعي في مصر مما أثر سلباً على أداء الجامعات ، فهذا الإنفاق لا يتجاوز ٣٪ من حجم الناتج المحلي بالرغم من النمو الهائل في أعداد الطلاب الملتحقين بالجامعات الحكومية – والتي تستوعب السواد الأعظم من إجمالي طلاب التعليم العالي ( ممدوح ؛ رامي ، ٢٠٢٣ ) .

وأشارت ( هنية ، ٢٠٢٢ ) في دراستها إلى وجود قصور في مؤسسات التعليم العالي الحكومية ، خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية والبرامج الأكاديمية والوضع المالي ، فضلاً عن رؤية ورسالة الجامعات ، مما يستدعي ضرورة التطوير . وأضافت أنه بالنسبة للجامعات الخاصة فإن هناك مخالفة من معظمها للإجراءات الإدارية المتعلقة بالطاقة الاستيعابية لعدد الطلاب ، والحد الأدنى لدرجات القبول ، ونسب الحضور المقررة للطلاب ، ونزاهة الامتحانات وطرق تقييمها ، فضلاً عن تريح هذه الجامعات علي حساب مستوى الخدمة التعليمية وكفاءتها ، فضلاً عن وجود تشابه ونمطية في النظم والبرامج والمناهج الدراسية بين الكليات المتناظرة وغياب التنوع في هيكل التخصصات بين الجامعات والمعاهد العليا الخاصة وبين الجامعات الحكومية .

وذكر (خلف ، ٢٠٠٦) أن وظيفة البحث العلمي بالجامعات المصرية لا تتمتع بالتمويل الكافي ، كما لا تتمتع بالربط مع المؤسسات والهيئات المسؤولة عن تطبيق نتائج البحوث العلمية ، هذا بخلاف إهمال البحوث الجماعية والبحوث الأساسية ، وقد يرجع كل ذلك إلى عجز الإنفاق على البحث العلمي عن الوفاء بمتطلباته العلمية والمهنية والمادية .

وعلى الجانب النظري ، فقد خلت الدراسات السابقة من فحص العلاقة بين التوجه بالسوق ، وأداء الجامعات ، سوى دراسات محدودة ، ومنها دراسة (إنجي ، ٢٠١٩) التي ربطت بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي لطلاب الدراسات العليا في كليات التجارة الحكومية في مصر ، وبعض الدراسات الأجنبية مثل : ( Bowen & Njehia , 2018 ; De-Sabando et al., 2018 ; Mitra , 2009 ) والتي أشارت إلى دوافع تبني مؤسسات التعليم العالي لاستراتيجية التوجه بالسوق ، ولكنها لم تربط بين المتغيرات الواردة بهذا البحث .

ومما سبق يتبين وجود نقص في الربط بين أبعاد متغيري الدراسة ( التوجه بالسوق – أداء الجامعة ) ، إضافة إلى جوانب قصور في التعليم الجامعي التي أشارت إليها الدراسات السابقة .  
المرحلة الثانية : الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

تم القيام في هذه المرحلة بإجراء مقابلات مفتوحة مع (١٠) مفردات من أعضاء هيئة التدريس من بعض كليات جامعة المنصورة ، و (٧) مفردات من جامعة الدلتا ، و (١٥) مفردة من طلاب هاتين الجامعتين . ودارت تلك المقابلات حول عدة محاور ، وأسفرت نتائجها عن وجود المظاهر التالية :

- وجود اهتمام غير كاف بمعرفة احتياجات العملاء ( الطلاب ) ، وغيرهم من أصحاب المصلحة ، وذلك من خلال عدم وجود استطلاعات أو دراسات للكشف عن معرفة آراء الطلاب واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن مجمل الخدمات التي تقدمها الجامعة إليهم .

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

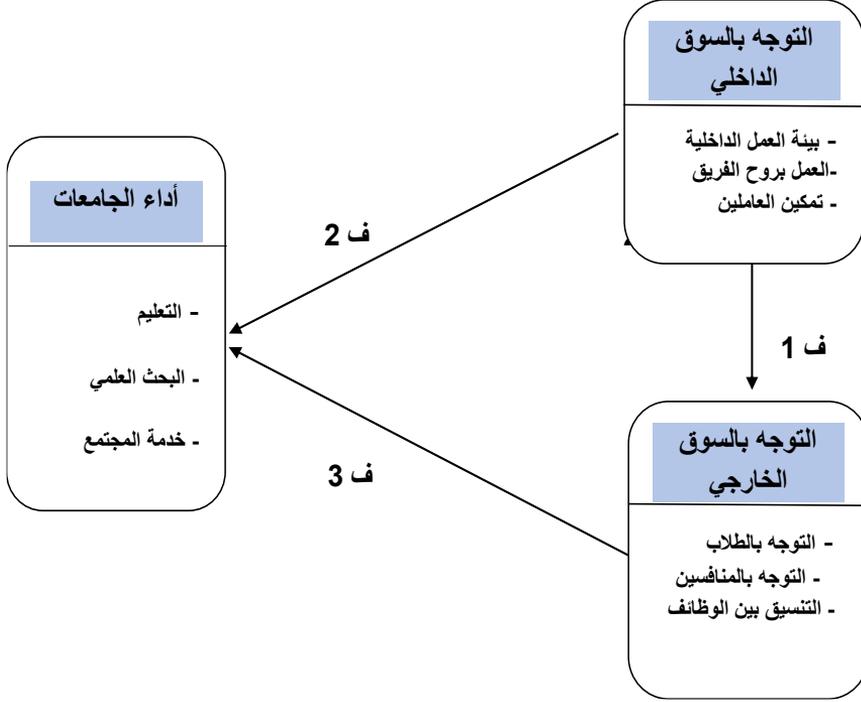
- عدم مشاركة الطلاب في القرارات التي تخص العملية التعليمية من حيث المناهج وطرق التدريس .
- ضعف التنسيق مع أصحاب الأعمال في المجتمع لتوفير مهن تناسب الخريجين أو حتى معرفة احتياجاتهم المتوقعة من الخريجين في ضوء متطلبات سوق العمل من التخصصات المختلفة .
- تتم متابعة المنافسين من خلال الأخبار على وسائل التواصل الاجتماعي دون الوقوف على نماذج لجامعات متميزة ، ومحاكاة هذه النماذج .
- وجود أعباء إدارية من قبول وتسجيل واستخراج شهادات ومراجعة الملفات ودفع مصروفات مما يعكس ضعف التنسيق الداخلي بين الوظائف .
- البحوث المقدمة التي تتم في الجامعة لا تفي بالحاجات الاقتصادية والمجتمعية، فأغلبها يجريها الطلاب للحصول على الشهادات العلمية التي تسمح لهم بالتقدم في مساهم الأكاديمي أو المهني . أما الطلاب الجامعيون فلا يشاركون في الأنشطة البحثية الحقيقية — بخلاف مشاريع التخرج في بعض الكليات .
- ضعف الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس .
- وجود نقص واضح في المستلزمات والتسهيلات التي تساعد على إنجاز العملية التعليمية بشكل جيد .
- ضعف مشاركة الطلاب في العملية التعليمية ، خاصة في الكليات ذات الأعداد الكبيرة . وعلى ذلك تمت صياغة مشكلة البحث في : " انخفاض مستوى التوجه بالسوق في مؤسسات التعليم العالي ، مما أثر سلباً على مخرجات الجامعة " .

ثالثاً : أهداف البحث والنموذج المفترض :

بناءً على ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة ، وما أسفرت عنه الدراسة الاستطلاعية من وجود مظاهر متعددة من القصور في التوجه بالسوق ، وفي المحاور الثلاثة لأداء الجامعة ( التعليم ، البحث العلمي ، خدمة المجتمع ) ، تم تحديد أهداف البحث التالية :

- ١- دراسة العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي ، والتوجه بالسوق .
  - ٢- فحص تأثير التوجه بالسوق الداخلي على أداء الجامعة .
  - ٣- فحص تأثير التوجه بالسوق الخارجي على أداء الجامعة .
  - ٤- مقارنة العلاقة بين هذه المتغيرات فيما بين جامعتي المنصورة والدلتا .
- وتم تصوير تلك العلاقات في النموذج المفاهيمي الذي يربط العلاقات المفترضة بين متغيرات البحث في الشكل رقم (١) :

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات



شكل رقم (١) الإطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة .

رابعاً: فروض البحث :

استناداً إلى أهداف البحث ، والإطار المفاهيمي المقترح ، تم صياغة الفروض التالية :

- (١) يوجد تأثير معنوي للتوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق الخارجي .
- (٢) يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على أداء الجامعات .
- (٣) يوجد تأثير معنوي لمتغيرات التوجه بالسوق الخارجي على أداء الجامعات .
- (٤) توجد فروق معنوية بين جامعتي المنصورة والدلتا في ضوء العلاقات الواردة بالنموذج المقترح.

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة :

(١) التوجه بالسوق الداخلي :

أصبح السوق أكثر تنافسية ، واستجابة لذلك ، تبحث المنظمات عن طرق أكثر تنوعاً لتحقيق أداء أفضل والحصول على ميزة تنافسية . يلعب الاتصال الفعال داخل المنظمة دوراً مهماً في التأثير على مواقف الموظفين وسلوكهم وأداء المنظمة . تتمثل إحدى طرق تسهيل الاتصال في أن تبنى المنظمات توجهاً داخلياً للسوق ، والذي يُعد أداة إدارية مفيدة لتعزيز العلاقات بين صاحب العمل والموظف (Yu et al.,2020) .

ويشير (Kazakov et al . , 2021) إلى أن فكرة التوجه بالسوق الداخلي تتضمن نشر وتطبيق نموذج التسويق على السوق الداخلي . وهذه الفكرة متجذرة في مفهوم التسويق الداخلي التقليدي ، الذي بموجبه تعتبر المنظمات موظفيها عملاء داخليين . ويفيد هذا التطبيق في زيادة الرضا الوظيفي ، كما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي . ويجب أن ننظر المنظمة إلى موظفيها بشكل مشابه لنظرتها للعملاء العاديين ، ليس هذا فحسب ، بل عليها أن تعتبر موظفيها " العميل الأكثر أهمية " و " الوظائف كمنتج رئيسي لها " . وأدى تقارب التسويق الداخلي والتوجه بالسوق إلى ظهور مصطلح التوجه بالسوق الداخلي ، وخلال العقد الأخير نمت دراسات التوجه بالسوق الداخلي لتصبح تياراً بحثياً بارزاً في أدبيات التسويق .

