

معايير التوجيه بالسوق ومدى تطبيقها
في المؤسسات الصناعية والتجارية الوطنية
بمدينة الأحساء
بالمملكة العربية السعودية

إعداد

دكتور مبروك الهواري

كلية التجارة - جامعة القاهرة

مقدمة

إن للتوجيه بالسوق دوره الأساسي في تحديد الإستراتيجية التسويقية والخطط التسويقية بالمنشأة إلا أنه لا يوجد مقاييس واضحة لتحديد كيفية تطبيق هذا التوجيه في الواقع العملي ، ويعتبر هذا البحث محاولة لتحديد بعض هذه المقاييس وتحديد مدى تطبيقها في الواقع العملي.

الدراسات السابقة :

على الرغم من أن المفهوم التسويقي هو حجر الزاوية في العملية التسويقية إلا أن الإهتمام بمدى تطبيقه يعتبر محدوداً ، كما يلاحظ أن هذا المفهوم ما هو إلا فلسفة نموذجية للمنشأة^(١).

والمفهوم التسويقي كفلسفة نموذجية مثالية يمكن أن تصطدم أو تتعارض مع واقع أو تنفيذ هذه الفلسفة مما يكون له إنعكاسه على أنشطة وسلوك المنشأة وقد استخدم البعض (٢) مصطلح التوجيه بالسوق (٣) للتعبير عن تطبيق أو تنفيذ المفهوم التسويقي (٤) كفلسفة ، وعلى ذلك فإن المنشأة الموجهة بالسوق تكون تصرفاتها وأنشطتها وسلوكياتها تتسجم والمفهوم التسويقي .

وهذا يوضح أن هناك فرقاً بين المفهوم التسويقي والتوجيه بالسوق .

وهذه الدراسة تتعلق بمقاييس ومعايير وأبعاد التوجيه بالسوق .

-
- (1) a) Barksdale, H. C., and Darden B., " Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept", Journal of Marketing, (October, 1971), pp 29 - 36 .
b) McNamara C. P., " The Present status of the Marketing Concept", Journal of Marketing, (January, 1972), pp 50 - 57 .
 - (2) Kohli A. K., and Jaworski B. J., " Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications " Journal of Marketing, (April, 1990), p. 1
 - (3) Market Orientation .
 - (4) The Marketing Concept.

ومن الدراسات السابقة (١) المتعلقة بالتوجيه بالسوق يتضح أن التوجيه بالسوق يتكون من عدة أبعاد هي : الإهتمام بالمستهلك ، الإهتمام بمعرفة قدرات وتصرفات المنافس والتنسيق بين إدارات المنشأة بعضها وبعض وبين أقسام إدارة التسويق بعضها وبعض وتحقيق ربحية عادلة في الأجل الطويل ، وبالنسبة للهيئات غير الهادفة للربح يكون هدف البقاء وتغطية الإيرادات للتكلفة في الأجل الطويل بديلاً عن هدف الربحية .
أما المفهوم الحديث للتسويق فإنه يقوم على عناصر أربعة رئيسية هي (٢):

- ١ - المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي هو نقطة البداية في تخطيط إحتياجات المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل .. الخ .
- ٢ - لابد من أن يكون هناك تكامل فيما بين الوظائف المختلفة في المنظمة (إنتاج وتسويق وتمويل .. الخ) .
- ٣ - لابد أن يكون هناك تكامل فيما بين الوظائف التسويقية للمنظمة (توزيع وإعلان وبيع شخصي .. الخ) .

-
- (1) a) Narver J. C., and Slater S. F., " The Effect of a Market Orientation of Business Profitability, Journal of Marketing, (October, 1990), pp 21 - 22.
 - b) Anderson, P. F., "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm", Journal of Marketing, (Spring, 1982), pp 23 -24 .
 - c) Kotler P., Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1984), p. 23

(٢) د. محمود صادق بازرعه ، إدارة التسويق ، الجزء الأول (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣) . ص ٦٧ .

٤ - لابد أن تحقق المنظمة أرباحاً عادلة في الأجل الطويل .
ويرى البعض (١) أن ربحية المنشأة هي إحدى النتائج المترتبة على
الإلتزام بتطبيق التوجيه بالسوق أكثر من كونها إحدى مكوناته ، بمعنى آخر
أن الربحية لا تعتبر من أبعاد عناصر التوجيه بالسوق .
كما يرى بعض الكتاب (٢) أن العلاقة بين ربحية المنشأة والتوجيه
بالتسويق مازالت في حاجة إلى بحث ، إلا أنه في دراسة أخرى (٣) إتضح
أنه كلما زادت درجة التوجيه بالسوق كلما تحسنت ربحية المنشأة .
وقد ثبت من إحدى الدراسات (٤) أيضاً أن الإلتزام بتطبيق التوجيه
بالتسويق يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة رضاهم عن
العمل .
وعلى الرغم من أن التوجيه بالسوق يعتبر أساس الاستراتيجية
التسويقية بالمنشأة إلا أنه لا يوجد مقاييس أو معايير مناسبة لهذا التوجيه
وبالتالي لا يجد مديرو التسويق مرشداً مناسباً لهم في كيفية تطبيق هذا
التوجيه (٥) .

-
- (1) Kohli A. K., and Jaworski B. J., op. cit., p.3
 - (2) Jaworski B. J., and Kohli A. K., "Market Orientation: Antecedent and Consequences", Journal of Marketing, (July. 1993), p. 53
 - (3) Narver J. C., and Slater S. F., op. cit., p. 20
 - (4) a) Kohli A. K., and Jaworski B. J., op. cit., p. 13
b) Jaworski B. J., and Kohli A. K., op. cit., p. 57
 - (5) Narver J. C., and Slater S. F., op. cit., p. 20

وقد لوحظ منذ فترة وجيزة أن هناك إهتماماً كبيراً بالمفهوم التسويقي وتطبيقاته من قبل الأكاديميين وكذلك من قبل مديري التسويق (١). وقد اهتم البعض (٢) بالبحث عن أسس لتطوير مفهوم التوجيه بالسوق نظراً لما يكتنف هذا المفهوم من غموض ، وأنه لا يوجد إلا القليل من المحاولات لوضع معايير يمكن إستخدامها في قياس التوجيه بالسوق وتحديد مدى الإلتزام به عملياً ، وقد أمكن من خلال فحص ودراسة ما كتب وما أجرى من بحوث في هذا المجال ومن خلال مناقشة العوامل التي تؤدي إلى تسهيل تطبيق المفهوم التسويقي والعوامل التي تؤدي إلى الحد من تطبيق هذا المفهوم ، ومن خلال ما تم جمعه عن طريق المقابلات الشخصية لـ ٦٢ مفردة تتضمن مديرين للتسويق ومديرين في إدارات أخرى غير التسويق وذلك في بعض المنشآت الصناعية والخدمية ، بالإضافة إلى إجراء ١٠ مقابلات شخصية مع مديرين أكاديميين في إثنين من كبريات الجامعات الأمريكية وذلك عن وجهة نظرهم حول معنى التوجيه بالسوق والعوامل التنظيمية التي تشجع أو لا تشجع على تطبيقه ، والنتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تنتج عن هذا التطبيق ، والمواقف التي يعتقد هؤلاء المديرون أن هذا التوجيه ليس له أهمية فيها - وقد أمكن من خلال ذلك وضع إطار أو مجموعة من العوامل والمعايير والمقاييس للتوجيه بالسوق وقد تمثلت هذه العوامل فيما يلي :

a) Intelligence Generation :

ويعني هذا البعد الإهتمام بإحتياجات ومطالب العملاء ومدى تأثرها

(1) Kohli A. K., and Jaworski B. J., op. cit., p. 1

(2) Ibid., pp 1 - 6 .

بالمنافسين والعوامل التكنولوجية والتشريعات الحكومية والعوامل البيئية الأخرى .

b) **Intelligence Dissemination :**

ويعني هذا البعد التنسيق والتكامل بين إدارات المنشأة بعضها وبعض وكذلك التنسيق بين أقسام إدارة التسويق بعضها وبعض والتفاعل بين جميع إدارات المنشأة وتبادل المعلومات خلال جميع أجزاء التنظيم .

c) **Responsiveness :**

ويعنى هذا البعد التصرف الذي يجب أن يتخذ للإستجابة لكل من (a , b) مثال ذلك تصميم المنتجات أو الخدمات لمواجهة الإحتياجات المتوقعة للعملاء ولواجهة المنافسين ، وأيضاً تحديد السوق المستهدفة ، وهذه الإستجابة يجب أن يشارك فيها جميع إدارات المنشأة حيث يقوم كل بدوره لكي يوضع هذا التصرف موضع التنفيذ .

وفي دراسة أخرى (١) في هذا المجال قام الباحثون بتحديد عناصر أو عوامل أو معايير لتحديد أبعاد التوجيه بالسوق (٢) ، وقد توصل هؤلاء الباحثون في البداية إلى تحديد [٢٥] عنصراً يمكن استخدامها في هذا المجال ، ثم تم إجراء عدة إختبارات لتقييم جودة هذه العناصر .

