

## عناصر بناء الثقافة التسويقية

### دراسة تشخيصية لآراء المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة اربيل

م.د. سوسن إبراهيم رجب

أ.م.د. : نجلة يونس محمد آل مراد

المعهد التقني

كلية الادارة والاقتصاد

كركوك

جامعة الموصل

## The Elements Building of Marketing Culture

### Diagnostic Study of the Managers Opinions staff in first-class hotels in Erbil

Ms. Sawsan Ibrahim Rajeb Almurad

Dr. Najla Younis Mohammed

تاريخ قبول النشر ٢٧/٦/٢٠١٣

تاريخ استلام البحث ٥/٥/٢٠١٣

**المستخلص:**

هدف البحث الحالي إلى تحديد وتشخيص مستوى فاعلية عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة بـ (خدمة الزبون، وأسلوب الإدارة، والتنوع، والتقانة، والتعويضات، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير) لدى المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى في محافظة اربيل، بهدف بيان مستوى إدراكهم لهذه العناصر.

لذا سعت الباحثتان على تضمين عناصر الثقافة التسويقية ومقاييسها في هذا البحث في محاولة للتعرف على واقع عناصر الثقافة التسويقية في هذه الفنادق، وتمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما هو مستوى فاعلية عناصر الثقافة التسويقية لدى المدراء في الفنادق المبحوثة، وهل لديهم إدراك واضح ودقيقاً بعناصر الثقافة التسويقية، وللإجابة على هذا التساؤل تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين، وتم اختبارهما باستخدام وسائل إحصائية للبيانات المجموعة من خلال استمارة استبيان أعدت ووزعت لهذا الغرض، إذ تم توزيع (٦٩) استمارة وتم استعادتها بالكامل، أي بنسبة (١٠٠%)، وبناء على ما تقدم قدم البحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- ١- تعد الثقافة التسويقية مكوناً من مكونات الثقافة الكلية وعنصراً من عناصر الثقافة التنظيمية للمنظمات الخدمية الموجهة نحو السوق.
  - ٢- أظهرت نتائج التحليل عن تركيز إجابات الأفراد المبحوثين في الفنادق المبحوثة في الاتجاه الإيجابي، على كل عناصر الثقافة التسويقية وهذا يدل على استخدام عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة بـ (خدمة الزبون، وأسلوب الإدارة، والتنوع، والتقانة، والتعويضات، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير) من قبل المدراء وينسب متفاوتة.
- كما تم تقديم مجموعة من المقترحات تتسجم مع الاستنتاجات التي قدمها البحث.

**الكلمات المفتاحية:** عناصر الثقافة التسويقية.

**Abstract:**

The goal of current research to identify and diagnose the level of use of the elements marketing culture represented by (customer service, and management style, diversity, technology, compensation, and retention of the customer, and change) the managers staff first-class hotels in the province of Arbil, in order to statement the level of a their awareness of these elements.

So sought researchers to incorporate the elements marketing culture and standards in this research in an effort to get to know the reality of the elements marketing culture in these hotels, and represented the research problem by asking the following: What is the level of the elements

marketing culture the managers use in the hotels surveyed, do they have Recognizing clear and precise elements of marketing culture, and the answer to this question was adopted two assumptions two major, was tested using statistical methods to data collected through a questionnaire prepared and distributed for this purpose, as was the distribution of (69) form has been restored in full (100%), and based on what progress made Find a set of conclusions, including:

1 - The marketing culture component of the total culture and an element of the organizational culture of the organizations, market-oriented service.  
2 - The results of analysis of focus Answers individuals surveyed in the hotels surveyed in a positive direction, all the elements marketing culture, and this shows the use of the elements marketing culture represented by (customer service, and management style, diversity, technology, compensation, and retention of the customer, and change) of by managers and to varying degrees. Was also presented a set of proposals are consistent conclusions presented by the search.

### Keywords:

the Elements of the Marketing Culture.

### المقدمة:

حظي موضوع الثقافة التسويقية بإهتمام الباحثين الإداريين ، باعتبارها عاملا أساسيا في نجاح الم نظمات بعامة والخدمية منها بخاصة ، فهي تعد من محددات تفوق منظمات الأعمال وتميزها، خاصة في وقتنا الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير في أداء المنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تصوغ ثقافة تسويقية مناسبة سوف تدعمها وتشجعها وتنميها كونها ستحدد القيم والمعتقدات المطلوب اعتناقها من قبل جميع العاملين في المنظمة وليس العاملين ضمن إدارة التسويق فقط، فهي ستحدد السلوك العام لهم ، وماهي الأعمال والمهام المطلوبة منهم ، وأسلوب وطريقة تنفيذها ، فهي البوصلة التي ستؤشر الوجهة الصحيحة للعاملين، لذا فالمنظمات التي تمتلك ثقافة تسويقية قوية ومرنة ، وقابلة على التكيف تمكن العاملين فيها من الالتزام، والانضباط، والإبداع ، والمشاركة مما يدفع بالعاملين وا لمنظمة إلى تحقيق أداء متميز يمكن المنظمة وعاملها من تحقيق أهدافهم ، عليه ولأجل بلوغ البحث مراميه جرى تقسيمه إلى أربعة محاور وكالاتي:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الثقافة التسويقية مفاهيم أساسية

المحور الثالث: تشخيص متغيرات البحث

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

## المحور الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تعد الثقافة التسويقية أداة المنظمة التي تضمن تركيز الجهود وتنظيم العمليات وتنسيق وتعاون الإدارات المختلفة في المنظمة نحو تحقيق الأهداف، فضلاً عن أنها الخارطة التي تتضمن وبشكل واضح وصريح الخطوات اللازمة لإنجاز العمل بإتقان، فهي أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المنظمات الناجحة نحو تحسين الفاعلية ورفع مستوى الكفاءة فيه، وعليه إذا ما أرادت الفنادق المبحوثة مستويات متقدمة في أدائها عليها توفير عناصر الثقافة التسويقية التي تسهم بتطوير واستغلال القدرات التسويقية للعاملين وتحفز وتنمي المهارات التسويقية لديهم وتشجع على اتخاذ التسويق منهجاً علمياً للفنادق المبحوثة، من هنا يتضح الدور المهم لعناصر الثقافة التسويقية فهي تشكل تحدياً لأي تنظيم لما لها من تأثير في سلوك العاملين وأدائه، وانعكاسات هذا التأثير في كافة العمليات ليس فقط التسويقية بل العمليات بشكل عام. لذا قامت الباحثتان بإجراء زيارة استطلاعية أولية إلى كل من الهيئة العامة للسياحة ورابطة الفنادق وعدد من فنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل للفترة الممتدة بين (٢٠١٢/٨/١١) و (٢٠١٢/١٢/٤) وتم في هذه الزيارات المناقشة مع كل من مدير هيئة السياحة ومدير التخطيط ورئيس رابطة الفنادق وعدد من المدراء العاملين في فنادق الدرجة الأولى بشأن عناصر الثقافة التسويقية السائدة في فنادقهم، واتساقاً مع ما تقدم فإن عرض التساؤلين الآتيين يوضحان مشكلة البحث:

١- ما هو مستوى استخدام عناصر الثقافة التسويقية من قبل المدراء في الفنادق المبحوثة.

٢- هل يمتلك مدراء الفنادق المبحوثة إدراكاً واضحاً ودقيقاً بعناصر الثقافة التسويقية.

### ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية عناصر الثقافة التسويقية، إذ يعد هذا البحث وحسب اطلاع الباحثين بحثاً منفرداً الذي اهتم بقياس عناصر الثقافة التسويقية من خلال الوصف والتشخيص وعلى الصعيد القطري، إذ لم يسبق لدراسات معرفية سابقة قياسها وتحديد أفعال المنظمات الفندقية العراقية.

كما يكتسب هذه البحث أهميته الميدانية من أهمية قطاع السياحة في محافظات العراق الشمالية عموماً وفي محافظة أربيل خصوصاً، إذ يعد هذا القطاع من القطاعات الحيوية في المحافظة ولأهمية الثقافة التسويقية ولما لها من دور في تطوير وتشجيع ونمو المنظمات، وزيادة الفاعلية التسويقية والحفاظ على ميزة تنافسية عالية لهذه المنظمات، كما تبرز أهمية البحث من خلال التعرف على واقع عناصر الثقافة التسويقية، الأمر الذي يعطي إدارة الفندق القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على نموها ونبذ القيم التي لا تشجعها.

### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته، فإن هدف البحث الأساس ينصب على وصف وتشخيص عناصر الثقافة التسويقية السائدة في فنادق الدرجة الأولى في محافظة أربيل، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- التعريف بمفهوم الثقافة التسويقية والية عملها وعناصرها.
- ٢- التعرف على مستوى استخدام عناصر الثقافة التسويقية من قبل المدراء في الفنادق المبحوثة.
- ٣- التعرف على مدى إدراك المدراء لعناصر الثقافة التسويقية في الفنادق المبحوثة.
- ٤- تقديم مجموعة من المقترحات بناء على الاستنتاجات التي سيقدمها البحث.

### رابعاً : فرضية البحث

وتماشياً مع أهداف البحث تم اعتماد الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

- ١- هناك مستوى معين (عالي - متوسط - منخفض) من استخدام عناصر الثقافة التسويقية من قبل المدراء في الفنادق المبحوثة.
- ٢- لا يمتلك المدراء المبحوثين في فنادق الدرجة الأولى إدراكاً واضحاً ودقيقاً بعناصر الثقافة التسويقية.

### خامساً : وصف مجتمع البحث ومسوغات اختياره

يشكل تحديد مجتمع البحث أحد المرتكزات التي يتوقف عليها نجاح أو فشل أي بحث ميداني، إذ على أساسه تتشكل متغيراته وتتضح أهدافه مما يتطلب اعتماد الدقة في تحديده، لذا ارتأت الباحثة ضرورة عرض نبذة تعريفية مختصرة عن المنظمات الفندقية من خلال الجدول (١)

الجدول (١) وصف مجتمع البحث

ت	اسم الفندق	عدد العاملين		عدد الطوابق	عدد الغرف
		ذكور	إناث		

١	فندق اربيل الدولي	٢٥٩	١١	٩	١٦٧
٢	فندق شقلاوة	١٤٥	٥	٤	٩٠
٣	فندق خانزاد	١٩٠	١٠	٥	٨٠
٤	فندق اربيل روتانا	٣١٠	٤٠	١٤	٢٠١
٥	فندق ديفان	٢٧٥	٢٥	٢٤	٤٠٠
٦	فندق فان رويال	٩٠	١٠	٩	٩٠
٧	فندق نوبل	١١٢	٨	٧	٨٠

### المصدر: من إعداد الباحثين

وكان الدافع لاختيار مجتمع البحث المتمثل بالمنظمات الفندقية من الدرجة الأولى في محافظة اربيل هو الآتي:

- ١- تعد السياحة أحد الأركان الأساسية للاقتصاد في إقليم كردستان عامة ومحافظة اربيل خاصة كونها مركزاً إدارياً مهماً للإقليم ، وتمثل المنظمات الفندقية بما تقدمه من خدمات ركنا مهما من أركان النهوض بالسياحة وتطويرها في الإقليم.
- ٢- يتمتع الإقليم باستقرار أمني انعكست آثاره إيجاباً في نجاح وتطور ونمو هذه المنظمات الفندقية.
- ٣- التعاون الذي أبدته الأطراف ذات العلاقة بالبحث والمتمثلة بالهيئة العامة للسياحة ورابطة الفنادق في محافظة اربيل ، إذ عززت البحث بإحصائية عن الفنادق ذات الدرجة الأولى في المحافظة والتي سهلت الوصول إلى هذه الفنادق ، كما تعاونت الفنادق المبحوثة عن طريق توفير البيانات اللازمة والتي يتطلبها البحث والتي تسهم بتحقيق أهدافها.

### سادساً: أساليب جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإسناد أهداف البحث لتساهم في اختبار الفرضيتين وإثباتهما، فقد اعتمدت الباحثتان في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والدراسات والاطاريح ذات الصلة ، سواء المتوفرة منها داخل جامعة الموصل أو خارجها ومن خلال شبكة الانترنت، وفي الجانب الميداني استخدمت الباحثتان الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للبحث.

- ١- المقابلات الشخصية وتمت مع عدد من المدراء المبحوثين به دف تقديم شرح وتوضيح لبعض الفقرات المبهمه لديهم حول البيانات المطلوبة من اجل الحصول على المعلومات الصحيحة التي تدعم هذا البحث، فضلاً عن تسهيل مهمة الباحثين في الوصول إلى الفنادق المبحوثة والتجول فيما بين الإدارات الأساسية في كل فندق، الجدول (٢).

جدول (٢) المقابلات مع المدراء المبحوثين في الفنادق المبحوثة للمدة من ٢٠١٢/١٠/٧ ولغاية ٢٠١٢/١١/١٠

ت	المدراء الذين تمت مقابلتهم	عدد مرات المقابلة	تاريخ المقابلة
١	مدير تخطيط هيئة السياحة	مرة واحدة	٢٠١٢/١٠/٢
٢	مدير إحصاء هيئة السياحة	مرتان	٢٠١٢/١٢/١٠ + ٢٠١٢/١٠/٢
٣	رئيس رابطة فنادق إقليم كردستان	مرتان	٢٠١٢/١٢/١٠ + ٢٠١٢/١٠/٢
٤	رئيس رابطة فنادق اربيل	مرتان	٢٠١٢/١٢/١٠ + ٢٠١٢/١٠/٢
٥	مدير عام فندق اربيل الدولي	مرتان	٢٠١٢/١٢/٤ + ٢٠١٢/١٠/٧
٦	مدير إدارة فندق خانزاد	مرتان	٢٠١٢/١١/٤ + ٢٠١٢/١٠/٧
٧	مدير إدارة إسكان فندق شقلاوة	مرتان	٢٠١٢/١٢/١١ + ٢٠١٢/١٠/٧
٨	مدير العلاقات في فندق ديفان	مرتان	٢٠١٢/١٢/٣ + ٢٠١٢/١٠/٨
٩	مدير إدارة فندق نوبل	مرتان	٢٠١٢/١٢/١١ + ٢٠١٢/١٢/٤
١٠	مدير الموارد البشرية في فندق اربيل روتانا	مرتان	٢٠١٢/١٢/٣ + ٢٠١٢/١٠/٩
١١	مدير إدارة فندق فان رويال	مرتان	٢٠١٢/١٢/١١ + ٢٠١٢/١٢/١٠

المصدر: من إعداد الباحثين

## ٢ - المشاهدات الميدانية

٣- الإستبانة، استخدمت بوصفها أداة رئيسة في الحصول على البيانات من الأفراد المبحوثين ، وذلك من خلال توزيع (٦٩) استمارة أعدت لهذا الغرض و استرجعت بالكامل، واشتملت الاستبانة على جزئين ركز الجزء الأول منها على المعلومات التعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين والمتمثلة بـ (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي)، في حين ركز الجزء الثاني على عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة بـ (خدمة الزبون ، وأسلوب الإدارة، التنوع، والنقانة، والتعويضات، والاحتفاظ بالزبون ، والتغيير)، وذلك بالاعتماد على ( Lotich, 2012, 2)، (Friedmann , 2012 , 6)، (الحاج ، ٢٠١١ ، ٣ )، (Bean,2010 , 3)، (Gerakos et al., 2012 , 3-5)، (Taylor & Cheng , 2012 , 114)، وتم استخدام مقياس ( likert) الثلاثي في استمارة الإستبانة والمرتب بالتدرج من عبارة اتفق التي أخذت الوزن ( ٣ وصولاً ) إلى عبارة لا اتفق التي أخذت الوزن ( ١ صحيح) وبمدى استجابة ( ١ - ٣) وبوسط حسابي قدرة (٢).

## سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

قامت الباحثتان بعد جمع البيانات باعتماد عدد من الأساليب الإحصائية التي أسهمت في اختلבו فرضية البحث، ومنها التكرارات و لنسب المئوية والمتوسطات المرجحة ، والوزن المطلوب كونها أدوات وصف وتشخيص لمتغيرات البحث.

### ثامناً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: فنادق الدرجة الأولى وضمن الحدود الجغرافية لمحافظة اربيل.
٢. الحدود البشرية: تتركز الحدود البشرية للبحث على الأفراد في الإدارات العليا المتمثلة بالمدراء العاملين ومدراء الأقسام في الفنادق المبحوثة ، إذ بلغ مجموع العينة ككل (٦٩) مديراً.
٣. الحدود الزمانية: تمثل الفترة التي امتدت في انجاز هذا البحث، إذ أعدت الباحثتان الإطار النظري خلال بداية العام (٢٠١٢)، أما فيما يخص الفترة الزمنية للجانب الميداني فامتدت ما بين زيارات الباحثتين الإستطلاعية للفنادق المبحوثة من الدرجة الأولى وتوزيع الإستبانة وإعادتها، ومقابلة المدراء وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، وأهدافه، ومتغيراته، والتي ابتدأت في (٢٠١٢/٨/١١)، وصولاً إلى الانتهاء من كتابة البحث في الفترة (٢٠١٣/٣/١).

## المحور الثاني: الثقافة التسويقية: إطار مفاهيمي

### أولاً : مفهوم وأهمية وآلية الثقافة التسويقية

ظهرت في العقد الأخير من القرن العشرين العديد من الدراسات التي اهتمت بالثقافة التسويقية ، إذ أكدت هذه الدراسات على ضرورة قيام المنظمات بتطوير ثقافة قوية تسهل التنفيذ الناجح لأنشطتها التسويقية ( Appiah-ade & Singh ,1999,152 )، فقد أظهرت هذه الدراسات مدى تأثير الثقافة التسويقية في فاعلية المنظمة ، إذ يشير ( Appiah-ade et al., 98 , 2000 ) إلى دور الثقافة التسويقية في تحسين فاعلية الأنشطة التسويقية، ويتفق هذا مع ( Webster , 1995 , 6 ) التي ترى أن المنظمات التي ترغب بتحقيق مستويات أعلى من الفاعلية لأنشطتها التسويقية ينبغي عليها اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز ثقافتها التسويقية. وارتبط مفهوم الثقافة التسويقية بتسويق الخدمات وذلك نتيجة التماس المباشر بالزبون عند تسويق الخدمة ( Webster,1991, 341 )، ( Luk , 1997 , 14 )، ( Harrison & Shaw , 392 , 2004 )، ومن هنا نجد المنظمة التي تهدف إلى تقديم قيمة أعلى للزبون عليها أن تحدد احتياجات الزبون ورغباته ( Webster , 1995 , 8 )، فالثقافة التسويقية الملائمة اللازمة للتسويق الفعال هي تلك الثقافة التي تبنى وفق توجهات الزبائن والتي تتخلل المنظمة بأكملها، بالتالي فان



تطوير بيئة تسويقية مناسبة لخدمة الزبون أمر حاسم لنجاح العمليات التسويقية ( Appiah-ade , 154 , 1999 , & Singh ).

وتعد الثقافة التسويقية مكونا من مكونات الثقافة الكلية للمنظمة وعنصرا من عناصر الثقافة التنظيمية، فهي جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية وهي التي توجه نحو السوق ( Zostautiene & 109 , 2009 , Daraskeviciute )، والتي تشير إلى نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد على فهم طبيعة وظيفة التسويق وبالتالي تحدد قواعد السلوك المقبول في المنظمة (Webster, 1995 , 7).

ولقد وردت تعاريف عديدة للثقافة التسويقية ومن وجهة نظر العديد من الباحثين ، فنظر إليها البعض كونها سلوكيات غير مكتوبة ، أو قواعد تعمل مع العادات السلوكية للعاملين في المنظمة، أو عرفت حسب أهمية التعبير عن الوظائف التسويقية في شتى مجالات العمل بالمنظمة، أو كونها وسيلة من الوسائل التي يمكن من خلالها القيام بتنفيذ الأنشطة بالمنظمة. (الجدول (٣)).

### الجدول (٣) تعريف الثقافة التسويقية من وجهة نظر عدد من الباحثين

الكاتب	السنة	الصفحة	التعريف
Appiah-ade , et. al.	2000	98	نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تمكن العاملين من فهم وظيفة التسويق والشعور بها ، وبالتالي توفر لهم قواعد للسلوك في المنظمة مع إبداء الأهمية اللازمة للمهام التسويقية
Harrison & show	2004	392	مجموعة المواقف والافتراضات الكامنة والتي تشكل سلوك الأفراد في المنظمة والتي تستخدم لدعم وتعزيز منتجات المنظمة وتحقيق أهدافها .
Eger & Jakubikova	2004	29	تشمل كل ما تحويه وتحيط به وظيفة التسويق في المنظمة من أنشطة وعمليات والتي يتم إنجازها من قبل العاملين في إدارة التسويق ، فضلا عن العناصر الملموسة ، فهي المعاني والقيم والفهم المشترك الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى .
Yoon & Lee	2005	3	مجموعة إجراءات مصممة لتوفير قيمة أعلى للزبون باستخدام الوسائل والأساليب التسويقية الأكثر كفاءة وفاعلية والحفاظ على مستوى أداء عالي للمنظمة في السوق .
Lee et.al.,	2006	246	توليفة من القيم والمعارف والكفاءات التسويقية التي تؤثر في أداء المنظمة من خلال تأثيرها في عملية صنع الإستراتيجية التسويقية .
Andrzej	٢٠٠٩	٣٥٤	مجموع القيم والأفكار والرموز التي تفسر وتقيّم الأشياء وتحدد الاتصالات بين المنظمة وزبائنها .
Hsu et.al.	٢٠١٠	١٢٢٨	عقائد محددة يتمسك بها أفراد المنظمة تشكل هذه العقائد الخصائص والسلوكيات