ويأتي التوجه بالسوق الداخلي ، والذي يمكن اعتباره عملية تنظيمية لتحديد احتياجات العملاء الداخليين والاستجابة لها . وقد اتجهت أبحاث التوجه بالسوق الداخلي إلى التركيز على تبادل القيمة بين صاحب العمل والموظف ، والاعتراف بالموظفين كعملاء داخليين ، وأن كل شخص في المنظمة لديه عميل ومورد داخلي . لذلك ، من خلال الاعتراف بتبادل القيمة الداخلية بين الإدارات ، يمكن للتوجه بالسوق الداخلي تمكين مختلف الإدارات والعاملين بها للعمل معاً

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

بشكل فعال من أجل القيمة المشتركة والنجاح الجماعي ، ودون ذلك سيحدث انخفاض في جودة أداء الخدمة ، وسوء التفاهم وانعدام الثقة ، وضعف مشاركة المعلومات بين العاملين ، والتأثير السلبي على صورة المنظمة (Carucci , 2018) .

وعلى جانب آخر يشير كل من (Mo et al . , 2021) إلى أن التوجه بالسوق الداخلي يركز أساساً على تلبية احتياجات العملاء الداخليين ، فيزيد الالتزام التنظيمي بينهم ، وبالتالي تحسين جودة الخدمة الداخلية ، وينتج عن ذلك أداء جيد ينعكس على جودة خدمة العملاء ، وأشاروا كذلك إلى أن الاستثمار في تحسين جودة الخدمة الداخلية يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة .

ويشير (وفقي ، ٢٠٢٤ : ٣٥) إلى أن التركيز على السوق الداخلي ، وفلسفة معاملة العاملين كعملاء هي عملية أساسية تقوم عليها فكرة التوجه بالعميل الداخلي ، ونشأت هذه الفكرة أساساً لدعم فكرة التوجه بالسوق ، وأن نجاح برنامج التوجه بالسوق الخارجي يعتمد على التوجه بالعميل الداخلي ، وعلى ذلك فإن مدير التسويق يجب أن يستوعب كلا المفهومين وبالتكامل في ممارساته التسويقية .

### (٢) التوجه بالسوق :

تطور مفهوم التسويق منذ خمسينيات القرن الماضي بفضل مساهمات الباحثين في هذا المجال ، وتحول المفهوم من التركيز على المبيعات إلى التركيز على العملاء ، ومن التركيز على ما تقدمه المنظمات إلى التركيز على ما يريده العملاء ، وتم تجاوز قصر النظر التسويقي الذي يشير إلى أن المنتج الجيد يبيع نفسه ، وأصبح العميل في قلب عملية التسويق ، وأمسى الهدف من التسويق متمثلاً في معرفة وفهم العميل جيداً ، كما تعرض مفهوم التسويق لمزيد من التوسع ليشمل كل العلاقات البشرية ، وجميع المنظمات ، وجميع المنتجات .

وقد شهد التسويق انتقالاً من وجهة نظر تتمحور حول المنتج إلى كونها تتمحور حول المستهلك إلى مرحلة ثالثة حول الإنسان (Kotler & Armstrong, 2019)، وهنا، يعتبر جميع أصحاب المصلحة مُهمين، حيث يهدف التسويق إلى خلق قيمة مستدامة للجميع. وعلى غرار التحول في التسويق، هناك تحول في المفهوم من التوجه التسويقي إلى التوجه نحو السوق، ويُعد هذا التوجه الأخير مرتبطاً بإنشاء قيمة مستدامة وفريدة من نوعها للعملاء، مما يؤدي إلى إنشاء ميزة تنافسية للمنظمة، حيث تعمل المنظمات الموجهة نحو السوق على إنشاء قيمة فائقة للعملاء، والتي تعد الفرضية الأساسية للتوجه بالسوق ووظيفة التسويق. ولقد وثقت العديد من الدراسات دور التوجه بالسوق في تحسين الربحية التجارية والابتكار والتزام الموظفين وأداء المنظمة، ومن ثم يعد التوجه نحو السوق مفهوماً تكاملياً وشاملاً (Vardhan, 2021).

وقد تم اعتبار التوجه بالسوق مجالاً للدراسة في قطاع التعليم منذ عقد من الزمان، وهو يؤكد على حاجة الجامعة إلى رعاية أصحاب المصلحة بشكل كافٍ مع كون الطلاب من بين أصحاب المصلحة الأساسيين أو العملاء الرئيسيين، ومن ثم ينبغي أن تكون قادرة على تلبية متطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة. وتشير العديد من الدراسات أيضاً إلى حتمية التوجه بالسوق في الجامعات، فكل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي تعمل على تقليل تكلفتها وتحسين عروضها من أجل تمييز نفسها عن المنافسين؛ وتستخدم اتصالات تسويقية متميزة لجذب العملاء المحتملين؛ وتسيطر الضوء على الآفاق الوظيفية للطلاب من خلال الإعلانات والربط مع الصناعات بوعدها قوة عاملة أفضل، وهنا تصبح عملية التسويق أكثر وضوحاً لدى الطالب - فالطلاب الذين يلتحقون بالجامعة لا يسعون لاكتساب المعرفة فقط، ولكن في المقام الأول ليصبحوا قابلين للتوظيف. وعندما يكون هناك تركيز صريح على المهارات التي يجب اكتسابها من أجل أن تكون قابلة للتوظيف، فإن المخاوف الأخرى من قبل الجامعات والطلاب سوف تتلاشى (Vardhan, 2021).

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

وشهد عام ١٩٩٠ امتداداً للتطور في مفهوم التسويق حينما ظهر التوجه بالسوق عند كل من (Kohli & Jaworski, 1990) (Narver & Slater, 1990). ومنذ ذلك الحين أصبح التوجه بالسوق مجالاً للبحث المكثف إلى الآن (Sampaio et al., 2019) ، كما حدث تحول نسبي من التوجه التسويقي إلى التوجه السوقي .

وهذا التحول يشكل مرحلة جديدة في الفكر التسويقي (وفقي ، ٢٠٢٤ : ٣٠ ) ، فإذا كانت المنظمات التي طبقت المفهوم التسويقي قد حققت أرباحاً عالية ، إلا أنه بسبب المنافسة القوية ، والتغير السريع في التكنولوجيا وفي رغبات المستهلكين ، وعدم إعطاء الاهتمام المناسب للعملاء الداخل ( الموظفين ) ، فإن منظمات عديدة كانت تريح بالأمس قد تهاوت اليوم ، والأخرى التي استمرت في النجاح هي تلك التي عدلت فلسفتها التسويقية من التوجه بالتسويق إلى التوجه بالسوق. فالتوجه بالتسويق كان يعتبر العميل ، حاجاته ورغباته هي نقطة البدء والانتها . أما التوجه بالسوق فيعمل على : وضع اهتمامات العميل أولاً ، مع عدم إغفال الأطراف الأخرى المؤثرة على تحقيق المنظمة للربح ، كالموظفين والمنافسين .

ويعتمد مفهوم التسويق على ركيزتين رئيسيتين : التوجه بالعملاء والربحية طويلة الأجل ، معززة بالتركيز على التسويق المتكامل . ويشير (Kotler & Keller , 2012) إلى أن المنظمات لا يجب أن تركز فقط على تحقيق الأرباح على المدى الطويل ، ولكن أيضاً على ارضاء العملاء ، مدعوماً بالأداء المتميز في التسويق الداخلي والمتكامل والعلاقات. والمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الشامل تعتمد على تطوير وتصميم البرامج والأنشطة التي تعطي اهتماماً للترابط بين السوق الداخلي ، والسوق الخارجي .

ويؤكد (Teshame, 2021) نفس الفكرة بالقول بأن مفهوم التسويق هو في الأساس فلسفة عمل ، حيث يرجع الأداء المالي المتفوق إلى تحديد وتلبية احتياجات العملاء بطريقة أكثر فعالية

من المنافسين. ويُنظر إلى التوجه بالسوق على أنه مكمل لمفهوم التسويق لأنه يوسع نطاق التركيز من العميل إلى السوق ، بما في ذلك المنافسين والعملاء وعوامل البيئة الخارجية ، ويرى أن التسويق هو الوظيفة الرئيسية للمنظمة ، وهو مفتاح تحقيق الأهداف التنظيمية في الأسواق المستهدفة . وأوضحت الدراسات السابقة أن التوجه بالسوق هو عامل رئيس في تحقيق هذه الأهداف .

وقد عرف ( Udriyaha & Azam , 2019 ) التوجه بالسوق بأنه طريقة المنظمة لخلق أداء فائق واتباع السلوكيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة . ويمكن تحقيق الأداء من خلال تطبيق ثقافة موجهة بالسوق ، وهي الطريقة التي تفهم بها المنظمة احتياجات ورغبات ومتطلبات السوق .

وقد حظي التوجه بالسوق باهتمام كبير في البحث الأكاديمي ومجال الأعمال العملي . وهو أحد التوجهات الاستراتيجية التي لها تأثير قوي على الأداء، فهو يحدد كيفية استجابة المنظمة ليس فقط لاحتياجات السوق الحالية ، ولكن أيضاً لتوقع ديناميكيات السوق المستقبلية (Kurniawan et al., 2021) .

وفي داخل أدبيات التسويق يوجد اتجاهان رائدان في تعريف التوجه بالسوق ، وانطلقت منهما كافة أبحاث التوجه بالسوق التي جاءت بعدهما إلى الآن ، وظهر هذان الاتجاهان في عام ١٩٩٠ ، وهما :

#### الاتجاه الأول : الاتجاه السلوكي :

يرجع هذا الاتجاه إلى دراسة ( Kohli & Jaworski, 1990 ) ، ويشير إلى أن الخطوة الأولى للتوجه بالسوق تبدأ بفهم المنظمة للعوامل التي تحدد تصرفات العملاء ، واقترحت ضرورة وجود نظام للاستخبارات التسويقية في أية منظمة تسعى نحو التوجه بالسوق ، وقد عرفا التوجه بالسوق في هذا الاتجاه بأنه بناء يتكون من ثلاثة عناصر ، هي :

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجهات

- ١- جمع المعلومات من خلال الاستخبارات التسويقية عن حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.
- ٢- نشر وتوزيع هذه المعلومات في كافة أرجاء المنظمة عبر الإدارات والأفراد.
- ٣- استجابة المنظمة للمعلومات التي تم جمعها .

وفي دراسة لاحقة عن مقدمات ونواتج التوجه بالسوق اقترح (Jowariski & Kohli , 1993) محددات للتوجه بالسوق ترتبط بالهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة ، وتشمل : دعم الإدارة العليا للتوجه بالسوق ، والتنسيق بين الوظائف (ويقاس بدرجة التقارب أو الصراع بين الأقسام ) - ونظم الإدارة ( مثل نظام المكافآت ) . وينتج عن تبني المنظمة لسلوك التوجه بالسوق مساهمة عالية من جانب العاملين ، وأداء عال للمنظمة . وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

- ولاء العاملين والإدارة العليا يجعلان التوجه بالسوق أكثر فعالية.
- ان الصراع بين الأقسام التي لا تعتمد على بعضها يرفع الإداء ، في حين أن الصراع بين الأقسام ذات الاعتماد المتبادل يؤثر سلباً على التوجه بالسوق.
- وجود لا مركزية داخل المنظمة يساعد على نجاح تطبيق التوجه بالسوق.
- أن المستوى المرتفع لجمع المعلومات وتوزيعها ( أو بمعنى آخر فهم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ) وتقديم المنتجات التي تشبع هذه الحاجات يعكس درجة عالية للتوجه بالسوق ، ويرفع من مستوى أداء المنظمة .