-
- (1) Kohli A. K., et. al., " MARKOR: A Measure of Market Orientation", Journal of Marketing Reseach, (November, 1993), pp 467 - 471.
 - (2) **Intelligence Generation, Intelligence Dissemination, and Responsiveness.**

ومن خلال قائمة بأسماء الشركات ذات العضوية في المعهد العلمي للتسويق (١). قام مدير هذا المعهد بالإتصال بهذه الشركات التي يبلغ عددها [٤٩] شركة وقد وافقت [١٣] شركة على المشاركة في إختبار عناصر التوجيه بالتسويق ، وقد تم إرسال قوائم أسئلة تحتوى على هذه العناصر لمديرى التسويق وللمديرين في المجالات الأخرى غير التسويق فى هذه الشركات بردياً وقد كان معدل الإستجابة لمديرى التسويق ٨٨,٩ % ، وللمديرين فى مجالات أخرى غير التسويق ٧٧,٨ % ، وبعد ذلك تم أخذ إطار مكون من ١٠٠٠ شركة أمريكية ، وتم إختيار عينة منها قدرها ٥٠٠ شركة وأرسلت قوائم أسئلة تحتوى على عناصر التوجيه بالسوق لمديرى التسويق وللمديرين فى مجالات غير التسويق بهذه الشركات ، وقد شاركت فى ذلك [١٠٢] شركة فقط من بين الـ [٥٠٠] وقد تم إستيفاء ٢٢٩ قائمة وذلك من المديرين فى مجالات التسويق وغير التسويق بهذه الشركات ، وقد أسفر تحليل البيانات فى هذا المجال عن تحديد عناصر التوجيه بالسوق ليصبح عدد العناصر النموذجية الصالحة لقياس أبعاد التوجيه بالسوق والتي تعتبر فى ذات الوقت معايير لهذا التوجيه [٢٠] عنصراً يوضحها الجدول رقم (١) .

(1) Marketing Science Institute, (MSI) .

جدول رقم (١)

أبعاد ومقاييس ومعايير التوجيه بالسوق وكيفية قياسها

المقاييس والمعايير المستخدمة في القياس	الأبعاد
١ - نحن نجتمع بعملائنا على الأقل مرة سنوياً لنعرف المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها مستقبلاً .	(أ) البعد الأول Intelligence Generation:
٢ - نحن نجري العديد من البحوث عن أسواق منتجاتنا أو خدماتنا .	
٣ - نحن ببطء نكتشف التغيرات في تفضيلات العملاء لمنتجاتنا أو خدماتنا .	
٤ - نحن نسأل عملاءنا على الأقل مرة سنوياً عن مستوى جودة منتجاتنا أو خدماتنا لأغراض تقييم مستوى الجودة .	
٥ - نحن ببطء نكتشف ونعرف التغيرات والتطورات الأساسية في مجال عمل منشأتنا من منافسة وتطور تكنولوجي وتغيرات في التشريعات المرتبطة بعملائنا .	
٦ - نحن نقوم بشكل دوري بفحص ومراجعة وتحديد أثر التغيرات البيئية على عملائنا .	
٧ - نحن نجتمع على مستوى إدارتنا على الأقل مرة كل سنة لمناقشة اتجاهات السوق وما يحدث فيها من تغيرات	(ب) البعد الثاني: Intelligence Dissemination :

تابع الجدول رقم (١)

<p>وتطورات .</p> <p>٨ - مدير التسويق بمنشأتنا يناقش مع الإدارات والأقسام الأخرى الاحتياجات والرغبات المتوقعة لعملائنا .</p> <p>٩ - عندما يحدث شئ هام لعملائنا في السوق فإن المنشأة تعرف ذلك خلال فترة وجيزة .</p> <p>١٠ - البيانات والمعلومات المتعلقة بمدى رضاء عملائنا عن منتجاتنا أو خدماتنا تصل وتنتقل إلى جميع المستويات الإدارية بالمنشأة بشكل منتظم .</p> <p>١١ - عندما يعرف قسم أو إدارة معينة بالمنشأة شئ هام عن المنافسين فإن ذلك ينتقل أو ينبه به الأقسام والإدارات الأخرى ببطء .</p>	
<p>١٢ - في منشأتنا نحن نقرر للأبد كيف نواجه أو كيف نستجيب للتغيرات في أسعار المنافسين .</p> <p>١٣ - لسبب أو لآخر نحن نميل إلى تجاهل التغيرات في احتياجات عملائنا بالنسبة لمنتجاتنا أو خدماتنا .</p> <p>١٤ - نحن بشكل دوري نراجع ونفحص منتجاتنا أو خدماتنا للتأكد من أنها تتمشى</p>	<p>(ج) البعد الثالث : Responsiveness:</p>

تابع جدول رقم (١)

وإحتياجات عملائنا .	
١٥ - معظم إدارات وأقسام منشأتنا تجتمع بشكل دورى لكي تضع الخطط المناسبة لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة بالمنشأة .	
١٦ - إذا إستخدم المنافس حملة مكثفة لجذب عملائنا فإننا نواجه ذلك فوراً .	
١٧ - يوجد تنسيق بين جميع أقسام وإدارات منشأتنا .	
١٨ - شكاوى العملاء لا تلقى آذاناً صاغية في منشأتنا .	
١٩ - حتى إذا أمكننا وضع خطة تسويقية جيدة فإننا لا نستطيع تنفيذها في الوقت المحدد لذلك .	
٢٠ - عندما نعرف أن عملائنا يريدون منا أن نطور في منتجاتنا أو خدماتنا فإن الأقسام المختصة تعمل ما في وسعها لتحقيق ذلك .	

المصدر : Kohli A. K., et. al., op. cit, p. 476

ويلاحظ بالنسبة لإستخدام المعايير السابقة في قياس التوجيه بالسوق أن العناصر أرقام ٣ ، ٥ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ ، يجب أن تكون الإجابة عليها عكس باقى العناصر الأخرى بمعنى آخر أن العناصر السبعة هذه يجب أن تكون الإجابة عليها بالنفى بينما الإجابة على باقى

العناصر يكون بالإيجاب في حالة الإلتزام بتطبيق التوجيه بالسوق والعكس في حالة عدم التطبيق (١) .

ويتفق الباحث في الرأي مع نتائج هذه الدراسة التي تعتبر العناصر العشرون السابق تحديدها آنفاً في الجدول رقم (١) بمثابة معايير نموذجية ملائمة وصالحة لقياس التوجيه بالسوق .

ويتضح مما سبق ما يلي :

- أن التوجيه بالسوق هو أساس الإستراتيجية التسويقية وبدون وجود مقاييس لهذا التوجيه لا يوجد هناك مرشداً مناسباً لمديرى التسويق لتطبيق هذا التوجيه ووضعه موضع التنفيذ .

- أن مفهوم التوجيه بالسوق مازال يكتنفه بعض الغموض .

- أنه من الضروري وجود مقاييس ومعايير للتوجيه بالسوق يتم على أساسها تطبيق هذا التوجيه ووضعه موضع التنفيذ خاصة وأن الإلتزام بهذا التوجيه له آثاره الإيجابية على معنويات ورضاء العاملين وعلى مستوى أداء المنشأة .

- أن وجود مقاييس ومعايير للتوجيه بالسوق سوف تمكن مديرى التسويق من تطبيق وتنفيذ هذا التوجيه كما يجب ، كما تساعد أيضاً الأكاديميين على تطوير هذا التوجيه وما يرتبط به من معايير وما يترتب عليه من نتائج .

- أن المقاييس الواردة في الجدول رقم (١) تعتبر بمثابة معايير نموذجية يمكن إستخدامها في إختبار التوجيه بالسوق عملياً .

أهداف البحث :

يعتبر التوجيه بالسوق أساس الممارسة التسويقية الجيدة ، وما يمكن ملاحظته بوضوح أن الجهود المبذولة في تكميل مقاييس أو معايير التوجيه بالسوق محدودة وعلى الرغم من أن بعض الدراسات معنونة بالتوجيه بالسوق إلا أن هذه الدراسات لا تكز على عملية قياس هذا التوجيه ، وحتى المقاييس التي إستخدمت في بعض الدراسات لا تعتمد على قواعد وأسس واضحة(١).

ويعتبر هذا البحث محاولة لتحديد ، أيير ومقاييس التوجيه بالسوق ومدى تطبيقها في المؤسسات موضع الدراسة وذلك بالإسترشاد بالمعايير الواردة في الجدول رقم (١) والتي تم إقتباسها من إحدى الدراسات السابقة. ويهدف هذا البحث إلى إختبار إوجيه بالسوق بإستخدام العناصر الواردة في الجدول رقم (١) .