المميزة للمجموعة والتي تدعم وتعزز علاقة المنظمة بالزبون .			
نتاج البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز أ أعضاء المنظمة عن باقي المنظمات والتي تظهر بشكل رموز وطقوس وقيم تدعم جهود المنظمة في تقديم منتجاتها في السوق .	8	2011	Azar
نوع من الظواهر الاجتماعية الناشئة عن الأنشطة المرتبطة بالإعمال التسويقية والتي قد تتغير وفقا لتغير البيئة على المدى الطويل .	7	2011	Delong
القيم المشتركة اللازمة لإنجاح وظيفة التسويق في توجيه الزبون من ناحية ، وتوجيه سلوك العاملين في إدارة التسويق من ناحية أخرى نحو تحقيق الأهداف التسويقية ، وتمثل هذه القيم المشتركة بـ ( الثقة ، الالتزام ، العمل الجماعي ، الإبداع ، المرونة ، والتوجه نحو تحقيق الأهداف ) .	٦٤٤	٢٠١١	Iglesias et.al.
الطريقة التي يتم من خلالها تسويق الأشياء في المنظمة	٣٥٢	٢٠١٢	Singh & Shanker

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ومن مضامين التعاريف الواردة في الجدول (٣) نلاحظ الآتي:-

- ١- الثقافة حزمة من القيم المشتركة والمعتقدات والرموز التي يمتلكها العاملون في المنظمة.
  - ٢- مرشد ومحدد ورقيب للسلوك التسويقي في المنظمة.
  - ٣- تواكب المفاهيم التسويقية الحديثة من خلال قابليتها على التطور والتغيير.
  - ٤- الزبون قلب الثقافة التسويقية.
  - ٥- تتشكل من خلال التفاعل القائم بين أعضاء المنظمة.
  - ٦- أداة لمواجهة المنافسين.
  - ٧- تعكس صورة المنظمة التسويقية في المجتمع.
- وبناء على ما تقدم تعرف الثقافة التسويقية على أنها "مفهوم تسويقي حديث ذي إبعاد محددة يدعم ويعزز بقاء المنظمة ونموها واستمرارها في السوق من خلال تقديم خدمات متفوقة لزيائنها".

## ثانياً: أهمية وآلية الثقافة التسويقية

### ١ - أهمية الثقافة التسويقية

تستند أهمية الثقافة التسويقية على ثلاثة اعتبارات ، وهي : من ( Zostautiene & Collison & Spears , 2010 , 140-142 ) ، ( Vaiciulenaite , 2010 , 875 ) ، ( صادق ، ٢٠١١ ، ٩١ ) .

أ - تمتد حياة المنظمة بامتداد الفرص التسويقية.  
مصدر ربح المنظمة هو الزبون، إذ إن أرباح المنظمة تأتي من عقل، ومزاج، ورغبات، وسلوكيات الزبون.

ت - التسويق معادلة، وأصعب رقم فيها هو الزبون والسوق.

٢ - آلية الثقافة التسويقية

أما عن آلية الثقافة التسويقية فيرى (صادق، ٢٠١١، ٩١) إنها آلية بثلاث أغراض أساسية وهي:

١- آلية للنجاح والتفوق.

٢- آلية للتمييز.

٣- آلية لصياغة إستراتيجية المنظمة على المدى الطويل.

### ثالثا : عناصر الثقافة التسويقية

تؤدي الثقافة التسويقية دورا مهما في تعزيز الأداء التسويقي للمنظمة، وعليه ينبغي أن تكون المنظمة حريصة في بناء ثقافتها التسويقية، التي تعكس سياسات المنظمة التسويقية وإجراءات العمل في إدارة التسويق وجميع الإدارات ذات الصلة بالمهام والعمليات التسويقية، والتي تؤثر في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بش كل عام والتسويقية منها بش كل خاص، فنجاح المنظمة في السوق يتوقف على ثقافتها التسويقية وتحديد نجاحها في مجال تسويق منتجاتها، وبناء عليه ينبغي أن تعمل المنظمة على بناء ثقافتها التسويقية الخاصة التي تميزها عن الأخرى من المنظمات المنافسة، ويستند بناء ثقافة تسويقية في المنظمة على العديد من العناصر التي من الممكن أن توفر الأرضية التي تنطلق منها ثقافة المنظمة التسويقية في السوق، وهذه العناصر: (صادق، ٢٠١١، ٩٢) و (Webster, 1990, 345-365)

### ١ - خدمة الزبون

خدمة الزبائن هي مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا الزبائن، أي إن المنتج قد نال رضا الزبون، ويعد مفهوم خدمة الزبائن من المفاهيم التي تحتاج إلى العديد من الأفكار التي ترتقي إلى مفهوم خلق تلبية للرغبات المتوقعة للزبائن وبالتالي فإن الطرق الحديثة في خدمة الزبائن ورعايتهم تزيد من نشاط وفاعلية المنظمة من خلال زيادتها لولا رضا الزبائن لهذه المنظمة. عرفت على إنها "العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال تقديم منتج ذي جودة عالية ينتج عنه رضا الزبائن، بمعنى إن خدمة الزبون هي النقطة التي تلتقي فيها المنظمة بزبائنهم"، (Jasmand, et al., 2012, 23)، أما (Ward, 2012, 3) فتعرف خدمة الزبون بأنها " قدرة المنظمة على تلبية احتياجات زبائنهم ورغباتهم وبالشكل الذي يفوق هذه

التوقعات"، وهنا على المنظمة ومن خلال الاتصال المستمر مع زبائنها أن تدرك أي جانب من جوانب عملها هي الأكثر تأثيراً في خدمة الزبائن ، وبناء عليه تقوم الإدارة بوضع الخطط واتخاذ القرارات المناسبة، والالتزام بالتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها للزبون ، إذ يعد تقديم وتوفير خدمات ممتازة للزبائن احد الطرق التي تميز المنظمة بها نفسها عن منافسيها في السوق. وتتفاوت أهمية خدمة الزبائن حسب نوع المنتج ونوع الزبون ، فمثلاً الزبون الخبير يتطلب خدمة أقل من المبتدئ سواء كان سلعة أو خدمة ، وتكون خدمة الزبائن أكثر أهمية في منظمات تقديم الخدمات مثل السكن أو الطعام أو الاتصالات أو الأنترنيت أكثر من المنظمات التي تقدم السلع، وأي كان درجة أهمية الزبون ، ترى ( Friedmann , 2012 , 6 ) إن هناك مجموعة من الوصايا ينبغي أن تتبعها المنظمة عند تقديمها لخدماتها سمتها بـ " الوصايا العشر لخدمة الزبائن"، وهي:

- أ - الزبون هو رب العمل.
- ب - الإصغاء الجيد للزبون.
- ت - الاستماع إلى النقد البناء والمقترحات والتعليقات والشكاوى المقدمة من زبائن المنظمة.
- ث - لا يشتري الزبون منتجات فقط ، بل يشتري مشاعر طيبة وحلول لمشاكله.
- ج - إشعار الزبون بالأهمية والتقدير.
- ح - تبسيط المعاملات والإجراءات اللازم إجراؤها من قبل الزبون.
- خ - البحث عن كل السبل الكفيلة بجعل التعامل مع الزبون أسهل.
- د - تعلم الاعتذار من الزبون وإبداء الأسف.
- ذ - إعطاء الزبون أكثر مما كان يتوقعه .
- ر - معاملة العاملين في المنظمة بصورة جيدة .