### الاتجاه الثاني : الاتجاه الثقافي :

يعود هذا الاتجاه إلى (Naver and Slater, 1990) اللذين قدما أحد المفاهيم المبكرة للتوجه بالسوق والذي ما زال مستخدماً على نطاق واسع ، وعرف هذا الاتجاه التوجه بالسوق بأنه ثقافة أعمال تحتوي على مجموعة من المعتقدات التي تبني خلق قيمة عالية ومستمرة للعميل لإنشاء

منظمة مريحة على المدى الطويل . فهو يهتم بوجود معايير وقيم تنظيمية تشجع العمل على التوافق مع توجهات السوق .

وهذا الاتجاه الثاني ( الثقافي ) هو الأكثر شمولية واستخداماً في التعامل مع السوق الخارجي للمنظمات تبعاً لرأي ( Liao, 2018 ) . أما ( Poerwanto et al ., 2022 ) فيرى أن كلا الاتجاهين (ثقافة وسلوك) متوافقان ومتكاملان ، حيث توفر الثقافة قواعد السلوك ، والسلوك هو أساس تكوين المعتقدات والقيم .

ويشير ( Kovács et al., 2021 ) إلى أن نارفر وسلاتر (١٩٩٠) قد ركزا بحثهما على الميزة التنافسية الدائمة ، وثقافة مؤسسية قوية ، وأن التوجه بالسوق عندهما عبارة عن ثقافة تنظيمية أكثر فعالية وكفاءة بالنسبة للثقافات التنظيمية الأخرى ، فهي تحث على السلوك الذي يخلق قيمة متميزة للعملاء وبالتالي تساهم في رفع مستوى أداء الأعمال .

ويذكر ( Gul et al.,2021 ) أن المنظمات الموجهة نحو السوق تقوم بتوصيل هدف المنظمة ، وتحديد أدوار الموظفين ، وتحسين بيئة العمل ، ويؤدي هذا في النهاية إلى زيادة رضا الموظفين . ونتيجة للتوجه بالسوق ، يشعر الموظفون بالرضا ، مما يعزز نجاح المنظمة ، لهذا السبب يصبح الموظفون داخل المنظمة موجهين نحو العملاء . ويعطى الموظفون الموجهون نحو العملاء الاستجابة المناسبة لاحتياجات العملاء للحصول على توافق جيد مع توجه المنظمة في السوق .

ويلفت هؤلاء الباحثين النظر إلى التوجه الاستباقي للسوق بقولهم أنه أكثر ارتباطاً بتحديد المتطلبات الضمنية أو الكامنة للعملاء ، حيث يتمثل الهدف من التوجه بالسوق الخارجي اكتشاف الاحتياجات المستقبلية للمستهلكين ، والوقوف على الفرص الجديدة في السوق . أما التوجه الاستجابي فإنه يجهز فرص إيجاد حلول جديدة . وبدون التوجه الاستباقي ، لا يمكن للمنظمات تلبية المتطلبات الفورية للمستهلكين .

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجاهعات

وقد ثبت أن التوجه بالسوق الخارجي له تأثير إيجابي على أداء السوق والأداء المالي من خلال توقع طلب السوق والاستجابة له ، وخلق قيمة أعلى للعملاء ، ومن ثم النجاح في جذب العملاء ورعايتهم والاحتفاظ بهم .

وفي نفس الوقت ، من المتوقع أن تنشر الشركات الموجهة بالسوق الخارجي ثقافة موجهة نحو العملاء الداخليين (الموظف) ، وتنمي مهاراتهم من أجل تقديم حلول إبداعية لمتطلبات السوق الخارجية . وعموماً فإن المنظمات الموجهة نحو السوق تركز على الخارج ، وتستجيب للحاضر وتتوقع احتياجات العملاء المستقبلية ، ويتعين على المنظمات التأكيد على مركزية العملاء من خلال وضعهم في المرتبة الأولى (Clanak,2010) .

وجمع هذا الاتجاه ثلاثة عناصر سلوكية ، وهي : التوجه بالعملاء ، والتوجه بالمنافسين ، والتنسيق بين الوظائف . وفيما يلي فكرة عن كل منها

### أ - التوجه بالعميل :

أشار (Fellesson & Salomonson, 2020) إلى أن التوجه بالعملاء ليس نشاطاً إدارياً ، بل فلسفة يجب تطبيقها ونشرها في جميع أقسام المؤسسة ، وذلك لكي تصبح جزءاً لا يتجزأ من أنشطتها الرئيسية لخدمة العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم .

ويرى (Mohammed et al., 2021) أن التوجه بالعملاء يرتبط ارتباطاً مباشراً بأداء المنظمة ، حيث أوضح (Mady, 2020) أنه نظام يتكون من مجموعة من الثوابت التنظيمية المعرفية التكاملية والتي تعتمد على درجة معالجة المعلومات المتعلقة بالعملاء في المنظمة ، ووجود ثلاثة مستويات تدعم عملية التوجه بالعملاء وهي : المستويات التنظيمية والمستويات الإدارية ومستويات الافراد .

وعليه فإن التوجه بالعملاء يعبر عن فلسفة تقوم على دمج كل ما يتعلق بالعملاء في أنشطة المؤسسة وجعلها نقطة البدء للعمل من أجل تحقيق الهدف الرئيس للمؤسسة وهو تحقيق رضا العملاء . وينعكس هذا بدوره على زيادة الربحية وتحقيق ميزة تنافسية .

#### ب - التوجه بالمنافسين :

يعتمد مفهوم المنافسة بشكل كبير على أهداف المؤسسة من العملية التنافسية ، فالمنافسون هم اشخاص أو منظمات أو شركات تتنافس مع نفس المنظمة والسوق المستهدف (Yusuf , 2022) . ويمكن أن يمثل وجود المنافسين تحدياً ، بالإضافة إلى كونه محفزاً يدفعهم لأن يكونوا أكثر تقدماً وقدرة على إدارة أعمالهم بشكل افضل .

والتوجه بالمنافس هو معرفة وفهم نقاط قوة وضعف المنافسين الحاليين والمرتبين في المدى القصير ، والتعرف على الإمكانيات المتاحة لهم وتأثيرها على المدى الطويل (Yulianthini et al., 2021) .

ويرى (O'dwyer & Gilmore , 2019) أنه من أجل تحقيق قدرة تنافسية على المدى الطويل ، يجب أن تولي المنظمة اهتماماً كبيراً للمنافسين ، حيث تساعد معرفة فلسفات المنافسين في السوق في تشكيل الأنشطة وتطويرها ؛ حتى في الأسواق الاحتكارية ، فإنه بالرغم من الاختلافات في الأسواق إلا أن إدارة المنافسة لا تختلف اختلافاً كبيراً فيما بينها (Agyei et al. , 2023) . فلا يقتصر التوجه بالمنافسين في البيئة التنافسية الحديثة على مراقبة تسويق المنافسين فحسب ، بل يفحص أيضاً المزايا التنافسية وأداء الاعمال .

وفي قطاع التعليم العالي باتت المنافسة حتمية مما فرض على مؤسسات التعليم العالي جمع مزيد من المعلومات ومراقبة منافسيها المحتملين ، فضلاً عن أصحاب المصلحة الآخرين لتكون أكثر ارتباطاً بالسوق .

### ج- التنسيق الوظيفي الداخلي :

هو المتغير الثالث في استراتيجية التوجه بالسوق ، ويركز على استخدام موارد المنظمة في خلق قيمة عالية للعميل (Asomaning & Abdulai, 2015) .

وعرف (Shin, 2012) التنسيق الوظيفي الداخلي بأنه : البعد الثالث من أبعاد التوجه بالسوق ، والذي يعني التنسيق بين موظفي المنظمة ، وبين مواردها الأخرى في جميع أقسامها ؛ وذلك لتقديم قيمة عالية للعميل .

إن أي نقطة في سلسلة القيمة للعميل يجب أن تمنح المنظمة الفرصة كي تحقق تلك القيمة ؛ لذلك فإن أي فرد في المنظمة من الممكن أن يسهم في خلق القيمة المطلوبة للعميل . وبذلك يتبين أن عملية خلق القيمة للعميل هي أكثر من وظيفة التسويق ، وبعبارة أخرى فإن عملية خلق قيمة عالية للعميل هي أشبه بأوركسترا تعزف سمفونية ؛ وذلك من خلال مشاركة مجموعات جزئية في العزف ، حيث تقوم السمفونية على التكامل ، والتنسيق بين المجموعات بالإضافة لقائد الأوركسترا الذي يقوم بإعطاء توجيهاته ليكون هناك تنظيم في أداء السمفونية ، وإخراجها بنجاح ، وهذا ما يجب أن يتم في المنظمة لخلق قيمة عالية ، من خلال التكامل والتنسيق بين كافة أقسام المنظمة (Wooldridge & Minsky, 2002) .

ويتم الحكم على التكامل والتنسيق بين الوظائف في المنظمات من خلال :

- تبادل المعلومات بين الوظائف داخل المنظمات .
- تكامل الوظائف الاستراتيجية بين الإدارات في المنظمة .
- التوزيع المناسب للموارد بين جميع الإدارات في نفس المنظمة .

واعتمدت الدراسة الحالية في الكشف عن درجة التوجه بالسوق في مجتمع الدراسة على الاتجاه الثقافي الذي قدمه نارفر وسلاتر ، والذي يشمل : التوجه بالعميل ، والتوجه بالمنافسين ، والتنسيق بين الوظائف .

(٣) أداء الجامعات :

يُعرّف أداء مؤسسات التعليم العالي بأنه تحقيق أهداف التعليم العالي من خلال الاستفادة من موارده وقدراته (Tjahjadi et al., 2022).

وأشار (Compagnucci & Francesca, 2020 ؛ مليكة وعقيلة ، ٢٠١٨) إلى وجود ثلاث وظائف تُستخدم كمؤشرات رئيسية للتعبير عن أداء الجامعة ، وهي : التعليم ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ، وهي مهام متكاملة ومتراصة فيما بينها ، حيث يسهم التدريس في نشر العلم والمعرفة وإعداد رأس المال البشري ، والبحث العلمي الذي يسهم في تجديد المعرفة وإنتاجها وتطويرها ، ثم تطبيق المعرفة في المجتمع لحل مشكلاته وخدمة أفرادها ، ومن ثم إحراز التقدم للمجتمع . وفيما يلي التعريف بكل وظيفة :

أ - التعليم : يُعد التعليم الوظيفة الأولى التي نشأت من أجلها الجامعات ، مما جعل الجامعات توظف كل إمكاناتها المتاحة المادية والبشرية من أجل القيام بهذه الوظيفة وتحقيق الأهداف المرجوة منها .