وفي عبارة أخرى يهدف هـ البحث إلى الإجابة على التساؤلات

التالية ؟

- إلى أى مدى يوجد إلتزام بتطبيق المقاييس والمعايير النموذجية الخاصة بالتوجيه بالسوق في المؤسسات موضع الدراسة ؟
- هل يختلف مدى الإلتزام بالتطبيق هذا بإختلاف مجال وظيفة المدير (مديرين التسويق ، ومديرين فى مجالات غير التسويق) فى المؤسسات موضع الدراسة ؟

(1) Ibid., p. 467

أهمية البحث :

- تتضح أهمية هذا البحث مما يلي :
- أن للتوجيه بالسوق آثاره الإيجابية على رضا العاملين ورفع معنوياتهم وعلى ربحية المنظمة ، وعلى ذلك فإن وجود مقاييس لهذا التوجيه يفيد في التطبيق ويزيد من الآثار الإيجابية التي قد تترتب على الإلتزام بهذه المقاييس والمعايير .
 - أنه مازال الفهم ناقصاً ومحدداً بالنسبة للتوجيه بالسوق^(١).
 - أن هناك عجزاً على المستوى النظرى والعملى في البحوث التي تتعلق بكيفية فهم العلاقة بين مدير التسويق وغيره من المديرين في المجالات الأخرى غير التسويق وكيفية تحقيق التنسيق بين إدارات المنشأة بعضها البعض ومنها التسويق^(٢) ، وإيجاد معايير واضحة للتوجيه بالسوق سوف يمكن من تحقيق هذا التنسيق المنشود .
 - فى ضوء معلومات الباحث تعتبر هذه الدراسة مساهمة جديدة نظراً لأن هذه النوعية من البحوث لم تجرى بعد فى بيئة الأعمال السعودية .

-
- (1) Webster F. E. Jr., " The Rediscovery of the Marketing Concept, " Business Horizons, (May - June, 1988), p. 29
 - (2) Ruekert R. W., and Walker O. C. Jr., " Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence", Journal of Marketing, (January, 1987), p. 1

البحث :

يهدف هذا البحث إلى إختبار مدى صحة الفروض التالية :

- ١- إن التطبيق الفعلي الحالي لسياسة التوجيه بالسوق في المؤسسات موضع الدراسة لا يختلف عن المعايير النموذجية لهذا التوجيه .
- ٢- إن مديري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة أكثر التزاماً بتطبيق معايير التوجيه بالسوق عن غيرهم من المديرين في المجالات غير التسويقية.

أسلوب الدراسة :

يتضمن أسلوب الدراسة ما يلي :

- تحديد نوع ومصادر البيانات المطلوبة :

تم تحديد البيانات المطلوبة في ضوء أهداف وفروض البحث المتعلقة بتحديد مدى تطبيق معايير ومقاييس التوجيه بالسوق في المؤسسات موضع الدراسة ، وما إذا كان هناك إختلاف في الرأي بخصوص تطبيق هذه المعايير بين مديري التسويق ومديري المجالات الأخرى غير التسويق مثل الإنتاج والتمويل والأفراد وذلك في المؤسسات موضع الدراسة.

وفي ضوء ما سبق تكون البيانات الميدانية المطلوبة عبارة عن آراء مديري التسويق وغيرهم من المديرين في مجالات الإنتاج والتمويل والأفراد وذلك في المؤسسات موضع الدراسة ، والتي يمكن الإسترشاد بها في تحديد ما إذا كانت المؤسسات موضع الدراسة تطبق معايير ومقاييس التوجيه بالسوق أم لا ، بمعنى آخر تتمثل هذه البيانات في آراء المديرين بالمؤسسات موضع الدراسة بخصوص المعايير والمقاييس الواردة في الجدول رقم (١) .

وقد تم الحصول على البيانات الميدانية من مديري إدارات التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد بإستبارها الإدارات الأساسية بالمؤسسات موضع الدراسة .

- مجتمع البحث ووحدة المعاينة، وإختيار منهجيات الدراسة وإعداد قائمة الأسئلة:
تم إجراء البحث على المؤسسات الصناعية والتجارية الوطنية في نطاق مدينة الأحساء والتي يبلغ عددها ٥٠ مؤسسة في مجالات متعددة يوضحها الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

المؤسسات الصناعية والتجارية الوطنية موضع الدراسة
في نطاق مدينة الأحساء

العدد الإجمالي	المجالات
٢	المنسوجات والملابس الجاهزة
١	الورق ومنتجاته والطباعة والنشر،
٧	الصناعات الكيماوية
١٤	مواد البناء
٣	المعدنية
٩	الأغذية والمشروبات
٢	الأثاث والمبيليات
٥	تحلية وتعبئة المياه
٢	المصوغات والمجوهرات
٢	الإعلان
٢	التخزين
١	الأسمت
٥٠	الإجمالي

المصدر : دليل غرفة التجارة والصناعة بالأحساء .

ويتمثل مجتمع البحث في مديري التسويق والإنتاج والتمويل
والأفراد أو من يقوم مقامهم على أساس أن الإدارات الأساسية التي يرتبط
عملها بتطبيق التوجيه بالسوق هي التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد -

مع مراعاة أنه ليس بالضرورة أن يوجد في كل مؤسسة من المؤسسات موضع الدراسة جميع هذه الإدارات السابقة كما أنه في بعض هذه المؤسسات توجد أكثر من إدارة تحت إشراف مدير واحد وقد بلغ عدد هؤلاء المديرين الذين يمثلون مجتمع البحث في المؤسسات موضع الدراسة ١١١ مفردة منها ٥٠ مفردة من مديري التسويق ، ٦١ مفردة من المديرين في مجالات الإنتاج والتمويل والأفراد ، وتتمثل وحدة المعاينة في هذه الدراسة في كل من مدير التسويق ، ومدير الإنتاج ومدير التمويل ، ومدير الأفراد .

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل حيث تم إجراء البحث على جميع مديري التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد في جميع المؤسسات موضع الدراسة ولأغراض جمع البيانات الميدانية المطلوبة قام الباحث بإعداد قائمة أسئلة (١) تحتوي على أسئلة مغلقة في شكل سؤال سلم يتكون من سبعة إجابات بديلة تتدرج من الموافقة التامة إلى عدم الموافقة التامة ، وهذه الأسئلة تتمثل في مجموعة من العبارات عددها [٢٠] عبارة توضح المقاييس والمعايير النموذجية للتوجيه بالسوق والواردة في الجدول رقم (١)، وقد طلب من المستقصى منه تحديد رأيه بالنسبة لكل عبارة وقيل جمع البيانات المطلوبة تم اختبار قائمة الأسئلة عن طريق عشرة مفردات من مديري التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد بثلاث مؤسسات من المؤسسات موضع الدراسة للتأكد من وضوح أسئلة القائمة .

طرق جمع البيانات الميدانية :

تم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مفردات مجتمع البحث .

وقد بلغ عدد القوائم المستوفاة من مديري التسويق ٤٥ قائمة ، أى أن معدل إستجابة مديري التسويق بلغ ٩٠٪ وقد بلغ عدد القوائم المستوفاة من مديري الإنتاج والتمويل والأفراد ٤٨ قائمة ، أى أن معدل الإستجابة للمديرين في غير مجال التسويق قد بلغ ٧٨,٧٪ .

تحليل البيانات وإستخلاص النتائج^(١) :

أ) تحليل آراء مديري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة :

بإستخدام بيانات الجدول رقم (٣) والذي تم إعداده من خلال جداول تفرغ وتبويب بيانات قوائم الأسئلة الموجهة لمديري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة أمكن حساب الوسط الحسابى بإستخدام التريج بالانقاط (١) بالنسبة لكل معيار من معايير التوجيه بالسوق ، كما أمكن حساب الوسط الحسابى بإستخدام الوزن النسبى لدرجات السلم (٢) والذي عدد إجابته [٧] إجابات ووسطه الإفتراضى [٤] وفيما يلي نوضح الجدول رقم (٣)

(١) يلاحظ أن الباحث استخدم الأساليب الإحصائية التى تتمشى والحصص الشامل إذ أن الباحث لم يعتمد على أسلوب الميندات فى جمع البيانات الميدانية .

(٢) الملحق رقم (٣)

(٣) الملحق رقم (٣)

المجموع	عدد الأفكار					البيانات
	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق على حد ما	موافق	موافق تماماً	
٤٥	-	٥	-	٦	١٦	١٨
٤٥	٢	-	٢	٥	١٤	١٨
٤٥	٩	١١	١	٢	٦	٥
٤٥	١	٢	١	٨	١١	١٩
٤٥	٧	٩	٢	٥	٨	٥
٤٥	-	٤	٥	٦	١٠	١٨
٤٥	-	١٨	٢	٩	٩	٢٠
٤٥	-	-	١	٨	١٤	٢٠
٤٥	١	-	٤	١٠	١٠	١٩
٤٥	-	٢	٢	٩	١٢	١٩
٤٥	١٢	١٣	٧	٢	٦	٥
٤٥	٤	١	٢	٦	١٣	١٤
٤٥	١٦	٩	١٥	٤	١	٢
٤٥	١	١	-	٤	١٢	١٧
٤٥	-	٢	٥	٩	١٤	١٤
٤٥	١	٢	١	٤	١٣	١٦
٤٥	٢	-	١	٥	١٣	٢٢
٤٥	١٨	١٢	١	٣	-	١
٤٥	٧	١٤	٦	٥	٣	٢
٤٥	-	١	٢	٨	١٣	٢١
٩٠٠	٩٢	٩٠	٦٦	٥١	١١٨	٧٨٥

١- نحن نضع بعلاوة على الأقل مرة سنوية الترددات أو الخدمات التي يحتاجها مستقلاً .

٢- نحن نريد التحديد من الموثق عن أسواق منتجاتنا أو خدماتنا .