## ٢- أسلوب الإدارة

تمثل الإدارة التسويقية القواعد المنظمة للعمليات والأنشطة التي تركز على تطبيق تقنيات التسويق وإدارة الموارد التسويقية للمنظمة (Joshi , 2005, 56)، وأشارت إليها ( ترزي ، ٢٠٠٩ ، ٩ ) على إنها "تحليل وتخطيط العمليات والأنشطة التسويقية وتنفيذها والتحكم بالبرنامج الذي صمم من أجل بناء واستمرار تبادل المنفعة مع الزبون المستهدف من أجل الوصول إلى الهدف الذي وضعت المنظمة"، ووفقاً لهذا الأسلوب تعتبر إدارة التسويق المسؤولة عن تزويد الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة بالبيانات والتنبؤات التي يمكن الاعتماد عليها عن السوق وعن التطورات المحتملة فيها حتى يمكن للمنظمة على ضوء هذه البيانات وتفسير إدارة التسويق لها إن

تستعد وتضع السياسات والبرامج لمقابلة الاحتياجات السوقية الحالية والمسقبلية (الشنواني، ١٩٩٦ ، ١٥٣)، ولمقابلة هذه الاحتياجات يتطلب بناء إستراتيجية تسويقية فاعلة تؤسس على فهم واضح لكل مفاصل العمليات التسويقية من حيث حجم الأعمال التجارية للمنظمة وثقافتها التسويقية، وحجم وسياق عمل قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه المنظمة، إذ تحدد هذه الإستراتيجية التسويقية المنهج والوسيلة التي تعتمدها المنظمة والتي لا يمكن أن يصمد أمامها المنافسون (البرزنجي، ٢٠٠٤ ، ٨٥).

وتختلف أهداف المنظمة وتختلف الأساليب الإدارية وتحديدًا منها التسويقية التي تعتمدها المنظمة لتحقيق هذه الأهداف ، إذ لا توجد خارطة طريق وحيدة للإدارة تعتمدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها ( اورتييز وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ٣).

وتأسيساً على ما تقدم نرى إن أسلوب إدارة العمليات التسويقية دوراً مؤثراً وفاعلاً في تحقيق أهداف المنظمة، وهي نشاط م تكامل يقوم على أسس ومبادئ علمية لوضع الاستراتيجيات الفعالة واتخاذ القرارات بناء " على المعلومات الدقيقة والرؤية التحليلية للمتاح من الفرص التسويقية والموارد والمؤثرات البيئية، وهي عنصر حاكم وأساسي في نمو ونجاح منظمات الأعمال.

### ٣- التنوع والاختلاف

اصبح التنوع في مجال العمل احد المبادرات الهامة التي تعتمدها العديد من المنظمات لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والبقاء والاستمرار، إذ يعد وجود ثقافات مختلفة في المنظمة ميزة تميز بها المنظمة نفسها عن مناظراتها من المنظمات المنافسة ، فالثقافة ذات مفهوم شامل وهي الغراء الاجتماعي الذي يعرف بالنسيج الثقافي الذي يربط العاملين فيما بينهم ، فهي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في المنظمة، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد ، ويلاحظ إن لكل منظمة ثقافة فرعية خاصة بها تشكل مناخها العام وتحدد سلوكها في كيفية الاتصال بالآخرين ، والمنظمة الناجحة هي التي تحتوي في مناخها العام على مكونات ثقافية تحقق في كمها ونوعها الانسجام والتجانس الوظيفي للمنظمة (أبو جامع ، ٢٠٠٩ ، ١٠ - ١١)، فالثقافات الفرعية تظهر في المنظمات الكبيرة في الإدارات المختلفة، فإدارة التسويق يمكن أن يكون لها ثقافة فرعية متميزة مشتركة بين أعضاء الإدارة، وبالتأكيد تتضمن هذه الثقافة الفرعية القيم الجوهرية للثقافة الرئيسية مضافاً إليها قيمة خاصة بأعضاء إدارة التسويق (العطية ، ٢٠٠٣ ، ٣٢٨)، وفي الحقيقة لا يوجد تعارض بين الثقافة التسويقية باعتبارها الثقافة الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة ، إذ إن الكثير من الثقافات الفرعية تشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة تواجهها المجموعة (العميان،

٢٠٠٢ ، ٣١٤)، تتشكل الثقافة التسويقية في المنظمة من نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تصفي المنظمة وإدارة التسويق ذلك النسق الثقافي لعاملها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة المتمثلة بثقافتها ويميزها عن غيرها من المنظمات (العنزي ، ٢٠٠٤ ، ١٢).

#### ٤ - التقنية

تتمثل بالمعرفة والخبرات التي تساهم في تنفيذ العمليات التسويقية من خلال استخدام التقنيات المتاحة من الآلات والمعدات والوسائل وغيرها، والتي ساهمت في تطوير تلك ال عمليات التسويقية وجعلتها أكثر استجابة لحاجات ورغبات الزبائن ، فضلا عن مساهمتها بشكل فعال في تحديد إدارة التسويق بالمصنوعات (يعقوب ، ٢٠١١ ، ١٢٥)، إن توفر هذه التقنيات الحديثة يدعم إدارة التسويق ويسهل حل البعض من المشكلات التي من ال ممكن أن تواجهها في ظروف معينة (الهواري ، ٢٠٠٢ ، ٧).

لا تختلف تقنية التسويق عن التقنية بمفهومها العام والشامل إلا في نوعية التقنيات والهدف من الاستخدام من قبل العاملين في مجال التسويق وذلك يعود إلى اختلاف العمليات التسويقية عن العمليات الإنتاجية، والمالية، والتنمية البشرية (يعقوب ، ٢٠١١ ، ١٢٥) وعليه على المنظمة عند بناء ثقافتها التسويقية الأخذ بنظر الاعتبار اثر اكتساب التقنية في العمليات التسويقية، وإسهاماتها في تنمية وتعزيز دور المنظمة في السوق ، فضلا عن تنمية روح الإبداع والتجديد و التطور لدى العاملين في المنظمة، فالثقافة التي تؤمن بأهمية الإبداع وتعتمده كفلسفة عمل تدفع العاملين نحو التجديد والتطور والابتكار لتنمية وتطوير عمل المنظمة وتعزيز حصتها السوقية، فالثقافة التسويقية المنفتحة نحو التجديد والتطور والاهتمام بالتقنية ومتابعتها ودراسة س بل الاستفادة منها أي كان مصدرها، تسهم بتسهيل اكتساب التقنية وإدخالها في البرامج والعمليات التسويقية للمنظمة ( Tidd & Trewhella , 1997, 369).

#### ٥ - التعويضات

يعد نظام تعويضات ومكافئات العاملين في المنظمة أهم نظام يعكس العلاقة الوظيفية بين إدارة التسويق والعاملين فيها، ويعنى بتعويضات ومكافئات العاملين في إدارة التسويق ( Jiang , 2009, 178)، فهو من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في إدارة التسويق، وأحد الوسائل التي يمكن من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء والرضا الوظيفي للعاملين والذي يؤدي إلى كسب ولاء وانتماء العاملين في المنظمات التي يعملون فيها، كما انه يعد

من العناصر المهمة المحفزة نحو الإبداع والعطاء (الجساسي، ٢٠١١، ٢٢)، وتعرف التعويضات على أنها "المبلغ المقطوع الذي يستحقه العامل مقابل أدائه للعمل المحدد في صك تعينه" (ناصر، ٢٠٠٤، ١٠)، كما وأشار إليها (Sharpe et al., 2008, 16) على إنها "من أكثر الطرق اختصاراً في التأثير على إنتاجية اليد العاملة ومستويات المعيشة".