هذه الوظيفة هي التي تسهم في تنمية شخصية الطلاب وإعدادهم للعمل الذي يمكن أن يمارسوه مستقبلاً ، بتحصيل المعلومات والمعارف ، واكتساب المهارات وتكوين الاتجاهات ، وبالتالي تضطلع الجامعات من خلال القيام بوظيفة التدريس بإعداد وتنمية قوى بشرية ، مؤهلة ومدربة للنهوض بالمجتمع وتطويره ، ومن ثم تسهم الجامعات بشكل مباشر في إعداد رأس المال البشري ، الذي يقوم بدور فاعل في تنمية اقتصاد المجتمع وتنشيط مؤسساته ، وهو

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

ما يؤكد أن الجامعة من أهم دعائم التقدم في المجتمع ، لأنها تعني بالإنسان تربية وتعليماً وتدريباً وتأهيلاً للعمل في مؤسساته المختلفة .

وتؤثر جودة التدريس وأساليبه على قدرة الخريجين على المنافسة في سوق العمل (Cabrera et al., 2001) ، وينبغي مراعاة طريقة التدريس والمناخ الدراسي وحجمه ونسبة المعلمين إلى الطلاب أثناء تصميم العملية التعليمية . وتشير رسالة وهدف مؤسسات التعليم العالي الانتقائية إلى أن الكليات ملتزمة بتزويد طلابها بالمعرفة والمهارات بجودة تدريس مقبولة . لذلك ، يُعد التعليم مؤشر أداء ضرورياً لتقييم تأثير التوجه بالسوق الداخلي على مؤشرات أداء الجامعة .

### ب - البحث العلمي :

النظرة الشاملة للوظيفة البحثية للجامعة توضح بأنها تهدف إلى تنمية المعرفة وتطويرها من خلال اشتغال الأساتذة بالبحث ، وتدريب طلابهم عليه . فالبحث العلمي علاوة على كونه الوسيلة الأساسية لتطوير العلوم و المعارف إبداعاً وتطبيقاً ، قد أصبح المؤسسة القوية التي تتصدى لمشكلات المجتمع المختلفة لإيجاد حلول لها ، فالبحث العلمي هو وسيلة الإنسان لإيجاد الحقائق العلمية عن ذاته ، وعن بيئته ومجتمعه ، كما أنه وسيلة الإنسان لإيجاد الحلول للمشاكل التي تقابله والصعوبات التي تعرقل حياته ، وهو وسيلة الإنسان لإيجاد أحسن السبل للاستغلال الأمثل للموارد المادية المتوفرة وحتى إيجاد طرق لتجديدها .

وللبحث العلمي فوائد عديدة ، لكل من الطالب وللأستاذ الجامعي وللجامعة وللمجتمع ، ويأتي من أهم الأسباب التي جعلت البحث العلمي يحتل مكانته المتميزة ما يلي (مليكة وعقيلة ، ٢٠١٨):

- البحث العلمي عامل أساسي في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها .
- البحث العلمي أساس المكانة والتميز ، ومن خلاله تتفاضل الجامعات .
- البحث العلمي أساس ترقية وتميز الأستاذ الجامعي .

- البحث العلمي يمثل مورداً حيوياً لتمويل التعليم الجامعي .  
 - البحث العلمي أحد مداخل التنمية المهنية للأستاذ الجامعي .  
 وأصبح القيام بالبحث العلمي ، وإنتاج المعرفة من صميم جوهر المهنة الأكاديمية بصفة عامة ، كما أصبحت المعاهد رفيعة المستوى في العالم أجمع هي تلك التي تولي أهمية أكبر لدورها في البحث العلمي .

ويتم تنفيذ المنهج العلمي لإنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي . فالبحث العلمي هو عملية دراسة الظواهر الطبيعية باستخدام المنهج العلمي بغرض اكتشاف حقائق جديدة وتطوير النظرية العلمية (da Silva , 2022).

وترتكز مؤشرات الجودة المرتبطة بالبحث العلمي على ما يلي :

١. توفر أجواء البحث العلمي ، وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل .
٢. وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع .
٣. إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع .
٤. توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره .
٥. توسيع دائرة العلاقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة بالداخل والخارج .

ج- خدمة المجتمع :

اقتصرت رسالة التعليم العالي في الماضي على وظيفتين هما : التدريس والبحث العلمي ، لكن في ضوء التغيرات والتطورات التي شهدتها - وما زالت تشهدها - المنظومة الدولية ، تبين أن

هاتين الوظيفتين لم تعدا كافيتين لعمل التعليم العالي . إذ وجد التعليم العالي نفسه أمام تحديات عديدة فرضت عليه ضرورة الانفتاح على المجتمع ، تحقيقاً لمزيد من التعاون بينه وبين مؤسسات المجتمع الذي يوجد فيه . الأمر الذي أدى إلى استحداث وظيفة ثالثة للتعليم العالي هي الوظيفة الاجتماعية ، أو وظيفة خدمة المجتمع (Compagnucci & Francesca, 2020) ، و تعني هذه الوظيفة بالخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي والبحثي لمنظمات وأفراد ، ولأغراض ثقافية ومهنية واجتماعية مختلفة . ونظراً لتزايد أهمية خدمة المجتمع أصبحت هذه الوظيفة جزءاً أساسياً من الأدوار التي تقوم بها الجامعات في الوقت الراهن ، بحيث كونت البعد الثالث لوظائف الجامعة ، المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، لتعكس فكرة الجامعة كمنظمة مفتوحة على المجتمع ، تؤثر فيه وتتأثر به ، ولم يعد ذلك الأستاذ الموظف وإنما أصبح الأستاذ الإنتاجي ، الاقتصادي والتجاري . وعليه يتعين ضرورة أن يكتسب التعليم العالي مقومين أساسين هما : التنوع والمرونة ، خاصة في الاستجابة لمقتضيات التغيرات السريعة محلياً وعالمياً (Latif et al., 2022) .

إن هذه الوظيفة الثالثة للجامعة ( خدمة المجتمع والبيئة ) ما زالت لا تلقى الاهتمام الكافي في مصر ، كما أن الأنشطة التي يمكن أن تدرج تحت مسمى خدمة المجتمع ما زالت محدودة ( فاطمة ، ٢٠٢٤ ) .

ويرى (Korshid et al., 2023) أن الجامعة لها ثلاثة أهداف تسعى بها لتحقيق رغبات المجتمع:

- ١- أهداف معرفية : وتتناول ما يرتبط بالمعرفة تطوراً وانتشاراً .
- ٢- أهداف اقتصادية : والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمات بشرية خبرات تساعده في التغلب على مشكلاته الاقتصادية .

٣- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تعمل على استقرار المجتمع وتخطى ما يواجهه من مشكلات اجتماعية .

بعد التعريف بمتغيرات الدراسة ( التوجه بالسوق الداخلي ، والتوجه بالسوق ، أداء الجامعات ) ، وتقديم فكرة عن الأبعاد التي يشملها كل متغير ، يتبقى القول بأن هناك ترابط بين هذه المتغيرات الثلاث أثبتته العديد من الدراسات السابقة . مثلاً أشار كل من (Wakjira and Shashi 2023) إلى أن الاهتمام بالعاملين ينعكس على درجة اهتمامهم بالعملاء ، حيث وجد أن رضا العاملين يُسهم معنوياً في رضا العملاء ، وتكون المحصلة النهائية هي ارتفاع مستوى أداء المنظمة ، ونمو مبيعاتها ، وزيادة حصتها السوقية .

واستنتج (Muya and Hawa , 2023) أن التوجه بالسوق يُحقق عدداً من الفوائد مثل : الفهم الأفضل للعملاء والمنافسين ، وإمكانية زيادة حصة السوق والأرباح والابتكار والقدرة على المنافسة محلياً ودولياً . ويُسهم أيضاً في تحقيق الأهداف المؤسسية ، مثل بقاء المنظمة ، وزيادة السمعة المهنية لها ، وتحسين المرافق وأعضاء هيئة التدريس وزيادة الالتحاق والهيئات والتكيف مع متطلبات المجتمع ، علاوة على ذلك ، يمكن للتوجيه بالسوق أن يزيد من إمكانية الوصول إلى الموارد المالية ، والاحتفاظ بالطلاب ، وكسب ولائهم لمؤسسة التعليم العالي ، وبالتالي خفض تكاليف جذب عملاء جدد . كما وجدنا أن أنشطة التوجه بالسوق الداخلي لها تأثير معنوي على التوجه بالسوق من خلال توسيط جودة الخدمة التعليمية التي يُقدمها العاملون الراضون ويدركها العملاء .

سادساً : أسلوب الدراسة :

١- نوع الدراسة ومنهجيتها : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يمكن من خلاله وصف وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات ، كما يعتمد هذا المنهج بشكل كبير على سؤال المستقصى منهم ، وعلى البيانات الثانوية المتاحة بهدف تحديد خصائص

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

- الظاهرة التسويقية وحجمها ، ودرجة الارتباط بين المتغيرات المختارة ، كما تعتبر الدراسة ميدانية لأنها تهتم بجمع بيانات أولية من الجامعات المصرية الحكومية والخاصة .
- ٢- مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين في جامعة المنصورة (حكومية) ، وجامعة الدلتا (خاصة) ، وذلك لتقييم درجة تطبيق التوجه بالسوق ، وبلغ حجم العينة ٣٠٠ مفردة من جامعة المنصورة ، و٦٠ مفردة من جامعة الدلتا أي ما مجموعه ٣٦٠ لكلتا الجامعتين .
- ٣- أداة البحث وجمع البيانات : اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات كما يلي :
- أ- البيانات الثانوية ، حيث تم من خلالها مراجعة الدراسات السابقة ، وبيانات التعليم العالي من مصادرها المختلفة ، وتم من خلالها التعرف على مجتمع البحث ، وتحديد العينة ، فضلاً على تعيين متغيرات الدراسة والوقوف على نتائج العلاقات بينها ، وصياغة الإطار النظري .
- ب- البيانات الأولية ، وتم الحصول عليها من خلال استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء : الأول ، ويتضمن بشكل التعرف على واقع التوجه بالسوق الداخلي في الجامعتين محل الدراسة ، والثاني ، يتضمن أسئلة عن التوجه بالسوق ، ثم الجزء الثالث ويتعلق بأداء الجامعتين . وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية عن طريق المقابلة الشخصية من الباحثة ، مع معاونة عدد من طلاب الدراسات العليا خلال شهري أكتوبر / نوفمبر ٢٠٢٣ .
- وتم إجراء الاختبارات اللازمة لقائمة الاستقصاء من حيث الثبات والصدق . ويوضح الجدول رقم (١) نتائج الاختبار .
- ٤- قياس المتغيرات : توجد ثلاثة متغيرات لهذه الدراسة ، وهي : التوجه بالسوق الداخلي ، والتوجه بالسوق ، وأداء الجامعات . وتم قياس تلك المتغيرات من خلال أبعادها كما يلي :

أ - التوجه بالسوق الداخلي ، وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد تعكس درجة اهتمام الجامعة بتشكيل سوق داخلي محفز لقيام العاملين بالجامعة بدورهم على النحو المطلوب ، وبما يحقق رضا العاملين ، ويرفع من مستوى أداء العملية التعليمية ، وهذه الأبعاد هي : بيئة العمل الداخلية ، والعمل بروح الفريق ، وتمكين العاملين - بالاعتماد على دراسة ( محمود ، ٢٠٢٢ ) .