٣- نحن نريد تحديد الترددات التي نفضلها لخدمة العملاء لمنتجاتنا أو خدماتنا .

٤- نحن نفضل عمالنا على الأقل مرة سنوية عن مستوى جودة منتجاتنا أو خدماتنا لأخرى من نفس مستوى الجودة .

٥- نحن نفضل تحديد الترددات والتطورات الأساسية في مجال عمل منتجاتنا من منافسة وتطور تكنولوجيا وتغييرات في الترددات الموثقة بمنتجاتنا .

٦- نحن نفضل بشكل دوري بلخص ومراجعة وتحديد أثر التغييرات البيئية على خدماتنا .

٧- نحن نضع على مستوى إدارتنا على الأقل مرة كل سنة استطلاعات آراءات السوق وما يبحث فيها من تغييرات وتطورات .

٨- مدبر التسويق يشارك ويتلقى مع الأوزار والاقسام الأخرى الاحتياجات والطلبات الموثقة لخدماتنا .

٩- عندما يبحث في هام لخدماتنا في السوق فإن المنتج تعرف ذلك خلال فترة وجيزة .

١٠- البيانات والمعلومات المتعلقة بمنتجاتنا يمدى رضاء خدماتنا عن منتجاتنا أو خدماتنا نصل وتنتقل إلى جميع المستويات الأخرى بالخدمة بشكل منتظم .

١١- عندما يعرف قسم أو إدارة معينة بالخدمة في هام عن المنافسين فإن ذلك يتفك أو يبينه به الأقسام والأوزار الأخرى ببطء .

١٢- في منتجاتنا نحن نقرر للأداء كيفية تواجده أو كيف نستجيب للتغيرات في أسعار المنافسين .

١٣- لسبب أو الأخر نحن نعمل إلى تجاهل التغييرات في احتياجات خدماتنا بالنسبة لمنتجاتنا أو خدماتنا .

١٤- نحن يمكننا دوري تواجده ونفحص منتجاتنا أو خدماتنا للتأكد من أنها ترضى واحتياجات خدماتنا .

١٥- معظم إدارات وإقسام منتجاتنا لجميع بشكل جزوي لكي نضع الخطط المناسبة لتواجه التغيرات في البيئة المحيطة بالخدمة .

١٦- إذا استخدمت المنافسين خدمة معينة معكنا لخدمة منتجاتنا فبذلك نواجه ذلك فوراً .

١٧- نودج تحقيق بين جميع أقسام وإدارات منتجاتنا .

١٨- نشارك في العملاء لا تلقى إلا أننا صناعية في منتجاتنا .

١٩- حتى إذا كاننا وضع خطة تسويقية جيدة فبذلك لا نستطيع تنفيذها في الوقت المحدد لذلك .

٢٠- عندما يعرف أن خدماتنا يبرهن منا أن تطورت في منتجاتنا أو خدماتنا فإن الأقسام المتخصصة تعمل ما في رسمها لتحقيق ذلك .

المجموع

التمسح : جدول كل ربع بيانات أقوم الأمانة بالنسبة لمدوري التسويق بالمرسومات موضع الدراسة .

ومن خلال بيانات الجدول رقم (٣) ونتائج العمليات الحسابية الواردة بالملحق رقم (٣) أمكننا إستنتاج ما يلي :

- أنه يمكن تصنيف معايير التوجيه بالسوق من وجهة نظر مديري التسويق إلى مجموعتين :

الأولى : مجموعة من المعايير يوجد إتفاق بخصوص الإلتزام بتطبيقها إذ أنها حصلت على عدد من النقاط أكثر من الوسط الحسابي للأوزان الخاصة بالمعايير موضع الدراسة مجتمعة وقدره (٢٤٣) تقريباً (١)، وهذه المعايير يمكن ترتيبها طبقاً لدرجة الإلتزام بها في ضوء عدد النقاط المخصصة لكل معيار مقارنة بالوسط الحسابي بحيث يكون المعيار ذو النقاط الأكثر في المرتبة الأولى ثم الذي يليه وهكذا حتى نصل إلى المعيار الذي يتساوى تقريباً في عدد نقاطه مع الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤)

بعض معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لعدد النقاط الخاصة بها
مقارنة بوسطها الحسابي وذلك من وجهة نظر مديري التسويق
بالمؤسسات موضع الدراسة

الوسط الحسابي	عدد النقاط الخاصة بكل معيار	المعيار طبقاً لرقمه المسلسل بالجدول رقم (١)
٢٤٣	٢٨٤	١٤
٢٤٣	٢٧٧	٨
٢٤٣	٢٧٤	١٨
٢٤٣	٢٧٣	٢٠
٢٤٣	٢٧٠	١٧
٢٤٣	٢٦٥	١٠
٢٤٣	٢٦٣	٩
٢٤٣	٢٦٢	٧ ، ١
٢٤٣	٢٥٧	٤ ، ٢
٢٤٣	٢٥٤	١٦
٢٤٣	٢٥٢	١٥
٢٤٣	٢٥٠	٦
٢٤٣	٢٤٥	١٣

المصدر : الملحق رقم (٣)

الثانية : باقي المعايير موضع الدراسة والتي حصلت على عدد من النقاط أقل من الوسط الحسابي : وهي بذلك تكون أقل في درجة الإلتزام بتطبيقها من المجموعة الأولى .

ويمكن باستخدام الوسط الحسابي الذي حسب على أساس الوزن النسبي لدرجات السلم ومقارنته بالوسط الحسابي الإفتراضي لدرجات السلم والذي يقدر بـ (٤) - يمكن تقسم معايير المجموعة الثانية هذه طبقاً لدرجة الإلتزام بها إلى قسمين : الأول معايير يزيد الوسط الحسابي لها عن الوسط الإفتراضي وهو (٤) وهذه الزيادة تعنى أن هناك إتفاق بخصوص تطبيق معايير هذا القسم وهي المعايير أرقام ١١ ، ١٩ ، ٣ ، ٥ . أما القسم الثاني من هذه المعايير فإنه يتمثل في معيار واحد هو رقم (١٢) وهذا المعيار يقل وسطه الحسابي عن وسطه الإفتراضي حيث بلغ وسطه الحسابي (٢,٦٤)^(١) ، ومعنى ذلك أن هذا المعيار لا يطبق من وجهة نظر مديري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة .

والجدول رقم (٥) يوضح ترتيب معايير القسم الأول والتي يزيد وسطها الحسابي عن الوسط الإفتراضي .

جدول رقم (٥)

بعض معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لوسطها الحسابي
الذي يزيد على (٤) وذلك من وجهة نظر مديري التسويق
بالمؤسسات موضع الدراسة

المعيار طبقاً لرقمه بالجدول رقم (١)	الوسط الحسابي لكل معيار	الوسط الحسابي الإفتراضي
١١	٤,٨٨	٤
١٩	٤,٨٤	٤
٣	٤,٦٨	٤
٥	٤,٢٤	٤

المصدر : الملحق رقم (٣)

وعلى ذلك يمكن تحديد وترتيب معايير التوجيه بالسوق من وجهة
نظر مديري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة طبقاً لمدى
الإلتزام بتطبيقها وذلك باستخدام الترتيب بالنقاط من ناحية
وباستخدام الوسط الحسابي الإفتراضي من ناحية أخرى كما في
الجدول رقم (٦) .

معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لمدى الإلتزام بتطبيقها من وجهة نظر مدبري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة

جدول رقم (٦)

معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لمدى الإلتزام بتطبيقها من وجهة نظر مدبري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة	الوسيط الحسابي الإقراضي	الوسيط الحسابي باستخدام الوزن النسبي لدرجات السلم	الوسيط الحسابي باستخدام الترتيب بالنقاط	عدد النقاط المخصصة لكل معيار باستخدام الترتيب بالنقاط	المعيار طبقاً لرقمه المسلسل بالجدول رقم (١)
ترتيب المعايير طبقاً لمدى الإلتزام بالتطبيق	الوسيط الحسابي الإقراضي	الوسيط الحسابي باستخدام الوزن النسبي لدرجات السلم	الوسيط الحسابي باستخدام الترتيب بالنقاط	عدد النقاط المخصصة لكل معيار باستخدام الترتيب بالنقاط	المعيار طبقاً لرقمه المسلسل بالجدول رقم (١)
الترتيب الأول	٤	٦,٣١	٢٤٣	٢٨٤	١٤
الترتيب الثاني	٤	٦,١٥	٢٤٣	٢٧٧	٨
الترتيب الثالث	٤	٦,٠٨	٢٤٣	٢٧٤	١٨
الترتيب الرابع	٤	٦,٠٦	٢٤٣	٢٧٣	٢٠
الترتيب الخامس	٤	٦,٠٠	٢٤٣	٢٧٠	١٧
الترتيب السادس	٤	٥,٨٨	٢٤٣	٢٦٥	١٠
الترتيب السابع	٤	٥,٨٤	٢٤٣	٢٦٣	٩
الترتيب الثامن	٤	٥,٨٠	٢٤٣	٢٦٢	٧, ١
الترتيب التاسع	٤	٥,٧٠	٢٤٣	٢٥٧	٤, ٢
الترتيب العاشر	٤	٥,٦٤	٢٤٣	٢٥٤	١٦
الترتيب الحادي عشر	٤	٥,٦٠	٢٤٣	٢٥٢	١٥
الترتيب الثاني عشر	٤	٥,٥٥	٢٤٣	٢٥٠	٦
الترتيب الثالث عشر	٤	٥,٤٤	٢٤٣	٢٤٥	١٣
الترتيب الرابع عشر	٤	٤,٨٨	٢٤٣	٢٢٠	١١
الترتيب الخامس عشر	٤	٤,٨٤	٢٤٣	٢١٨	١٩
الترتيب السادس عشر	٤	٤,٦٨	٢٤٣	٢١١	٣
الترتيب السابع عشر	٤	٤,٢٤	٢٤٣	١٩١	٥
لا تطبق	٤	٢,٦٤	٢٤٣	١١٩	١٢

المصدر : بيانات الجداول أرقام (٤) ، (٥) ، والملحق رقم (٣)

ويوضح الجدول رقم (٦) أن مديري التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة يرون أن مؤسساتهم تطبق جميع معايير التوجيه بالسوق عدا المعيار رقم (١٢) إلا أن هذا التطبيق بدرجات متفاوتة وطبقاً للترتيب الموضح بهذا الجدول .