إن للتعويضات دور كبير في جذب الأفراد للعمل في إدارة التسويق، فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء وراغبة فيه لا يقتصر على تخطيط واختيار وإعداد وتدريب الأفراد فحسب، وإنما أيضاً على مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة (الكردي، ٢٠١٠، ٢)، ومن هذا المنطلق إذا ما أرادت المنظمات عامة والخدمية منها خاصة الحفاظ على عاملها الأخذ بنظر الاعتبار عند بناء ثقافة تسويقية خاصة بها وجود نظام عادل ومجزي للتعويضات التي يتم دفعها للعاملين في المنظمة ضمن ثقافتها التسويقية.

## ٦ - الاحتفاظ بالزبون

يعتمد نجاح منظمات الأعمال وتحقيقها لأهدافها على فلسفة تفهم الزبون وتلبى حاجاته، ويعرف (Leong et al., 2012, 54) الزبون على أنه "أكثر الأشخاص أو الأطراف أهمية في أي منظمة، وه و عنصر مستقل تعتمد عليه المنظمة، كونه الشخص الذي يحمل احتياجات المنظمة، ومن واجب المنظمة أن تتعامل مع هذه الاحتياجات بصورة مفيدة لكلا الطرفين الزبون والمنظمة"، وعليه يعد الزبون المحور الأساسي الذي يدور حوله نشاط التسويق في المنظمة، فتحديد الزبون بدقه ومعرفة يساهم في تقديم المساعدة لإدارة التسويق في المنظمة في المحافظة على زبائنها من خلال توجيه كافة جهودها وعملياتها بما يحقق إشباع حاجاته ورغباته بأفضل ما يمكن. والمحافظة على الزبائن هو النشاط الذي تقوم المنظمة به وذلك للحد من هروب الزبائن وفقدانهم لصالح المنظمات المنافسة، إن نجاح المنظمة في الحفاظ على زبائنها يبدأ مع أول اتصال للمنظمة مع الزبائن ويستمر مع بقاء وجود المنظمة في السوق (العبادي وسويدان، ١٩٩٩، ٩٣).

إن قدرة المنظمة على اجتذاب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، لا يرتبط فقط بما تقدمه المنظمة من منتجات، ولكنه يرتبط بطريقة تقديم المنظمة لمنتجاتها لزبائنها الحاليين، فالمحافظة على الزبون هي ليس فقط إن تقدم للزبون أكثر مما يتوقع، وإنما أن ت عمل على زيادة توقعات الزبون، وبهذا يمكن كسب ثقته، ويكون هذا الزبون احد الموالين للمنظمة وواجهة ترويجية لها للتعريف بنشاطاتها ومنتجاتها في السوق التجارية، وعلى المنظمة عند بناء ثقافتها التسويقية أن تركز على نقطة أساسية تتعلق بمركز المنظمة الاستراتيجي في السوق وعليها أن تفهم إن هذا لا يأتي نتيجة تعظيم

الإرباح فقط ، ولكن يأتي أيضا من خلال قدرة المنظمة على خلق قيمة للزبون وبالتالي خلق ولاءه والاحتفاظ به ( Brakus et. al., 2009 , 53 )

## ٧ - التغيير

أصبح التغيير في عصرنا الحالي أمرا طبيعيا لا مفر منه، وهو حقيقة واقعة لا محالة، إذ يتميز هذا العصر بالعديد من المتغيرات ذات التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في المنظمة، وإذا ما أرادت هذه المنظمة النجاح عليها مواكبة هذه التغيرات والخروج من النظرة المحلية الضيقة إلى النظرة العالمية الشمولية التي ألفت بظلالها على المنظمات، ويعد التسويق مفتاح النجاح لهذه المنظمات، إذ ينبغي على المنظمات الموائمة بين سياستها الداخلية والتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، ولا يتم ذلك بنجاح إلا إذا تمكنت إدارة التسويق من فهم واستيعاب وتحليل الفرص والمخاطر الناجمة عن التغيير وتعمل على الاستفادة منها بشكل ايجابي ، فالمنظمات عموما والخدمية منها خصوصا تواجه في يومنا هذا العديد من المستجدات التي لم تكن موجودة سابقا في صناعة الخدمات، وإذا ما أرادت الاستمرار في ميدان تقديم الخدمة على إدارة التسويق في هذه المنظمات اكتشاف وفهم هذه المستجدات والتعامل معها بفاعلية بغرض الاستفادة من الفرص المتاحة وتعظيم المنفعة المتحققة منها وتعزيز نقاط القوة فيها.

إن التغيير ضرورة ملحة في زماننا هذا ، وتحديدًا عندما يكون التغيير تطورًا نحو الأفضل ، لزيادة فاعلية إدارة التسويق وتحسين أدائها وتنمية مواردها ، إلا إن هناك خطورة مادية ومعنوية مترتبة على اتخاذ قرار غير صائب بصدد التغيير ، لان قرار كهذا في حالة تنفيذه قد يؤدي ببعض المنظمات إلى الخروج من السوق أو الصناعة ، أو تكبد خسائر فادحة في استثمار غير مجد في تغيير لم يكن مطلوبًا أو مرغوبًا فيه (العلاق ، ٢٠١٠ ، ١٧٩)، وبناء عليه تحتاج عملية التغيير في إدارة التسويق إلى قدر كبير من التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق والرقابة، ويعد التخطيط للتغيير التنظيمي والتجديد محور عمل مدير التسويق في المنظمة ، والواقع إن للتغيير والتطوير التنظيمي هدفان متلازمان، الأول يتعلق بتحقيق التوازن بين إدارة التسويق وبيئتها.

وتأسيسا على ما تقدم نرى إن نجاح المنظمات عامة والخدمية خاصة في تنفيذ خططها على المدى الإستراتيجي يمثل أهمية بالغة وملحة في ظل عالم يتصف بالمنافسة الشديدة في بيئة متغيرة، وللثقافة التسويقية دور كبير في صياغة إستراتيجية المنظمة الخدمية وتنفيذها بنجاح، حيث إن وجود ثقافة تسويقية مناسبة تمكن الإدارة العليا في المنظمة الخدمية من التعامل مع المتغيرات البيئية بشكل مناسب ، يمكنها من صياغة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف والغايات التي تصبو إليها المنظمة ، وعليه يمكن اعتبار الثقافة التسويقية بحد ذاتها إحدى استراتيجيات المنظمة



الداعمة لتحقيق أهدافها، إذ تؤثر الثقافة التسويقية في طبيعة عمل المنظمة وكيفية انجازها للمهام، فهي توفر الإطار الفكري الذي يحدد منهجية العمل في المنظمة، كما إنها تهيئ قاعدة تميز المنظمة بخصائص وسمات تميزها عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى، وتؤثر الثقافة التسويقية في مستوى أداء العاملين وبالتالي في أداء المنظمة، إذ تحدد السلوك المقبول الذي يتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها ويدعم تحقيق أهداف المنظمة، فنجح المنظمة في تحقيق أهدافها عملية مشتركة لفريق عمل يتكون من كلا من إدارة المنظمة والعاملين فيه، ولتفعيل هذا تعمل إدارة المنظمة على توفير المناخ المناسب الذي يدعم ويعزز روح الإبداع لدى العاملين، فالمنظمة التي تعامل عاملها وموظفيها على أنهم أصدقاء الإدارة العليا وزملائها في العمل وشركائها في تحقيق الأهداف، تتبادل معهم الآراء بحرية وسهولة ووضوح، تتدفق فيها المعلومات بلنسيابية في جميع الجهات، تستطيع بناء ثقافة تسويقية إبداعية تمكن المنظمة من بلوغ مقاصدها، وبناء عقلية جديدة وتفكير خلاق لدى العاملين يبلأهم وهذه المقاصد والغايات.