ب - التوجه بالسوق ، وتم قياسه من خلال الأبعاد الثلاثة للاتجاه الثقافي الذي قدمه نارفر وسلاتر ، وهي : التوجه بالعميل ، والتوجه بالمنافسين ، والتنسيق بين الوظائف ( Schulze et al., 2022 ) .

ج - أداء الجامعة ، وتم قياسه من خلال ما تقوم به الجامعة في ثلاثة جوانب ، وهي : التعليم ، والبحث العلمي ، وخدمة المجتمع ( Compagnucci & Francesca , 2020 ) : فاطمة ، ( ٢٠٢٤ ) .

جدول رقم (١) معاملات ألفا الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	رقم العبارات بالاستقصاء	عدد العبارات	معامل الثبات (ALPHA)	معامل الصدق
التوجه بالتسويق الداخلي	بيئة العمل الداخلية	٦-١	٦	٠,٩٦٧	٠,٩٨٣
	العمل بروح الفريق	١٠-٧	٤	٠,٩٦٣	٠,٩٨١
	تمكين العاملين	١٤-١١	٤	٠,٧٦٧	٠,٨٧٦
التوجه بالتسويق الخارجي	التوجه بالطلاب	٢١-١٥	٧	٠,٩٧١	٠,٩٨٥
	التوجه بالمنافسين	٢٥-٢٢	٤	٠,٩٣٨	٠,٩٦٩

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

المتغير	الأبعاد	رقم العبارات بالاستقصاء	عدد العبارات	معامل الثبات (ALPHA)	معامل الصدق
	التنسيق بين الوظائف	٣٠-٢٦	٥	٠,٩٦٤	٠,٩٨٢
أداء الجامعات	التعليم	٤٧-٤٢	٦	٠,٩٨٠	٠,٩٩٠
	البحث العلمي	٥٦-٤٨	١٥	٠,٩٥٨	٠,٩٧٩
	خدمة المجتمع	٦٣-٥٧	٧	٠,٩٥٢	٠,٩٧٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

وبتبيين من الجدول رقم (١) استيفاء القائمة لمعاملات الثبات والصدق المقبولة إحصائياً .  
٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة: تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار الرابع

والعشرين للقيام بالتحليل الإحصائي من خلال الأساليب التالية :

- اختبار الثبات (Alpha Test Reliability) .

- أساليب التحليل الإحصائي الوصفي الوسط الحسابي والانحراف المعياري .

- تحليل الانحدار البسيط ، والمتعدد .

- اختبار مان ويتني .

سابعاً : حدود الدراسة :

تم إجراء الدراسة في ظل الحدود التالية :

١- مكانية : محافظة الدقهلية ( جامعة المنصورة ، وجامعة الدلتا ) .

٢- زمنية : تم جمع البيانات الميدانية خلال شهري اكتوبر ونوفمبر ٢٠٢٣ .

٣- بشرية : أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين .

ثامناً : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية :

فيما يلي عرض للتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة ، ثم تحليل العلاقة بينها .

أ - التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة :

باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 24) تم التعرف على قيم المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ، كما هي موضحة بالجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢) نتائج التحليل الوصفي لآراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وأبعادها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد والمتغيرات
٠,٥٩٤	٣,٨٥٤	بيئة العمل الداخلية
٠,٥٧٨	٣,٦٣٠	العمل بروح الفريق
٠,٤٦٦	٣,٨٩٣	تمكين العاملين
٠,٤٥٧	٣,٨٠١	التوجه بالسوق الداخلي
٠,٥٣٤	٣,٨١٢	التوجه بالطلاب
٠,٥٢١	٣,٨٣٧	التوجه بالمنافسين
٠,٥٥٤	٣,٧٨٦	التنسيق بين الوظائف
٠,٤٧٥	٣,٨١٠	التوجه بالسوق الخارجي
٠,٥٣٦	٣,٧٣١	التعليم
٠,٥٦٦	٣,٦٤٢	البحث العلمي
٠,٥٦٨	٣,٦٦٥	خدمة المجتمع
٠,٥٠٥	٣,٦٧٤	أداء الجامعات

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي :

فيما يتعلق بآراء عينة الدراسة حول التوجه بالسوق الداخلي فقد جاءت مرتفعة نسبياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (٣,٨٠١٨) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعادها ما بين (٣,٦٣٠) كأدنى قيمة تخص العمل بروح الفريق والتي تعكس وجود درجة مرتفعة

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

من التعاون والتنسيق فيما بينهم ، و(٣,٨٩٣) كأعلى قيمة تخص تمكين العاملين ، وهو ما يعكس أيضاً وجود درجة مرتفعة من المشاركة في اتخاذ القرارات مع توافر الحرية الكاملة لأداء الأعمال بالطرق المناسبة لدى عينة الدراسة .

وفيما يتعلق بأداء عينة الدراسة حول التوجه بالسوق الخارجي فقد جاءت مرتفعة نسبياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (٣,٨١٠) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاده ما بين (٣,٧٨٦) كأدنى قيمة تخص التنسيق بين الوظائف والتي تؤكد على وجود درجة مرتفعة من التعاون والتنسيق بين الأقسام العلمية، و(٣,٨٣٧٥) كأعلى قيمة تخص التوجه بالمنافسين، وهو ما يعكس أيضاً وجود درجة مرتفعة من المقارنة المرجعية والرغبة في التوجه نحو الحصول على الاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر عينة الدراسة .

وأخيراً فيما يتعلق بأداء عينة الدراسة حول أداء الجامعات فقد جاءت مرتفعة نسبياً وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي التي بلغت (٣,٦٧٤) ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية الخاصة بأبعاده ما بين (٣,٦٤٢) كأدنى قيمة تخص البحث العلمي والتي تؤكد على وجود درجة مرتفعة من التشجيع والدعم للأفكار البحثية المتميزة، و(٣,٧٣١) كأعلى قيمة تخص التعليم ، وهو ما يعكس أيضاً حرص الأساتذة على تطوير المحتوى العلمي والبرامج الدراسية بالكليات لتتوافق مع متطلبات سوق العمل وذلك بدرجة مرتفعة .

ب - اختبار العلاقة بين المتغيرات :

(١) العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي ، والتوجه بالسوق :

لاختبار هذه العلاقة تم صياغة الفرض الأول الذي ينص على " وجود تأثير معنوي للتوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق الخارجي " .

وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار هذا التأثير ، ويوضح الجدول رقم (٣) هذا

التحليل .

جدول رقم (٣) نتائج تحليل تأثير التوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق الخارجي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البسيط	مستوى معنوية اختبار "ت"
التوجه بالسوق الداخلي	التوجه بالسوق الخارجي	٠,٦٩**	٠,٨١	٠,٠٠٦
R=(٠,٨١١) R <sup>2</sup> =(٠,٦٦٥) Adj. R <sup>2</sup> =(٠,٦٥٦) F (Sig.)=٦٨,٩٤**				

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١- أن التوجه بالسوق الداخلي يفسر ٦٥٧,٠ من حجم التباين في التوجه بالسوق وفقاً لمعامل التحديد.

٢- وجود ارتباط معنوي ٠,٨١ بين التوجه بالسوق الداخلي، والتوجه بالسوق.

٣- بلغت قيمة "ف" لمعنوية نموذج الانحدار ٦٨,٩٤، وهي معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.

٤- وفقاً لاختبار "ت" فإن معامل الانحدار (بيتا) معنوي عن مستوى ٠,٠١، وهذا يؤكد تأثير التوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق.

وأكدت البحوث السابقة على صحة تأثير الاهتمام بالعاملين الذين يشكلون السوق الداخلي على درجة اهتمامهم الموجهة نحو السوق الخارجي، فالاهتمام بالسوق الداخلي ومتطلباته يؤدي إلى تعزيز المرونة النفسية لهؤلاء العاملين تجاه الضغوط المرتبطة بالوظيفة، والاهتمام بالعملاء، ومتابعة نشاط المنافسين (Mo et al., 2021).

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

(٢) العلاقة بين التوجه بالسوق الداخلي ، وأداء الجامعة :

للتعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين تم صياغة الفرض الثاني والذي ينص على " وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على أبعاد أداء الجامعة " ( التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع . وتم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية ، كما تم اختبارها من خلال تحليل الانحدار المتعدد ، كما يلي :

١/٢ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على التعليم " .

لاختبار تأثير أبعاد التوجه بالسوق الداخلي في الجامعة على أداء أعضاء هيئة التدريس لوظيفتهم في مجال التعليم تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد . ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل هذا التأثير .

جدول رقم (٤) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على التعليم

أبعاد التوجه بالسوق الداخلي (متغيرات مستقلة)	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البسيط	مستوى معنوية اختبار "ت"
بيئة العمل الداخلية	التعليم	٠,٢٥٩**	٠,٨٧	(٠,٠٠٠)
		٠,٤٢٢**	٠,٧٩	(٠,٠٠٠)
		٠,٢٩٩**	٠,٦٦	(٠,٠٠٠)
$R = (٠,٨١٣)$ $R^2 = (٠,٧٤٥)$ $Adj. R^2 = (٠,٦٥٩)$ $F (Sig.) = ٢٨, ١٤ **$				

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (٤) ما يلي :

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة " ف " ٢٨,١٤ وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢- معنوية معاملات انحدار كل من بيئة العمل الداخلية ، ثم العمل بروح الفريق ، ثم تمكين العاملين العمل ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على التعليم ، بالترتيب السابق .

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = ٠,٦٥٩$ ) مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ٦٥,٩٪ من التباين في التعليم .

" ٢/٢ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على البحث العلمي " .

لاختبار تأثير أبعاد التوجه بالسوق الداخلي في الجامعة على أداء أعضاء هيئة التدريس

لوظيفتهم في مجال البحث العلمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد .

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج تحليل هذا التأثير .