(ب) تحليل آراء المديرين غير التسويقيين بالمؤسسات موضع الدراسة :
باستخدام بيانات الجدول رقم (٧) والذي تم إعداده من خلال جداول تفريغ وتبويب بيانات قوائم الأسئلة الموجهة للمديرين غير التسويقيين بالمؤسسات موضع الدراسة أمكننا حساب الوسط الحسابي باستخدام الترجيح بالنقاط (١) لكل معيار من معايير التوجيه بالسوق ، وكذلك الوسط الحسابي لكل معيار باستخدام الوزن النسبي لدرجات السلم (٢) والذي عدد درجاته (٧) ووسطها الافتراضي (٤) ، وفيما يلي نوضح الجدول رقم (٧) .

(١) الملحق رقم (٥)

(٢) الملحق رقم (٥)

الجدول رقم (٧)

عدد الفقرات التي توضع في جداول غير المدبرين في مجالات غير الترميز بالنسبة للمدير التوجيه بالمرور ومدى تطبيقها في قدرسيات موضوع الدراسة

العدد	عدد الفقرات					المجموع
	تحت ١٠	١١ - ٢٠	٢١ - ٣٠	٣١ - ٤٠	أكثر من ٤٠ فقرات	
١	٢٢	٨	٣	١	٣	٤٨
٢	٢٥	٧	٣	١	٣	٤٨
٣	١	٥٠	٣	٨	١٢	٤٨
٤	١٤	١٧	١	١	٣	٤٨
٥	٦	٤	٣	٩	١٣	٤٨
٦	١٤	٨	٩	٢	١	٤٨
٧	١٦	١٠	٣	١	٣	٤٨
٨	٢٠	٦	٢	١	١	٤٨
٩	١٩	١١	٤	١	٢	٤٨
١٠	١٦	١٣	١	٥	١	٤٨
١١	٤	٦	٢	٥	١١	٤٨
١٢	٦	١٩	٣	١	٢	٤٨
١٣	٧	٥	٤	٥	٧	٤٨
١٤	٢٦	٦	١	١	١	٤٨
١٥	٩	١٥	٤	٣	٢	٤٨
١٦	١٠	١٩	٨	٣	١	٤٨
١٧	٢٧	١١	٧	١	٢	٤٨
١٨	-	-	-	٢	٣	٤٨
١٩	٢	١١	٧	١	٢	٤٨
٢٠	٢	٣	٧	١٠	٩	٤٨
٢١	١٧	١٩	٣	-	٢	٤٨
٢٢	٢١٠	١٥٧	٦٦	٥٨	١٠٦	٩٦٠

المبررات

١- نحن نجمع بعملاقنا على الأقل مرة سنوية لفترات المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها مستقبلا .
 ٢- نحن نغير العديد من الجورث عن أسواق منتجاتنا أو خدماتنا .
 ٣- نحن نبطئ تكثف التغييرات في تطبيقات العملاء لمنتجاتنا أو خدماتنا .
 ٤- نحن نسال عملاقنا على الأقل مرة سنوية عن مستوى جودة منتجاتنا أو خدماتنا أكثر من تقييم مستوى الجودة .
 ٥- نحن نبطئ تكثف زمرات التغييرات والتطورات الأساسية في مجال عمل منتجاتنا من متانة وطور وكذا لوجس وتغييرات في التغيرات المرتبطة بمنتجاتنا .
 ٦- نحن نقوم بشكل دوري بفحص ومرمجة وتحديد أثر التغييرات الناتجة على خدماتنا .
 ٧- نحن نجمع على مستوى إدارتنا على الأقل مرة كل سنة لانتقطة اتجاهات السوق وما يحدث فيها من تغييرات وتطورات .
 ٨- مدير الترميز بمنتجاتنا يتفاعل مع الإدارات والأقسام الأخرى الاحتياجات والتغيرات المرتبطة لخدماتنا .
 ٩- عندما يحدث شيء هام لخدماتنا في السوق فإن المنتجات تعرف تلك خلال فترة زمنية .
 ١٠- البيانات والمعلومات المتعلقة بخدماتنا وخدماتنا تشمل وتنتقل في جميع المستويات الإدارية بالمشاة بشكل منتظم .
 ١١- عندما يورث قسم أو إدارة مسؤولية بالمشاة شيء هام عن المتعاملين فإن ذلك ينتقل أو يتبعه به الأقسام والإدارات الأخرى ببطء .
 ١٢- في منتجاتنا نحن نقرر للأحد كيف نواجه أو كيف نستجيب للتغييرات في أسماء المتعاملين .
 ١٣- لسبب أو لآخر نحن نعمل في تجايل التغييرات في احتياجات خدماتنا بالنسبة لمنتجاتنا أو خدماتنا .
 ١٤- نحن نشارك دوري تراجع ونفحص منتجاتنا أو خدماتنا للتأكد من أنها تغطي واحتياجات خدماتنا .
 ١٥- معظم إدارات وأقسام منتجاتنا تتجمع بشكل دوري لكي نضع الخطط الاستراتيجية لبرامج التغييرات في الهيئة لمجموعة بالمشاة .
 ١٦- إذا استخدم المتعاملين حملة كفاءة لخدماتنا فإننا نوجه ذلك فوراً .
 ١٧- يوجد تشويق بين جميع أقسام وإدارات منتجاتنا .
 ١٨- نشارك في المساء لا تقي أننا صانعيه في منتجاتنا .
 ١٩- حتى إذا أمكننا وضع خطة تسويقية جيدة فإننا لا نستطيع تنفيذها في الوقت المحدد لذلك .
 ٢٠- عندما نعرف أن عملاقنا يريدون منا أن نطور في منتجاتنا أو خدماتنا فإن الأقسام المختصة تعمل ما في وسعها للتأكد ذلك .

المجموع

المصدر : جداول تدرج بيانات قوائم الأسئلة الموجهة للمدبرين غير الترميزيين .

من خلال بيانات الجدول رقم (٧) ونتائج العمليات الحسابية الواردة بالملحق رقم (٥) أمكننا إستخلاص ما يلي :

- أنه يمكن تصنيف معايير التوجيه بالسوق من وجهة نظر المديرين غير التسويقيين إلى مجموعتين :

الأولى : مجموعة من المعايير يوجد إتفاق بخصوص الإلتزام بتطبيقها إذ أنها جصلت على عدد من النقاط أكثر من الوسط الحسابي للأوزان الخاصة بالمعايير موضع الدراسة مجتمعة وقدره (٢٦٢) تقريباً^(١) ، وهذه المعايير يمكن ترتيبها طبقاً لدرجة الإلتزام بها في ضوء عدد النقاط المخصصة لكل معيار مقارنة بالوسط الحسابي بحيث يكون المعيار ذو النقاط الأكثر في المرتبة الأولى ثم الذي يليه وهكذا حتى نصل إلى المعيار الذي يتساوى تقريباً في عدد نقاطه مع الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (٨) .