### المحور الثالث: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

يهتم هذا المبحث بعرض النتائج الميدانية وتحليلها بعد إجراء المعالجات الإحصائية واستخلاص النتائج، إذ يتم تشخيص واقع الثقافة التسويقية وعناصرها في الفنادق المبحوثة، ولتحقيق ذلك تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS Var-19) لإحساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط المرجحة والأوزان النسبية وذلك كونها أدوات لتشخيص متغيرات البحث.

يبين الجدول (٤) نتائج الوصف الإحصائي (التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات المرجحة والأوزان المطلوبة) للثقافة التسويقية من خلال إجابات الأفراد المبحوثين في الفنادق المبحوثة على عناصر الثقافة التسويقية والمتمثلة بـ (خدمة الزبون، والتنوع، وأسلوب الإدارة، والتقانة، والتعويض، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير).

الجدول (٤) وصف متغيرات البحث وتشخيصها

المقاييس	ت	الفقرات المُعيرة لكل مقياس	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	الوسط المرجح *	الوزن النسبي **	التقييم
	١	يقدم فندقنا خدمات تلبي رغبات زبائنه.	٥٤	٩	٦	٢.٤٩٢٨	%٨٣.٠٩	عالي
	٢	يؤمن فندقنا اتصالات فاعلة مع زبائنه.	٤٣	١٢	١٤	٢.٣٤٦٨	%٧٨.٢٢	عالي

المقاييس	ت	الفقرات المُعيرة لكل مقياس	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	الوسط المرجح *	الوزن النسبي **	التقييم
خدمة الزبون	٣	يعد الزبون أساس وجود فندقنا في السوق.	٥٧	٦	٦	٢.٥٥٠٧	%٨٥.٠٢	عالي
	٤	يعد الفندق القدرة على التعامل مع الزبائن احد المواصفات الخاصة عند انتقائه للأفراد الراغبين بالعمل فيه .	٤٠	١٦	١٣	٢.٥٢١٧	٨٤.٠٥	عالي
	٥	يقوم فندقنا بإعداد برامج تدريبية ( استباقية ) لعامله تمكنهم من تقديم أفضل الخدمات للزبون .	٤٨	٣	١٨	٢.١٨٨٤	%٧٢.٩٤	متوسط
	٦	يتم استقصاء آراء الزبائن في فندقنا حول طبيعة ومستوى خدماته .	٦٩	-	-	٢.٨٥٥١	%٩٥.١٧	عالي
		المعدل العام				٢.٤٩٢٧٥	%٨٣.٠٩	عالي
	أسلوب الإدارة	٧	يعتمد فندقنا أساليب إدارية متطورة لأداء نشاطاته في خدمة الزبائن .	٤٩	٧	١٣	٢.٥٩٤٢	%٨٦.٤٧
٨		يخطط فندقنا عملياته لتبادل المنفعة مع زبائنه .	٤٢	١٢	١٥	٢.٣١٨٨	%٧٧.٢٩	عالي
٩		يحرص فندقنا على وضع إستراتيجيته العامة بما يتوافق مع إستراتيجية إدارة التسويق فيه .	٥٤	٨	٧	٢.٥٣٦٢	%٨٤.٥٤	عالي
١٠		تهتم الإدارة العليا في فندقنا بالوظائف الإدارية كافة .	٤٤	٧	١٨	٢.٧٣٩١	%٩١.٣	عالي
١١		تضع إدارة فندقنا الخطط ال كفيلة بتحقيق أهدافه .	٥١	٩	٩	٢.٧١٠١	%٩٠.٣٣	عالي
١٢		يتم التنسيق بين مختلف إدارات فندقنا بقصد التعاون وتحقيق الأهداف الخاصة بخدمة الزبائن.	٤٧	٧	١٥	٢.٤٩٢٨	%٨٣.٠٩	عالي
		المعدل العام				٢.٥٣٥٢	%٨٤.٥	عالي
	١٣	يحرص فندقنا على اكتساب ميزة تنافسية لتعزيز حصته السوقية.	٥٥	٦	٨	٢.٧٥٣٦	%٩١.٧٨	عالي
	١٤	يهتم فندقنا بتقديم تشكيلة من الخدمات	٤٣	١١	١٥	٢.٧١٠١	%٩٠.٣٣	عالي

المقاييس	ت	الفقرات المُعيرة لكل مقياس	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	الوسط المرجح *	الوزن النسبي **	التقييم
التنوع		لزيائته بما يؤمن دخوله في ميادين جديدة في عمله .						
	١٥	يبادر فندقنا إلى التنوع في الخدمات المقدمة دعماً لتميزه واستمراره في السوق .	٥٢	١٠	٧	٢.٦٨١٢	%٨٩.٣٧	عالي
	١٦	يمثل العاملون ذوي المهارات العالية مصدراً اثرائياً للفندق .	٤١	١٧	١١	٢.٥٥٠٧	%٨٥.٠٢	عالي
	١٧	يحرص فندقنا على إشعار عامليه بأهمية قيمهم ومعتقداتهم الخاصة في العمل .	٤٦	٤	١٩	٢.٣٩١٣	%٧٩.٧١	عالي
	١٨	يعمل فندقنا على تسخير قيم عامليه خدمة لزيائته .	٣٨	١٠	٢١	٢.٣١٨٨	%٧٧.٢٩	عالي
		المعدل العام				٢.٥٦٧٦	%٨٥.٥٨	عالي
التقانة	١٩	يختار فندقنا أفضل التقانات لتطوير أنشطته التسويقية الموجهة لخدمة زبائنه .	٥٣	٤	١٢	٢.٣٧٦٨	%٧٩.٢٢	عالي
	٢٠	يوظف فندقنا التقانات الحديثة في خدمة جمع المعلومات التسويقية واسترجاعها .	٤٥	٣	٢١	٢.٤٤٩٣	%٨١.٦٤	عالي
	٢١	تسهم التقانة الحديثة في حل المشكلات التسويقية التي تواجه فندقنا .	٤١	١٩	٩	٢.٥٢١٧	%٨٤.٠٥	عالي
	٢٢	يملك فندقنا قاعدة بيانات عن عامليه وزبائنه .	٦٩	-	-	٢.٤٨٠٦	%٨٢.٦٨	عالي
	٢٣	تسهم التقانة الحديثة المعتمدة في فندقنا بخفض التكاليف بما يساعد في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات .	٥٧	٥	٧	٢.٥٦٥٢	٨٥.٥	عالي
	٢٤	تسهم التقانة المعتمدة في فندقنا في التعرف على الفرص التسويقية .	٤٢	٢١	٦	٢.٥٦٥٢	%٨٥.٥	عالي