جدول رقم (٥) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على البحث العلمي

أبعاد التوجه بالسوق الداخلي (متغيرات مستقلة)	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البيسيط	مستوى معنوية اختبار " ت "
بيئة العمل الداخلية العمل بروح الفريق تمكين العاملين	البحث العلمي	٠,٢٦١**	٠,٧١	(٠,٠٠٠)
		٠,١٤٩**	٠,٦٣	(٠,٠٠٠)
		٠,٢٨٣**	٠,٧٩	(٠,٠٠٠)
R= (٠,٦٠٤)    R <sup>2</sup> = (٠,٣٦٥)    Adj. R <sup>2</sup> = (٠,٣٦٠)    F (Sig.)= ٦٨,٢٥**				

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (٥) ما يلي :

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة " ف " ٦٨,٢٥ وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

٢- معنوية معاملات انحدار كل من تمكين العاملين ، وبيئة العمل الداخلية ، ثم العمل بروح الفريق ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على البحث العلمي ، بالترتيب السابق .

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = .,٣٦$ ) مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ٣٦ % من التباين في أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لوظيفة البحث العلمي .  
٣/٢ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على خدمة المجتمع " .

لاختبار تأثير أبعاد التوجه بالسوق الداخلي في الجامعة على قيام الجامعة بدورها في خدمة المجتمع تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد . ويوضح الجدول رقم (٦) نتائج تحليل هذا التأثير .

جدول رقم (٦) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على خدمة المجتمع

أبعاد التوجه بالسوق الداخلي ( متغيرات مستقلة )	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البسيط	مستوى معنوية اختبار " ت "
بيئة العمل الداخلية	خدمة المجتمع	**٠,١٧٤	٠,٥٩	(٠,٠٠٠)
العمل بروح الفريق		**٠,٣٩٠	٠,٧٤	(٠,٠٠٠)
تمكين العاملين		**٠,٢٦٢	٠,٦٥	(٠,٠٠٠)
R= (٠,٧٤٢)    R <sup>2</sup> = (٠,٥٥٠)    Adj. R <sup>2</sup> = (٠,٥٤٦)    F (Sig.)= ٣٦,٩٦ **				

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١ .

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (٦) ما يلي :

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة " ف " ٣٦,٩٦ وهي معنوية عند مستوى معنوية . . . . ٠١

٢- معنوية معاملات انحدار كل من العمل بروح الفريق ، يليه تمكين العاملين ، ثم بيئة العمل الداخلية ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على خدمة المجتمع ، بالترتيب السابق .

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = .,٥٤٦$ ) مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ٥٥ % من التباين في أداء الجامعة لوظيفة خدمة المجتمع .

ومما سبق يمكن القول بأن الاهتمام بالسوق الداخلي يؤدي إلى زيادة التزام الموظفين ، حيث يشترك الموظفون الملتزمون بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية ، ويشاركون قيم المنظمة ورسالتها ورؤيتها . وغالباً ما يكون الموظفون الملتزمون والحكيمون سلوكياً أكثر ولاءً مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وأخلاقيات العمل ، وتبادل المعلومات الاستخبارية ، والرغبة في نشر كلام إيجابي ، ووجود اتجاهات وسلوكيات أكثر إيجابية تجاه المنظمة . فضلاً عن أن المشاعر التي يكتسبها العاملون من التبادل تؤدي إلى الارتباط التنظيمي . وغالباً ما يشعر الموظفون في المنظمات التي لديها سوق داخلي قوي بالتقدير والاحترام ، ويميل الموظفون السعداء والمتحمسون إلى ممارسة مواقف وسلوكيات عمل إيجابية ، ويتحقق لديهم الولاء والارتباط بالمنظمة مما ينعكس على أدائهم ، ومن ثم على أداء المنظمة ككل (Yu et al ., 2019) .

إن السوق الداخلي القوي يُمهّد الطريق أمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة لإتقان قيامهم بتعليم الطلاب بشكل جيد ، والابتكار في البحث العلمي ، كما يحفز كافة العاملين بالجامعة بتوجيه مزيد من الاهتمام بخدمة المجتمع والتصدي للمشكلات التي تواجهه .

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

(٣) العلاقة بين التوجه بالسوق ، وأداء الجامعة :

للتعرف على العلاقة بين هذين المتغيرين تم صياغة الفرض الثاني والذي ينص على " وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على أبعاد أداء الجامعة " ( التعليم – البحث العلمي – خدمة المجتمع ) . وتم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية ، كما يلي :

١/٣ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على التعليم أحد أبعاد أداء الجامعات " ولاختبار تأثير أبعاد التوجه بالسوق في الجامعة على أداء العملية التعليمية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد . ويوضح الجدول رقم (٧) نتائج تحليل هذا التأثير .

جدول رقم (٧) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه بالسوق على التعليم

أبعاد التوجه بالسوق (متغيرات مستقلة)	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البسيط	مستوى معنوية اختبار " ت "
التوجه بالطلاب	التعليم	**٠,٢٥٦	٠,٦٢	(٠,٠٠٠)
التوجه بالمنافسين		**٠,٢٧٩	٠,٧١	(٠,٠٠٠)
التنسيق بين الوظائف		**٠,٢٣٢	٠,٦٣	(٠,٠٠٠)
R=(٠,٦٧٩)    R <sup>2</sup> =(٠,٤٦١)    Adj. R <sup>2</sup> =(٠,٤٥٧)    F (Sig.)= ١٠١,٥٩ **				

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (٧) ما يلي :

١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة " ف " ١٠١,٥٩ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ .  
٢- معنوية معاملات انحدار كل من التوجه بالمنافسين ، ثم التنسيق بين الوظائف ، ثم التوجه بالطلاب ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التوجه بالسوق على التعليم ، بالترتيب السابق .

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = ٠,٤٥٧$ ) مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ٤٥,٧٪ من التباين في التعليم .

٢/٣ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على البحث العلمي أحد أبعاد أداء الجامعات " ولاختبار تأثير أبعاد التوجه بالسوق في الجامعة على دور الجامعة في البحث العلمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد . ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج تحليل هذا التأثير .

جدول رقم (٨) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه بالسوق على البحث العلمي

أبعاد التوجه بالسوق (متغيرات مستقلة)	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البسيط	مستوى معنوية اختبار " ت "
التوجه بالطلاب	البحث العلمي	**٠,١٩٦	٠,٧٧	(٠,٠٠٦)
التوجه بالمنافسين		**٠,٢٣٣	٠,٨٣	(٠,٠٠٢)
التنسيق بين الوظائف		**٠,١١٣	٠,٦٨	(٠,٠٧٨)
		$Adj. R^2 = (٠,٢٢٩)$	$R^2 = (٠,٢٣٦)$	$R = (٠,٤٨٥)$

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

ويتبين من الجدول رقم (٨) ما يلي :

- ١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة " ف " ٣٦,٥٦ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١, .
  - ٢- معنوية معاملات انحدار كل من التوجه بالمنافسين ، يليه التوجه بالطلاب ، في حين لم تثبت معنوية تأثير التنسيق بين الوظائف على أداء الجامعة لوظيفة البحث العلمي .
  - ٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = ٠,٢٢٩$ ) مما يعنى أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ٤٥,٧٪ من التباين في البحث العلمي .
- " ٣/٣ " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على البحث العلمي أحد أبعاد أداء الجامعات " ولاحظنا تأثير أبعاد التوجه بالسوق في الجامعة على دور الجامعة في خدمة المجتمع تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد . ويوضح الجدول رقم (٩) نتائج تحليل هذا التأثير .

جدول رقم (٩) نتائج تحليل تأثير أبعاد التوجه بالسوق على خدمة المجتمع

أبعاد التوجه بالسوق (متغيرات مستقلة)	المتغير التابع	معامل الانحدار بيتا (B)	معامل الارتباط البسيط	مستوى معنوية اختبار " ت "
التوجه بالطلاب	خدمة المجتمع	**٠,٢١٢	٠,٧٧	(٠,٠٠١)
التوجه بالمنافسين		**٠,٢٩٤	٠,٨٣	(٠,٠٠٠)
التنسيق بين الوظائف		**٠,١٦٦	٠,٦٨	(٠,٠٠٥)
R= (٠,٦٠٠)    R <sup>2</sup> = (٠,٣٥٩)    Adj. R <sup>2</sup> = (٠,٣٥٤)    F (Sig.)= ٦٦,٦٠ **				

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي .

ويتبين من الجدول رقم (٩) ما يلي :

١- معنوية نموذج الانحدار ، حيث بلغت قيمة " ف " ٦٦,٦٠ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ .  
٢- معنوية معاملات انحدار كل من التوجه بالمنافسين ، ثم التوجه بالطلاب ، ثم التنسيق بين الوظائف ، وهذا يعني وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد التوجه بالسوق الداخلي على خدمة المجتمع .

٣- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = ٠,٣٥٤$ ) مما يعني أن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما نسبته ٣٥,٤٪ من التباين في خدمة المجتمع .

والنتائج السابقة تُؤكد علي التأثير الجوهرى للتوجه بالسوق على الدور المنوط بالجامعة القيام به . فعلى الرغم من أن الموظفين يحتاجون إلى الاهتمام بالعملاء الخارجيين ، إلا أنه يجب عليهم أيضاً التعاون والتنسيق بشكل فعال مع أعضاء من الإدارات الأخرى داخل المنظمة ، فضلاً عن متابعة ما تقوم به الجامعات الأخرى في هذا المجال .

ويحتاج الموظفون إلى المعلومات لأداء مهامهم بشكل أفضل كمقدمي خدمات للعملاء الداخليين والخارجيين وتبادل الأفكار والموارد والأنشطة ، وتطوير الفهم المتبادل للمسؤوليات المشتركة بين الإدارات وتحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي . إن العوامل المشتركة بين الإدارات ترتبط بشكل إيجابي بالأداء ، خاصة فيما يتعلق بالمستويات العالية من خدمة العملاء ورضا العملاء والربحية والنمو . ويرتبط التكامل الداخلي بين الإدارات بشكل إيجابي بأداء المنظمة ، حيث يعمل على فرضية أن التبادل المتكرر للمعلومات على المستويين الأفقي (بين الإدارات) والرأسي يقلل من المفاهيم الخاطئة وسوء الفهم .

وغالبا ما يشعر الموظفون بقدر أقل من الرضا بسبب نقص التواصل بين الأقسام . عندما يتوافر التنسيق والتكامل والاتصالات الفعالة ، تكون هناك فرصة أكبر لتكامل الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة للجامعة ، وتنفيذ أكثر سلاسة لاستراتيجيات الإدارة .

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

والافتقار إلى هذا التنسيق والتكامل بين الإدارات يؤدي إلى تقديم خدمة زائفة ، وعمل غير فعال ، وأداء تنظيمي ضعيف (Yu et al ., 2019) .

(٤) الفروق في استجابات عينة الدراسة حول التوجه بالسوق الداخلي ، والتوجه بالسوق ، والأداء وفقاً لاختلاف نوع الجامعة : المنصورة ( حكومية ) ، الدلتا ( خاصة ) .