جدول رقم (٨)

بعض معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لعدد النقاط المخصصة لها
والتي تزيد على الوسط الحسابي لها
وذلك من وجهة نظر المديرين غير التسويقيين

الوسط الحسابي	عدد النقاط الخاصة لكل معيار	المعيار طبقاً لرقمه المسلسل بالجدول رقم (١)
٢٦٢	٣٠٤	١٨
٢٦٢	٣٠٣	١٤
٢٦٢	٢٩٨	٨
٢٦٢	٢٩٧	١٧ ، ٢
٢٦٢	٢٨٨	٤
٢٦٢	٢٨٢	٢٠
٢٦٢	٢٧٦	١
٢٦٢	٢٧٤	١٠
٢٦٢	٢٧١	٩
٢٦٢	٢٦٧	٦
٢٦٢	٢٦٢	١٦

المصدر : الملحق رقم (٥)

الثانية : وهي باقى المعايير موضع الدراسة والتي حصلت على عدد نقاط أقل من الوسط الحسابي : وهي بذلك تكون أقل فى درجة

الإلتزام بتطبيقها عن المجموعة الأولى ويمكن باستخدام الوسط الحسابى الذى حسب على أساس الوزن النسبى لدرجات السلم ومقارنته بالوسط الحسابى الإفتراضى لدرجات السلم وقدره (٤) ، يمكن تقسيم معايير المجموعة الثانية هذه طبقاً لدرجة الإلتزام بتطبيقها إلى قسمين : الأول : معايير يزيد الوسط الحسابى لها عن الوسط الإفتراضى وقدره (٤) وهذه الزيادة تعنى أن هناك إتفاق بخصوص تطبيق معايير هذا القسم وهى المعايير أرقام ٧ ، ١٥ ، ١٣ ، ١٩ ، ٣ ، ٥ ، ١١ ، أما القسم الثانى من هذه المعايير فإنه يتمثل فى معيار واحد هو المعيار رقم (١٢) وهذا المعيار يقل وسطه الحسابى عن الوسط الإفتراضى إذ بلغ وسطه الحسابى ١٣،١ (١) ، ومعنى ذلك أن هذا المعيار لا يطبق من وجهة نظر المديرين غير التسويقيين بالمؤسسات موضع الدراسة والجدول رقم (٩) يوضح ترتيب معايير القسم الأول والتى يزيد وسطها الحسابى عن الوسط الإفتراضى .

جدول رقم (٩)

بعض معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لوسطها الحسابي
الذي يزيد عن (٤) وذلك من وجهة نظر المديرين غير التسويقيين
بالمؤسسات موضع الدراسة

المعيار طبقاً لرقمه المسلسل في الجدول رقم (١)	الوسط الحسابي لكل معيار	الوسط الحسابي الإفتراضي
٧	٥,٣٧	٤
١٥	٥,٣٥	٤
١٣	٥,١٠	٤
١٩	٥,٠٤	٤
٣	٤,٨٥	٤
٥	٤,٦٦	٤
١١	٤,٥٠	٤

المصدر : الملحق رقم (٥)

وعلى ذلك يمكن ترتيب معايير التوجيه بالسوق من وجهة نظر
المديرين غير التسويقيين بالمؤسسات موضع الدراسة طبقاً لمدى
الإلتزام بتطبيقها وذلك باستخدام الترجيح بالنقاط من ناحية ،
وباستخدام الوسط الحسابي الإفتراضي من ناحية أخرى كما في
الجدول رقم (١٠) .

جدول رقم (١٠) الموازنة غير

معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لمدى الالتزام بتطبيقها من وجهة نظر مديري التوسيق بالمؤسسات موضع الدراسة

معايير التوجيه بالسوق مرتبة طبقاً لمدى الالتزام بتطبيقها من وجهة نظر مديري التوسيق بالمؤسسات موضع الدراسة	المتوسط الحسابي للدرجات الممنوحة	المتوسط الحسابي باستخدام الوزن النسبي للدرجات الممنوحة	المتوسط الحسابي باستخدام الترتيب والقطب	عدد النقاط المخصصة لكل معيار باستخدام الترتيب والقطب	المعيار طبقاً لرقمه المتضمن بالجدول
ترتيب المعايير طبقاً لمدى الالتزام والتطبيق	الوسط الحسابي الإفتراضي	الوسط الحسابي باستخدام الوزن النسبي للدرجات الممنوحة	الوسط الحسابي باستخدام الترتيب والقطب	عدد النقاط المخصصة لكل معيار باستخدام الترتيب والقطب	رقم (١١)
الترتيب الأول	٤	٦,٣٣	٢٦٢	٣٠٤	١٨
الترتيب الثاني	٤	٦,٣٠	٢٦٢	٣٠٣	١٤
الترتيب الثالث	٤	٦,٢٠	٢٦٢	٢٩٨	٨
الترتيب الرابع	٤	٦,١٨	٢٦٢	٢٩٧	١٧,٠٢
الترتيب الخامس	٤	٦,١٠	٢٦٢	٢٨٨	٤
الترتيب السادس	٤	٥,٨٧	٢٦٢	٢٨٢	٢٠
الترتيب السابع	٤	٥,٧٥	٢٦٢	٢٧٦	١
الترتيب الثامن	٤	٥,٧٠	٢٦٢	٢٧٤	١٠
الترتيب التاسع	٤	٥,٦٤	٢٦٢	٢٧١	٩
الترتيب العاشر	٤	٥,٥٦	٢٦٢	٢٦٧	٦
الترتيب الحادي عشر	٤	٥,٤٥	٢٦٢	٢٦٢	١٦
الترتيب الثاني عشر	٤	٥,٣٧	٢٦٢	٢٥٨	٧
الترتيب الثالث عشر	٤	٥,٣٥	٢٦٢	٢٥٧	١٥
الترتيب الرابع عشر	٤	٥,١٠	٢٦٢	٢٤٥	١٣
الترتيب الخامس عشر	٤	٥,٠٤	٢٦٢	٢٤٢	١٩
الترتيب السادس عشر	٤	٤,٨٥	٢٦٢	٢٣٣	٣
الترتيب السابع عشر	٤	٤,٦٦	٢٦٢	٢٢٤	٥
الترتيب الثامن عشر	٤	٤,٥٠	٢٦٢	٢١٦	١١
لا يطبق	٤	٣,١٠	٢٦٢	١٤٩	١٢

المصدر : بيانات الجداول أرقام (٨) ، (٩) ، والملحق رقم (٥)

ويوضح الجدول رقم (١٠) أن المديرين غير التسويقيين بالمؤسسات موضع الدراسة يرون أن مؤسساتهم تطبق جميع معايير التوجيه بالسوق عدا المعيار رقم (١٢) إلا أن هذا التطبيق بدرجات متفاوتة ويعكسها الترتيب الموضح بالجدول رقم (١٠) .

- من التحليل السابق لآراء مديري التسويق والمديرين في مجالات غير التسويق بالمؤسسات موضع الدراسة يمكننا أن نستنتج ما يلي :
- أن مديري التسويق يرون أن جميع معايير التوجيه بالسوق والتي تم دراستها تطبق في مؤسساتهم عدا المعيار رقم (١٢) .
 - أن درجات التطبيق لهذه المعايير من وجهة نظر مديري التسويق متفاوتة .
 - أن المديرين غير التسويقيين يرون أن جميع معايير التوجيه بالسوق والتي تم دراستها تطبق في مؤسساتهم عدا المعيار رقم (١٢) .
 - أن درجات التطبيق لهذه المعايير من وجهة نظر المديرين غير التسويقيين متفاوتة .
 - أن معامل الاختلاف بالنسبة لآراء مديري التسويق ، وغيرهم من المديرين غير التسويقيين متقارب إلى حد ما حيث بلغ على الترتيب ١٥,٣٩ % ، ١٤,٠٥ % (١) .

نستخلص من سبق ما يلي :

- أن إحد التوجيه بالسوق في الواقع العملى بالمؤسسات موضع الدراسة لا تختلف كثيراً عن المعايير النموذجية لهذا التوجيه ،
عنى آخر أن معظم المعايير النموذجية للتوجيه بالسوق تطبق بالمؤسسات موضع الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرض الأول من فروض الدراسة. والذي مؤداه أن المرجح بالسوق في المؤسسات موضع الدراسة لا يختلف عن المعايير النموذجية لهذا التوجيه .
- أن كل من مديرى التسويق والمديرين غير التسويقيين يلتزمون جميعهم بتطبيق معايير التوجيه بالسوق (عدا المعيار رقم ١٢) وذلك بدرجات متفاوتة ومن الصعب القول بأن مديرى التسويق أكثر إلتزاماً من غيرهم من المديرين غير التسويقيين أو العكس خاصة وأن هناك الاختلاف بالنسبة لآراء كل من مديرى التسويق وغيرهم من مديرين غير التسويقيين متقارب ، وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي مؤداه أن نوع نشاط المديرين (التسويقيين وغير التسويقيين) يؤثر على مدى الإلتزام بتطبيق معايير التوجيه بالسوق .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١ - محمود صادق بازرعه ، إدارة التسويق ، الجزء الأول ، (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢) .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1 - Anderson, P. F., "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm", Journal of Marketing, (Spring, 1982).
- 2 - Barksdale, H. C., and Darden B., " Marketers' Attitude Toward the Marketing Concept", Journal of Marketing, (October, 1971) .
- 3 - Denison R. D., "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars", Academy of Management Review, (Vol. 21, 1996) .
- 4 - Gima A. K. "Market Orientation Innovation , " Journal of Business Research, (Vol., 35, 1996) .
- 5)- Han k.J.,et.al., " Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link? " Journal of Marketing " (October, 1998) .15

- 6) Hurley F .R., and Hunt G.T, "Innovation, " Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination " Journal of Marketing " (July, 1998) .16
- 7 - Jaworski B. J., and Kohli A. K., "Market Orientation: Antecedent and Consequences", Journal of Marketing, (July. 1993), p. 53
- 8 - Kohli A. K., and Jaworski B. J., " Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications " Journal of Marketing, (April, 1990) .
- 9 - Kohli A. K., et. al., " MARKOR: A Measure of Market Orientation", Journal of Marketing Research, (November, 1993) .
- 10 - Kotler P., Marketing Management: Analysis, Planning, and Control, (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall Inc., 1984) .
- 11 - McNamara C. P., " The Present Status of the Marketing Concept", Journal of Marketing, (January, 1972) .
- 12 - Narver J. C., and Slater S. F., " The Effect of A Market Orientation of Business Profitability, Journal of Marketing, (October, 1990) .
- 13 - Pulendren S., and Speed R., " Planning and Doing: The Relation Ship Between Marketing Planning Styles and Market Orientation", Journal of Marketing Management, (Vol. 12, 1996)

- 14 - Ruekert R. W., and Walker O. C. Jr.,
"Marketing's Interaction with Other Functional
Units: A Conceptual Framework and Empirical
Evidence", Journal of Marketing, (January, 1987) .
15. Slater S. F., and Narver J. C., " Market
Orientation and the learning Organization",
Journal of Marketing, (July, 1995) .
- 16 - Webster F. E. Jr., " The Rediscovery of the
Marketing Concept, " Business Horizons, (May -
June, 1988) .

الملاحق

ملحق رقم (١) قائمة الأسئلة الموجهة لمديري التسويق بالمؤسسات
موضع الدراسة .

ملحق رقم (٢) قائمة الأسئلة الموجهة للمديرين في مجالات غير التسويق
ملحق رقم (٣) كيفية حساب الوسط الحسابي باستخدام الترجيح بالنقاط
وكذلك كيفية حسابه لأغراض المقارنة مع الوسط الحسابي
الإفتراضي وقدره (٤) وذلك لمديري التسويق .

ملحق رقم (٤) حساب معامل الاختلاف باستخدام بيانات مديري التسويق .
ملحق رقم (٥) كيفية حساب الوسط الحسابي باستخدام الترجيح بالنقاط
وكيفية حسابه لأغراض المقارنة مع الوسط الحسابي
الإفتراضي وقدره (٤) وذلك للمديرين غير التسويقيين .

ملحق رقم (٦) حساب معامل الاختلاف باستخدام بيانات المديرين غير
التسويقيين .

ملحق رقم (١١)

قائمة الأمثلة الموجهة لمدرسي التسويق بالمؤسسات موضح الدراسة

من (١) الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تمثل رأيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

رقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق على الإطلاق
١	نحن نجمع معلوماتنا على الأقل مرة سنوية لتعرف المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها مستقبلاً .							
٢	نحن نحوي العديد من الجورث عن أسواق منتجاتنا أو خدماتنا .							
٣	نحن يبذل الكثير من الجهود لتغييرات في تصميمات المنتجات أو خدماتنا .							
٤	نحن نعالج معلوماتنا على الأقل مرة سنوية عن جودة منتجاتنا أو خدماتنا لأغراض تقييم مستوى الجودة .							
٥	نحن يبذل الكثير من الجهود لتغييرات المنتجات الأساسية في مجال عمل منتجاتنا من منافسة وتطور تكنولوجيا وهي تغييرات التي التغييرات المرتبطة بمنتجاتنا .							
٦	نحن نقوم بشكل دوري بفحص ومراجعة وتحديد أثر التغييرات الجديدة على خدماتنا .							
٧	نحن نتجمع على مستوى إدارتنا على الأقل مرة كل سنة لمناقشة اتجاهات السوق وما يحدث فيها من تغييرات وتطورات .							
٨	مدبر التسويق يهتمنا بالمثل مع الإدارات والأقسام الأخرى لإحتياجات وإلحاحات السوق لمنتجاتنا .							
٩	عندما يحدث شيء علم لخدماتنا في السوق فإن المنتجاة تعرف ذلك خلال فترة وجيزة .							
١٠	القرارات والمعلومات المتعلقة ببعض رضاء خدماتنا عن منتجاتنا أو خدماتنا تشمل وتتناول إلى جميع المستويات الإدارية بالمنشأة بشكل منتظم .							
١١	عندما يعرف قسم أو إدارة معينة بالمشكلة شيء هام عن المنافسين فإن ذلك يتقال أو ينفذ به الأقسام والإدارات الأخرى ببطء .							
١٢	في منتجاتنا نحن نقرر الأجد كيف نواجه أو كيف نستجيب للتغيرات في أسواق المنافسين .							
١٣	السبب أو الآخر نحن نعمل في تجاهل التغييرات في إحتياجات عملائنا بالنسبة لمنتجاتنا أو خدماتنا .							
١٤	نحن بشكل دوري نراجع ونفحص منتجاتنا أو خدماتنا للتأكد من أنها تتشبه وإحتياجات عملائنا .							
١٥	مخطط إدارات وأقسام منتجاتنا تتجمع بشكل دوري لكي توضح العاطف المناسبة لمواجهة التغييرات في البيئة المحيطة بالمنشأة .							
١٦	إذا استخدم المنافس حيلة مكررة لنحجب خدماتنا فإننا نواجه ذلك فوراً .							
١٧	يوجد تسويق بين جميع أقسام وإدارات منتجاتنا .							
١٨	شكاري كمسئول لا أتلقى أفكاراً مساهمة في منتجاتنا .							
١٩	حتى إذا أمكننا وضع خطة تسويقية جيدة فإننا لا نستطيع تنفيذها في الوقت المحدد دائماً .							
٢٠	عندما نعرف أن عملائنا يريدون منا أن نطور في منتجاتنا أو خدماتنا فإن الأقسام المتضمنة تعمل ما في وسعها لتحقيق ذلك .							

ملحق رقم (٢)

قائمة الأسئلة الموجهة للمديرين غير التسويقيين (الإنتاج والتمويل والايراد) بالمؤسسات موضح الدراسة

من (١) الرجا وضع علامة (٢) أمام الإجابة التي تمثل رأيك بالنسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

رقم	العبارة	لوافق تماماً	لوافق	لاوافق	لاوافق تماماً	محايد	لاوافق لي حد ما	لوافق لي حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	نحن نجتمع بعملاقنا على الأقل مرة سنوية لتعرف المنتجات أو الخدمات التي يحتاجونها مستقبلا .									
٢	نحن نعرف العديد من البحوث عن أسواق منتجاتنا أو خدماتنا .									
٣	نحن نعلم الكثير عن احتياجات العملاء لمنتجاتنا أو خدماتنا .									
٤	نحن نعلم عملاقنا على الأقل مرة سنويا عن مستوى جودة منتجاتنا أو خدماتنا لأغراض تقييم مستوى الجودة .									
٥	نحن نعلم الكثير ونعرف التغييرات والتطورات الأساسية في مجال عمل مؤسساتنا من منافسة وتطور تكنولوجيا وحتى وتغييرات في التوجهات الاستراتيجية لمستقبلنا .									
٦	نحن نقوم بشكل دوري بفحص ومراجعة وتحديد أثر التغييرات البيئية على عملياتنا .									
٧	نحن نجتمع على مستوى إدارتنا على الأقل مرة كل سنة لمناقشة اتجاهات السوق وما يحدث فيها من تغييرات وتطورات .									
٨	مدبر التسويق بمنتجاتنا يتناقض مع الإدارات والأقسام الأخرى في احتياجات وإمكانيات الشركة لمنتجاتنا .									
٩	عندما يحدث شيء هام لعملياتنا في السوق فإن المبتدئين تعرف ذلك خلال فترة وجيزة .									
١٠	اليونان والمعلومات المتعلقة ببعض رشا، عملياتنا عن منتجاتنا أو خدماتنا تصل وتتقال إلى جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة بشكل منتظم .									
١١	عندما يعرف قسم أو إدارة معينة بالمشكلة شيء هام عن المنافسين فإن ذلك يتقال أو يوجه به الأقسام والإدارات الأخرى بيده .									
١٢	في مؤسساتنا نحن نقرر للأجل كيف نواجه أو كيف نستجيب للتغيرات في أسس المنافسين .									
١٣	السبب أو الأمر نحن نعلم إلى تجاهل التغييرات في احتياجات عملياتنا بالنسبة لمنتجاتنا أو خدماتنا .									
١٤	نحن بشكل دوري نراجع ونفحص منتجاتنا أو خدماتنا للتأكد من أنها تغطي وإحتياجات عملياتنا .									
١٥	مخطط إدارات وإقسام مؤسساتنا تلتزم بشكل دوري لكي نضع المخطط الاستراتيجية لمواجهة التغييرات في البيئة المحيطة بالمشكلة .									
١٦	أولا نستخدم المبادئ عملة متحركة لخفض عملياتنا لينا نواجه ذلك فورا .									
١٧	نواجه تسويق بين جميع إقسام وإدارات مؤسساتنا .									
١٨	عناك في المؤسسة لا تملك أوقاتا كافية في مؤسساتنا .									
١٩	نحن إذا لمكننا وضع خطة استراتيجية جيدة لأننا لا نستطيع تنفيذها في الوقت المحدد لذلك .									
٢٠	عندما نعرف أن عملياتنا لا يوجد منا أن نطور في منتجاتنا أو خدماتنا فإن الأقسام المتضمنة تشمل ما في رشا لتتفقد ذلك .									