للتعرف على الفروق ، ومستوى معنويتها بين الجامعتين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة : التوجه بالسوق الداخلي ، التوجه بالسوق ، وأداء الجامعة لوظائفها ، تم استخدام اختبار " مان ويتني " ، ويوضح الجدول رقم (١٠) نتيجة الاختبار .

جدول رقم (١٠) نتائج مان ويتني لمعنوية الفروق بين الجامعتين

الأبعاد	الفئات	حجم العينة	متوسط (الرتب)	(مجموع الرتب)	دالة اختبار مان ويتني	المعنوية	الدلالة الإحصائية
التوجه بالسوق الداخلي	حكومية	٣٠٠	١٨٤,٦٩	٥٥٤٠٧	٧٤٣,٠٠	٠,٠٨٤	غيردالة
	خاصة	٦٠	١٥٩,٥٥	٩٥٧٣			
التوجه بالسوق	حكومية	٣٠٠	١٨٤,٢٧	٥٥٢٧٩	٨٧٠,٥٠	٠,١١٥	غيردالة
	خاصة	٦٠	١٦١,٦٨	٩٧٠٠			
أداء الجامعة	حكومية	٣٠٠	١٨٢,٨٩	٥٤٨٦٧	٨٨٢,٥٠	٠,٣٢٥	غيردالة
	خاصة	٦٠	١٦٨,٥٤	١٠١١٢			

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي .

تبعاً لاستجابات العينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي المنصورة ، والدلتا - يتبين كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) أن الفروق بين الجامعتين غير معنوية فيما يتعلق بدرجة الاهتمام بالسوق الداخلي ، وبالتوجه بالسوق ، وبدرجة الاهتمام التي تعطيها كل منهما للعملية التعليمية ، وللبحث العلمي ، والمساهمة في خدمة المجتمع .

تاسعاً: ملخص لأهم نتائج البحث ، واختبار فروضه :

توصل هذا البحث إلى النتائج التالية :

- (١) وجود تأثير معنوي للتوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق الخارجي .
  - (٢) وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على التعليم / أحد أبعاد أداء الجامعات .
  - (٣) وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على البحث العلمي / أحد أبعاد أداء الجامعات .
  - (٤) وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على خدمة المجتمع / أحد أبعاد أداء الجامعات .
  - (٥) وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على التعليم / أحد أبعاد أداء الجامعات .
  - (٦) وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على البحث العلمي / أحد أبعاد أداء الجامعات .
  - (٧) وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على خدمة المجتمع / أحد أبعاد أداء الجامعات .
  - (٨) عدم وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة بجامعة المنصورة الحكومية ، وجامعة الدلتا الخاصة حول مدى توفر الأنشطة المرتبطة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في : التوجه بالسوق الداخلي ، التوجه بالسوق الخارجي ، وأداء كل جامعة منهما في التعليم ، والبحث العلمي ، ودرجة القيام بالأنشطة الموجهة لخدمة المجتمع .
- وبناء على هذه النتائج يمكن الحكم على مدى صحة فروض الدراسة ، وكما هو موضح بالجدول رقم (١١)

## تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات

جدول رقم (١١) ملخص نتائج اختبار الفروض

النتيجة	أسلوب التحليل الإحصائي	الفرض
قبول الفرض	تحليل الانحدار البسيط	ف ١ : " يوجد تأثير معنوي للتوجه بالسوق الداخلي على التوجه بالسوق الخارجي . "
ف ٢ : " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على أداء الجامعات . ويشمل هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية " :		
قبول الفرض	تحليل الانحدار المتعدد	ف ١/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على التعليم / أحد أبعاد أداء الجامعات .
قبول الفرض	تحليل الانحدار المتعدد	ف ٢/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على البحث العلمي / أحد أبعاد أداء الجامعات .
قبول الفرض	تحليل الانحدار المتعدد	ف ٣/٢ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق الداخلي على خدمة المجتمع / أحد أبعاد أداء الجامعات .
ف ٣ : " يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على أداء الجامعات " . ويشمل هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية :		
قبول الفرض	تحليل الانحدار المتعدد	ف ١/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على التعليم / أحد أبعاد أداء الجامعات .
قبول الفرض	تحليل الانحدار المتعدد	ف ٢/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على البحث العلمي / أحد أبعاد أداء الجامعات .

النتيجة	أسلوب التحليل الإحصائي	الفرض
قبول الفرض	تحليل الانحدار المتعدد	ف ٣/٣ يوجد تأثير معنوي لأبعاد التوجه بالسوق على خدمة المجتمع / أحد أبعاد أداء الجامعات .
رفض الفرض	مان ويتني	ف ٤ : توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة بجامعة المنصورة والدلتا حول متغيرات الدراسة .

## عاشراً : توصيات البحث :

بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم أهم التوصيات التالية :

- (١) تحتاج الجامعات التي تسعى للتميز إلى الاهتمام بجانبين أساسيين ، وهما بالترتيب : الاهتمام بالسوق الداخلي ، والاهتمام بالسوق الخارجي .
- (٢) يتحقق الاهتمام بالسوق الداخلي من خلال إعطاء مزيد من الاهتمام بالعاملين داخل الجامعة ، هيئة التدريس ومعهم العاملين بالكادر العام . وهذا الاهتمام لا يتحقق بمنح حوافز مادية فحسب ، وإنما هناك جوانب أخرى مهمة ، ومنها منح حرية أكبر في التصرف ، وتقدير الموقف ، واتخاذ القرار المناسب . وبالتأكيد تظهر حتمية توفير بيئة عمل ، ومناخ تنظيمي يشجع على الأداء ، فمثلاً تجهيزات المكاتب ، وقاعات المحاضرات ونظافتها ، والتسهيلات الأخرى ، والعمل بروح الفريق - كل ذلك سوف يصب في الارتقاء بمستوى السوق الداخلي الذي يُعد أساس نجاح التعامل مع السوق الخارجي .
- (٣) كما يتحقق الاهتمام بالسوق الخارجي من خلال تركيز الاهتمام على مكوناته ، حيث ينبغي أن يكون الطالب هو محور اهتمام كافة العاملين من خلال المعاملة الطيبة ، والتوجيه السلوكي والأخلاقي والعلمي ، والاستجابة السريعة في حل مشكلاته الدراسية ، فالطالب في هذه المرحلة العمرية الحرجة (مرحلة الشباب) بحاجة لدرجة كبيرة من الدعم النفسي

لا تقل أهمية عن الدعم العلمي . أيضاً الجامعة في سعيها لمكانة مرموقة بحاجة لمعرفة ما تقوم به الجامعات الأخرى في التخصصات الشبيهة لها وخاصة النماذج الفريدة من الجامعات التي في تصنيف متقدم ، سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي ، ولا مانع من اقتباس بعض الأفكار والمسارات المتطورة في هذه الجامعات المعيارية ودمجها في برامج الجامعة .

كما يتطلب الأمر وجود تكامل وتنسيق جاد لمختلف البرامج داخل كليات الجامعة ، وفي داخل كل كلية هناك حاجة للتنسيق بين الأقسام ، وحتى داخل القسم الواحد ، بحيث يعمل الجميع كفريق واحد يُؤدي فيه كل فرد المطلوب منه فيصبح الجميع مثل سلسلة متكاملة في حلقاتها .

(٤) بذل كل الجهد في تفعيل أدوار الجامعة وكلياتها في **التعليم** ( تطوير المناهج ، المواعيد ، الامتحانات ، طرق التدريس ، المكتبات بحوث الطلاب ، وربط المفاهيم النظرية بحالات تطبيقية من الواقع العملي ، ومنح الطلاب الفرصة للمشاركة في العرض ) .

**وفي البحث العلمي** ، فإذا كان نقل المعرفة يتم عن طريق التدريس ، فإن توليد المعرفة يتم عن طريق البحث العلمي ، وهذا يستلزم توجيه الاهتمام الكافي لكل عناصر منظومة البحث العلمي ( خطة واضحة للبحث العلمي ، خطط مدروسة للبعثات الخارجية ، معامل مزودة بالاحتياجات ، تدريب على استخدام التكنولوجيا المتطورة ، عقد المؤتمرات العلمية ، تشجيع النشر الدولي لبحوث هيئة التدريس ، وبصفة عامة ينبغي على الجامعة أن تقدم الجامعة كل صور الدعم والتشجيع لتحقيق تقدم ملموس ومستمر في البحث العلمي .

وفي مجال دور الجامعة في **خدمة المجتمع** توصي الدراسة بتوظيف بحوث الماجستير والدكتوراه والإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس لخدمة المجتمع ، والتصدي لمشكلات

فعلية موجودة بداخله ، أو بجوانب تحتاج إلى التطوير داخل المجتمع ، وهذا يتطلب تواصل فعال بين الجامعة ورجال الأعمال وكل المنظمات التي تنتج سلعاً أو تُقدم خدمات داخل المجتمع لتكون الأبحاث موجهة بالفعل - وليست مجرد خيال من الباحثين - لخدمة الوطن ومؤسساته . كذلك الاهتمام بعقد المؤتمرات العلمية والندوات وورش العمل ودعوة مؤسسات المجتمع المختلفة للمشاركة فيها ، فضلاً عن تقديم الاستشارات ، وتوعية الأفراد ، وتدعيم قيم المسؤولية الاجتماعية للمواطنين .

أخيراً ، ساهم هذا البحث في الربط بين متغيرين ينبغي أن يكونا متكاملين ، ويعملان بالتوازي ، وهما : التوجه بالسوق الداخلي ( العاملين ) ، والتوجه بالسوق ( العملاء ) ، وتوصلت إلى أن الربط والتكامل بينها تكون محصلته النهائية ارتفاع مستوى أداء المنظمة .. فالمستوى العالي لهما ينتج عنه مستوى أداء عال . ومن خلال هذه الدراسة نشير إلى مجالات بحثية مقترحة في هذا المجال :

- ١- دور التوجه بالسوق في تكامل أطراف سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية .
- ٢- أغفلت الدراسات السابق جانب مهم وهو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، ويمكن إجراء دراسة لدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن أبعاد التوجه بالسوق .
- ٣- العلاقة بين التوجه الريادي ، والتوجه نحو السوق في المشروعات الصغيرة .