ملحق رقم (٣)

كثيية حساب الرقمة المحرر طبقا لرقمة المسجل المحدد بالجدول رقم (١)	أوراق تهما	أوراق التكرارات ٧٨	أوراق	أوراق إلى حد ما	محايد	غير موافق إلى حد ما	غير موافق ٢ × ٥	غير موافق ١ × ٥	مجموع التناقض	الوسط الحسابي الأقراضي وقدره (٤) وذلك بالنسبة لمديوري الترميق	الوسط الحسابي باستخدام التوزيع بالتقاط = المجموع الكلي لتقاط جميع المقايير مقسوما على العدد (٢٠)	الوسط الحسابي لغير الترميق مع التقاط لكل مقير مقسوما على (٤٥)
١	١٢٦	١٢٦	٩٦	٣٠	-	-	١٠	-	٢٦٢	٢٤٣,١٥	٥,٨٠	
٢	١٢٦	١٢٦	٨٦	٢٥	٨	٩	-	٣	٢٥٧	٢٤٣,١٥	٥,٧٠	
٣	٥	١٢	١٢	٦	٤	٥٥	٦٦	٦٣	٢١١	٢٤٣,١٥	٤,٦٨	
٤	١٣٣	١٣٣	٦٦	٤٠	٨	٣	٦	١	٢٥٧	٢٤٣,١٥	٥,٧٠	
٥	٥	٥	١٦	١٥	١٢	٤٠	٥٤	٤٩	١٩١	٢٤٣,١٥	٤,٢٤	
٦	١٢٦	١٢٦	٦٠	٣٠	٢٠	٦	٨	-	٢٥٠	٢٤٣,١٥	٥,٥٥	
٧	١٤٠	١٤٠	٥٤	٤٥	١٢	٩	٢	-	٢٦٢	٢٤٣,١٥	٥,٨٠	
٨	١٤٠	١٤٠	٨٦	٤٠	٨	٣	-	-	٢٧٧	٢٤٣,١٥	٦,١٥	
٩	١٣٣	١٣٣	٦٠	٥٠	١٦	٣	-	١	٢٦٣	٢٤٣,١٥	٥,٨٤	
١٠	١٣٣	١٣٣	١٢	٤٥	٨	٣	٦	-	٢٦٥	٢٤٣,١٥	٥,٨٨	
١١	٥	١٢	١٢	٦	-	٣٥	٧٨	٨٤	٢٢٠	٢٤٣,١٥	٤,٨٨	
١٢	١٤	١٤	٢٦	١٥	٢٤	١٠	٦	٢٤	١١٩	٢٤٣,١٥	٢,٦٤	
١٣	٢	٣	٢٦	١٢	١٢	٥٠	٥٤	١١٢	٢٤٥	٢٤٣,١٥	٥,٤٤	
١٤	١٨٩	١٨٩	٧٢	٢٠	-	-	٢	١	٢٨٤	٢٤٣,١٥	٦,٣١	
١٥	٩٨	٩٨	٨٦	٤٥	٤	١٥	٤	-	٢٥٢	٢٤٣,١٥	٥,٦٠	
١٦	١١٢	١١٢	٧٨	٤٠	١٦	٣	٤	١	٢٥٤	٢٤٣,١٥	٥,٦٤	
١٧	١٥٤	١٥٤	٧٨	٢٥	٨	٣	-	٢	٢٧٠	٢٤٣,١٥	٦,٠٠	
١٨	١	١	١٢	-	١٢	٣	٦٠	١٩٦	٢٧٤	٢٤٣,١٥	٦,٠٨	
١٩	٢	٢	٦	١٥	٣٢	٣٠	٨٤	٤٩	٢١٨	٢٤٣,١٥	٤,٨٤	
٢٠	١٤٧	١٤٧	٧٨	٤٠	-	٦	٢	-	٢٧٣	٢٤٣,١٥	٦,٠٦	
الاجموع									٤٨٦١			

ملحوظة : بالنسبة للمعايير أرقام ٣ ، ٥ ، ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ هذه المعايير طبقا للدراسات السابقة إذا كانت مطبقة تكون الإجابة بالنفي على عكس جميع المعايير الأخرى ولذلك عند معالجة الحسابية في هذا الجدول عمدا الأوزان المخصصة لدرجات السلم بحيث ضربت تكرارات أوراق تهما ١ × ٧٨ وتكرارات أوراق غير تهما ١ × ٧٨ ، وتكرارات المحاييد ٤ × ٧٨ وتكرارات غير موافق إلى حد ما ٥ × ١٨٩ ، وتكرارات غير موافق ١ × ١٠ ، وتكرارات غير موافق تهما ٧ × ٧٨ .

ملحق رقم (٤)

حساب معامل الإختلاف بإستخدام بيانات مديري التسويق

$$243,05 = \frac{4861}{20} = \text{الوسط الحسابي بإستخدام الترجيح بالنقاط}$$

$$\sqrt{\frac{1}{n} \sum (s - \bar{s})^2} = \text{الانحراف المعياري}$$

$$37,408 = 2984,063 \times \frac{1}{20} =$$

$$100 \times \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{الوسط الحسابي}} = \therefore \text{معامل الاختلاف}$$

$$15,39 = 100 \times \frac{37,406}{243,05} =$$

ملحق رقم (٥)										
كيفية حساب الوسط الحسابي باستخدام الترتيب والنقاط وكذلك كيفية حسابه لإغراض المقارنة مع الوسط الحسابي الإثرائى وقدره (٤) وذلك بالنسبة للمديرين غير التسمويين										
كيفية طبقا لرقعة المسائل المحدد بالجدول رقم (١)	الوقت تماما	الوقت ك	الوقت إلى حد ما	محدد ك	غير موافق إلى حد ما ك	غير موافق ك	غير موافق تماما ك	مجموع النقاط	الوسط الحسابي باستخدام الترتيب بالنقاط = المجموع الكلى لنقاط جميع المتابعين مقسوما على العدد (٢٠)	الوسط الحسابي لإغراض المقارنة مع الوسط الإثرائى وهو (١) = مجموع النقاط لكل متابع مقسوما على (١٨)
١	١٥٤	٦٠	٤٠	١٢	٣	٦	١	٢٧٦	٢١٢,١٥	٥,٧٥
٢	١٧٥	٧٢	٣٥	١٢	٣	-	-	٢٩٧	٢١٢,١٥	٦,١٨
٣	١	١٠	١٨	١٢	٤٠	٦٠	٩١	٢٣٣	٢١٢,١٥	٤,٨٥
٤	٩٨	١٠,٢	٦٠	٤	-	٢	٣	٢٨٨	٢١٢,١٥	٦,١٠
٥	٦	٨	١٢	١٢	٤٥	٧٨	٦٣	٢٢٤	٢١٢,١٥	٤,٦٩
٦	٩٨	٨٤	٤٠	٣٦	٦	٢	١	٢٦٧	٢١٢,١٥	٥,٥٦
٧	١١٢	٧٢	٥٠	١٢	٣	١	٣	٢٥٨	٢١٢,١٥	٥,٣٧
٨	١٤٠	١٢٠	٣٠	٨	-	-	-	٢٩٨	٢١٢,١٥	٦,٢٠
٩	١٣٣	٦٠	٥٥	١٦	٣	٢	٢	٢٧١	٢١٢,١٥	٥,٦٤
١٠	١١٢	٧٨	٦٥	٤	١٥	-	-	٢٧٤	٢١٢,١٥	٥,٧٠
١١	٤	١٢	٣٠	٨	١٥	٦٠	١١	٢١٦	٢١٢,١٥	٤,٥٠
١٢	٦	٢٨	٣٣	١٢	-	١٨	٤٢	١٤٩	٢١٢,١٥	٣,١٠
١٣	٧	-	١٥	١٦	٢٥	٤٢	١٤٠	٢٤٥	٢١٢,١٥	٥,١٠
١٤	١٨٢	٨٤	٣٠	٤	٣	-	-	٣٠٣	٢١٢,١٥	٦,٢٠
١٥	٦٣	٩٠	٧٥	١٦	٩	٤	-	٢٥٧	٢١٢,١٥	٥,٢٥
١٦	٧٠	١١٤	٤٠	١٢٨	٩	-	١	٢٦٢	٢١٢,١٥	٥,٤٥
١٧	١٨٩	٦٦	٣٥	-	٣	٤	-	٢٩٧	٢١٢,١٥	٦,١٨
١٨	-	-	-	١٢	١٠	١١٤	١٦٨	٣٠٤	٢١٢,١٥	٦,٣٣
١٩	٢	٦	٩	٢٨	٥٠	٨٤	٦٣	٢٤٢	٢١٢,١٥	٥,٠٤
٢٠	١١٩	١١٤	٣٥	١٢	-	-	٢	٢٨٢	٢١٢,١٥	٥,٨٧
المجموع								٥٢٤٣		

ملحوظة : نفس الملحوظة الخاصة بالملحق رقم (٣)
 ٤ : ترمز لعدد التكرارات من واقع بيانات الجدول رقم (٧).

ملحق رقم (٦)

حساب معامل الاختلاف باستخدام بيانات المديرين غير التسويقيين

$$262,15 = \frac{5243}{2.} = \text{الوسط الحسابي باستخدام الترجيح بالنقاط}$$

$$36,836 = \sqrt{27137,543 \times \frac{1}{2.}} = \text{الانحراف المعياري}$$

$$\% 14,05 = 100 \times \frac{36,836}{262,15} = \text{معامل الاختلاف}$$