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية :

- أمل علي محمود سلطان ؛ غادة فوزى هاشم (٢٠٢٢) ، " تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية " ، *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط* ، ٣٨ (١٢) ، ٦١-١٧٩ .
- إنجي أحمد عوض (٢٠١٩) ، " المدخل السلوكي للتوجه بالسوق في مؤسسات التعليم العالي وأثره على أدائها التسويقي " ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، ١٠ (١) ، ٤٩٤-٥٢٥ .
- خلف محمد البحيري (٢٠٠٦) ، " الإنفاق على التعليم الجامعي في مصر في ظل ثقافة السوق " ، *المؤتمر العلمي الأول : التربية الوقائية وتنمية المجتمع في ظل العولمة* ، المنعقد كلية التربية بسوهاج في ١٨-١٩/٤/٢٠٠٦ .
- فاطمة عبد السالم أعريقيب (٢٠٢٤) ، " دور الجامعات الحكومية في خدمة المجتمع والبيئة أثناء الظروف غير المستقرة : دراسة حالة الجامعات الليبية " ، *المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)* ، ٤٤ (٤) ، ١-١٨ .
- مروة جمال ابراهيم مطر (٢٠٢٢) ، " واقع تمويل التعليم الجامعي في مصر " ، *مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة* ، العدد ١١٨ ، ١٢٥٥ - ١٢٧٣ .
- محمود احمد الإمام (٢٠٢٢) ، دور جودة الخدمة الداخلية في تحقيق رضا العاملين *والعملاء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال* ، كلية التجارة ، جامعة بور سعيد .
- مليكة العافري ؛ عقيلة خباب (٢٠١٨) ، " وظائف الجامعة بين الثلاثية : تعليم ، بحث علمي ، وخدمة المجتمع " ، بحث مُقدم في *الملتقى الدولي حول : الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي* ، الجزائر ، ٢٩-٣٠ أبريل ٢٠١٨ .

- ممدوح عبد المولى محمد ؛ رامي إبراهيم محمود (٢٠٢٣) ، " أثر الإنفاق الحكومي على التعليم في تعزيز القدرة التنافسية : دراسة قياسية للحالة المصرية " ، *مجلة البحوث الإدارية* ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٤١(١) ، ٣٦-١ .
- هنية جاد عبد الغالي عيد (٢٠٢٢) ، " تصور مقترح لمتطلبات تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الخاصة في ضوء الاتجاهات الحديثة " ، *مجلة كلية التربية ببنها* ، العدد (١٣٢) ، الجزء (٣) ، ٧٤٠-٦٥٩ .
- وفقى السيد الإمام (٢٠٢٤) ، *التسويق المتميز: الطريق إلى غزو الأسواق والسيطرة عليها* ، المنصورة ، كلية التجارة .

### ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Agyei, P. M. ,C. Bukari , and N. Amoah (2023) , " Market orientation of entrepreneurial university distance education and sustainable competitive advantage relationship : the mediating role of employee engagement " , *Cogent social science* , 9(1) , 1-21.
- Asomaning , R. and A. Abdulai (2015) , " An empirical evidence of the market orientation – market performance relationship in Ghanaian small business " , *Educational Research International* , 4(2) , 69- 86.
- Bowen C. J. and B. K. Njehia (2019) , " Relationship between competitor orientation and performance: scenario in Kenyan universities " , *International Journal of Advanced Research* , 7(8) ,717-726.
- Cabrera , Alberto F. , Colbeck, Carol L. Colbeck, Patrick T. Terenzini , (2001) , " Developing performance indicators for assessing classroom performance and student learning : the case of engineering " , *Research in Higher Education* , 42(3) , 327–352.

- Cajca , Peter ;Andrea Cajkova ; and Pavel krpalek ( 2023) , " The role of universities as the institutional drivers of innovation at the regional level " , **Terra Economics** , 21(1) , 94-107.
- Carucci, R. (2018), " How to permanently resolve cross-department rivalries " , **Harvard Business Review**, available at : <https://hbr.org/2018/09/> (accessed 24 November 2021).
- Članak, Izvorni Z. (2010), " Internal and external market orientation as organizational resources - consequences for market and financial performance", **market-TRŽIŠTE**, 22(2) , 223-241.
- Compagnucci , panelLorenzo and Francesca Spigarelli (2020) , " The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints " , **Technological Forecasting & Social Change** , 161(2020) , 1-30.
- da Silva , João Gilberto C. (2022) , " Scientific Research " , **International Journal of Science and Research** , 11(9) , 635-648.
- De-Sabando ,A. L., J. Forcada, and P. Zorrilla (2018) , "The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application " , **Cuadernos de Gestión** , 18 (2) , 37-58 .
- Felleson, M., and Salomonson, N. (2020) , " It takes two to interact-Service orientation, negative emotions & customer phubbing in retail service work " , **Journal of Retailing & Consumer Services**, 54(2) May 2020, 102050
- Gul, Rana Faizan et al. (2021), " Linkages between market orientation and brand performance with positioning strategies of significant fashion apparels in Pakistan " , **Fashion and Textiles** , 37(8) , 1-19.

- Guo, Y. (2022) , " Higher Education Development, Regional Economic Growth and Opening to the Outside World " , *Asian Business Research*, 7(1), 45.
- Hamdan, A., Sarea, A., Khamis, R., and Anasweh, M. (2020) , " A causality analysis of the link between higher education and economic development : empirical evidence " , *Heliyon*, 6(6),1-6 .
  - Jaworski, Bernard J. and Kohli, Ajay K. (1993) . " Market orientation : Antecedents and consequences " . *Journal of Marketing* , 57(3) , 53–70.
  - Kazakov, Sergey Jose L. Ruiz-Alba, and Maria M. Munoz (2021) , " The impact of information and communication technology and internal market orientation blending on organizational performance in small and medium enterprises " , *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2) 129-151.
  - Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990) , " Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications " , *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18 .
  - Korshid, S., Mehdiabadi A. et al., (2023) , " Modelling the effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation in academic department: the mediating role of faculty members' speaking up " , *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 36 (2) , 1-33.
  - Kotler , Philip and Gary Armstrong (2019) , *Principals of Marketing* , 17 th ed. , Pearson Education India .
  - Kotler , Philip T. and Keller Kevin L.(2012) , *Marketing Management* , 14 th ed . , (Global ed.) , New Jersey : Pearson , Education Limited.

- Kovács Bence, Zoltán Szakály , and Enikő Kontor (2021), " The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct - validation of a new measurement tool " , *Acta academica karviniensia*, 21(1) , 29-41.
- Kurniawan, Randy et al. (2021) , " Orchestrating internal and external resources to achieve agility and performance: the centrality of market orientation " , *Benchmarking: An International Journal*, 28(2) , 517- 555.
- Latif, K. F., Tariq R., and Muneeb D. (2022) , " University Social Responsibility and performance : the role of service quality , reputation , student satisfaction and trust " , *Journal of Marketing for Higher Education* , 1-25.
- Liao , Zhongju (2018) , " Market Orientation and FIRMS' Environmental Innovation: The Moderating Role of Environmental Attitude " , *Business Strategy and the Environment*, 27(1) , 117-127.
- Mady, S. (2020) , " The effect of entrepreneurial & customer orientation on service quality in hotels " , *Business and Entrepreneurial Review* , 62(6).
- Mitra , S. (2009) , " Why universities are adopting market oriented management practices? " , *Asian Social Science* , 5(3) , 137- 142 .
- Mo, Ziyang ; Matthew T. Liu ; and IpKin A. Wong(2021) , " More than lip service to internal market orientation: a multilevel investigation of the role of internal service quality " , *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 33 (8) , 2559-2585 .
- Mohammed, Niebal Younis , Thanoon, Thanoon y., and Maryam Adnan (2021) , " The contribution of the quality of management information systems to customer orientation, an exploratory study at the universities of China and Nowruz " , *Academy of Strategic Management Journal* , 20 (6)

- Muya , Francis and Hawa Tundui (2023) , " The Effects of Marketing Orientation on the Performance of Higher Learning Institutions in Tanzania : Staff and Students' Perceptions " , in Radomir, Lăcrămioara et al.(eds.) , ***State of the Art in Partial***: Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) , published by the registered company Springer Nature , Switzerland AG .
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990) , " The effect of a market orientation on business profitability , ***Journal of Marketing***, 54 ( 4) : 20-35.
- O'dwyer , M. and Gilmore A. (2019) , Competitor orientation in successful SMEs : An exploration of the impact on innovation , ***Journal of Strategic Marketing***, 27(1): 21-37 .
- Poerwanto, Irwan, Ananda S. Hussein, and Sri P. Prabandari (2022), Market orientation and innovation on corporate performance: A study of food and beverage sector SMEs in Surabaya, ***International Journal of Research in Business & Social Science***, 11(3) : 27-32.
- Ravishankar, M. N. , Pan, S. L. and Leidner, D. E. (2011) , " Examining the Strategic Alignment and Implementation Success of a KMS: A Subculture-Based Multilevel Analysis " . ***Information Systems Research***, 22(1) , 39–59.
- Rua , Orlando I. and Catarina Santos (2022) , " Linking brand and competitive advantage : The mediating effect of positioning and market orientation " , ***European Research on Management and Business Economics*** 28(2) , 100194.
- Sampaio, C.A., Hernandez-Mogollon, J.M. , and Rodrigues, R.G. (2019) , " Assessing the relationship between market orientation and business

- performance in the hotel industry – the mediating role of service quality " , *Journal of Knowledge Management*, 23 ( 4) , 644-663
- Schulze , Anja ; , Janell D. Townsend , and M. Berk Talay (2022) , " Completing the market orientation matrix: The impact of proactive competitor orientation on innovation and firm performance " , *Industrial Marketing Management* , 103(2022) 198-214 .
  - Teshame, Aklilu (2021) , The effect of market orientation on marketing Performance: A case study on Abay Bank, *MSc Thesis*, St. Mary's University, School of Graduate Studies, Addis Ababa.
  - Udriyaha, Jacqueline T. and S. M. Ferdous Azam (2019) , " The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs" , *Management Science Letters*, 9(9) 1419-1428.
  - Vaikunthavasan, S. , Jebarajakirthy, C. , and Shankar, A. (2019), "How to Make Higher Education Institutions Innovative: An Application of Market Orientation Practices". *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*, 31(3), 274–302.
  - Vardhan, Julie , (2021) , " Shift to Market Orientation ? The Changing Trend of the Higher Education Sector in India , Bryan Christiansen (eds.) , in Branch, John D. , *The Marketisation of Higher Education, Marketing and Communication in Higher Education* , (Switzerland: Palgrave Macmillan).
  - Wakjira, Gada G. and Shashi Kant(2023) , " Significance of market orientation on business performance with mediating role of employee and customer r satisfaction. In Ethiopian banks " , *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation* , 5(1) , 144-15.

- Wooldridge, Barbara R. and Barbara D. Minsky (2002), " The role of climate and socialization in developing inter-functional coordination " , *The Learning Organization*, 9(1) , 29-38 .
- Yu, Qionglei , Dorothy A. Yen, Bradley R. Barnes , and Yu-An Huang (2020) , " Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment " , *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (6) , 964-987.
- Yulianthini , Ni Nyoman, N. M. D. A. Mayasari, M. A. Dewanti , and R. Atidira (2021) , " Customer Orientation and Competitor Orientation Influence on the Marketing Performance of Restaurants MSEs in the Buleleng District, Advances in Economics " , *Business and Management Research*, vol., 197 ,404 – 410
- Yusuf , Furtasan Ali (2022) , " competition of private universities in Indonesia: what strategies can beat the competitors? " , *journal of Positive School Psychology*, 6 ( 5): 164 – 175.