المقاييس	ت	الفقرات المُعيرة لكل مقياس	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	الوسط المرجح *	الوزن النسبي **	التقييم
		المعدل العام				٢.٥٥٣١	%٨٥.١	عالي
التعويضات	٢٥	يعتمد فندقنا نظاما عادلا للتعويضات ( الأجر والمكافآت ) يجذب ذوي الكفاءات إليه .	٥١	٤	١٤	٢.١٧٣٩	٧٢.٤٦	متوسط
	٢٦	تأخذ إدارة فندقنا المتغيرات الاقتصادية بنظر الاعتبار عند تحديد التعويضات المدفوعة للعاملين .	٣٥	٨	٢٦	٢.٣٧٦٨	%٧٩.٢٢	عالي
	٢٧	يتفق نظام التعويضات المعتمد في فندقنا مع طبيعة الأعمال التي يؤديها العاملون .	٣٩	٧	٢٣	٢.٥٠٧٢	%٨٣.٥٧	عالي
	٢٨	يسهم نظام التعويضات المعتمد في فندقنا بتحقيق أهداف كلا من الفندق والعاملين فيه .	٤٢	٧	٢٠	٢.٤٦٣٨	%٨٢.١٢	عالي
	٢٩	يستخدم فندقنا الشفافية بخصوص التعويضات المالية للعاملين فيه .	٤٣	٩	١٧	٢.٥٥٠٧	%٨٥.٢	عالي
	٣٠	يمثل نظام التعويضات في فندقنا مدخلا لتحسين أداء العاملين .	٤٠	٦	٢٣	٢.٥٣٦٢	%٨٤.٥٤	عالي
			المعدل العام			٢.٤٣٤٧	%٨١.١٥	عالي
	الاحتفاظ بالزبون	٣١	يعتمد فندقنا فلسفة تفهم الزبون وتلبية احتياجاته ضمن أسس عمله .	٥٧	٦	٦	٢.٥٣٦٢	%٨٤.٥٤
٣٢		يُشعر فندقنا زبائنه بأهميتهم من الاتصال الأول بهم .	٦٠	٨	١	٢.٦٠٨٧	%٨٦.٩٥	عالي
٣٣		تشخص إدارة التسويق في فندقنا الزبائن الذين توجه جهودها إليهم .	٦١	٢	٦	٢.٤٣٤٨	%٨١.١٦	عالي
٣٤		يهتم فندقنا بمعرفة دوافع القرارات الشرائية لزبائنه .	٥٣	٥	١١	٢.٤٩٩٣	%٨٣.٣١	عالي
٣٥		يحقق فندقنا أفضل قيمة لزبائنه .	٥٨	٢	٩	٢.٥٣٦٢	%٨٤.٥٤	عالي
٣٦		يعتمد فندقنا رضا الزبون كأساس وجوده في السوق .	٥٩	٨	٢	٢.٥٠٧٢	٨٣.٥٧	عالي

المقاييس	ت	الفقرات المُعيرة لكل مقياس	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	الوسط المرجح *	الوزن النسبي **	التقييم
		المعدل العام				٢.٥١٢١	%٨٣.٧٣	عالي
التغيير	٣٧	تدرس إدارة فندقنا التغييرات المستقبلية المتوقع حدوثها ضمن نطاق عملها .	٥٦	٤	٩	٢.٣٧٦٨	%٧٩.٢٢	عالي
	٣٨	تستحضر إدارة فندقنا كل إمكانياتها لمسايرة المستجدات في بيئتها .	٤٦	٦	١٧	٢.٥٥٠٧	%٨٥.٠٢	عالي
	٣٩	تمتلك إدارة فندقنا رؤية واضحة لنتائج التغيير المتوقعة .	٤٣	٧	١٩	٢.٤٦٣٨	%٨٢.١٢	عالي
	٤٠	تمتلك إدارة فندقنا المرونة الكافية للتكيف مع التغييرات المتوقعة في بيئتها .	٤٢	١٦	١١	٢.٤٩٢٨	%٨٣.٠٩	عالي
	٤١	تسعى إدارة فندقنا لتوظيف نتائج التغييرات المتوقعة لخدمة زبائننا .	٤٦	١٤	٩	٢.٤٦٣٨	%٨٢.١٢	عالي
	٤٢	يسعى فندقنا جاهدا نحو تحقيق نتائج ايجابية من التغييرات الخارجية	٤٨	١٢	٩	٢.٥٧٩٧	%٨٥.٩٩	عالي
			المعدل العام			٢.٤٨٧٩	%٨٢.٩٣	عالي

\*الوسط المرجح = القيم / إجمالي عدد الأفراد المبحوثين

N= 69

\*\* الوزن النسبي = الوسط المرجح / الدرجة القصوى \* ١٠٠

الدرجة القصوى = ٣ مقياس ليلوت

اعتبرنا رأي أفراد العينة ضعيفا إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع دون وزن (٥٠%)، ويعد متوسطا إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع بين (٥٠%-٧٥%)، ويكون مستوى الإجابة عاليا إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة من (٧٥%) فما فوق . ويبين من الجدول (٤) الآتي:

١- خدمة الزبون: تم اعتماد "خدمة الزبون" بوصفها متغيراً من عناصر الثقافة التسويقية ، وقد جاءت إجابات المبحوثين لهذا العنصر عالية تجسد رأيهم حول أهمية هذا العنصر في الثقافة

التسويقية، إذ بلغ المتوسط العام (٢٠٤٩٢٧٥) من أصل (٢)، أي ما نسبته (٨٣.٠٩%) وهي نسبة عالية، وتدلل هذه النتيجة على أن الفنادق المبحوثة تقدم خدمات تلبي حاجات الزبائن، فضلا عن جعلهم أساس لوجودهم والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم حول طبيعة و مستوى الخدمات التي تقدمها لهم.

٢- أسلوب الإدارة: بلغ المتوسط العام "لأسلوب الإدارة" (٢٠٥٣٥٢) من أصل (٢) أي ما نسبته (٨٤.٥٥%)، وهي عالية نسبيًا وتدلل على أن الفنادق المبحوثة تعتمد أساليب إدارية متطورة لأداء نشاطاتها وتحرص على وضع إستراتيجية عامة تتسجم مع إستراتيجية إدارة التسويق فيها ، فضلا عن وضع الخطط الكفيلة بتحقيق أهدافها في خدمة الزبائن.

٣- التنوع: حصل عنصر "التنوع" على متوسط عام قدره متوسط عام قدره (٢٠٥٦٧٦) من أصل (٢) بنسبة (٨٥.٥٨%)، وهي نسبة عالية تجسد رأي الأفراد المبحوثين وتدلل هذه النسبة على أن الفنادق المبحوثة تحرص على اكتساب ميزة تنافسية تعزز من حصتها السوقية فضلا عن اهتمامها بتقديم تشكيلة من الخدمات لزيائنها بما يؤمن دخولها إلى ميادين عمل جديدة.

٤- الثقافة: تشير نتائج آراء المبحوثين حول عنصر "الثقافة" إلى وجود تأييد عالي لأهمية هذا العنصر ضمن عناصر الثقافة التسويقية ويدعم هذا الرأي المتوسط العام الذي بلغ (٢٠٥٥٣١) من أصل (٢) أي بنسبة (٨٥.١%) ، وتشير هذه النتائج إلى أن الفنادق المبحوثة تمتلك قاعدة بيانات عن عاملها وزبائنها ، فضلا عن إسهام الثقافة التسويقية والمعتمدة في الفنادق المبحوثة بالتعرف على الفرص التسويقية.

٥- التعويضات: اظهر الجدول (٤) ارتفاع المتوسط العام لهذا العنصر إذ بلغ (٢٠٤٣٤٧) من أصل (٢) أي بنسبة (٨١.١٥%)، وتؤشر هذه النسبة العالية مدى شفافية إدارة الفنادق المبحوثة بخصوص التعويضات المالية للعاملين فيها ، فضلا عن إسهام التعويضات المعتمدة في الفنادق المبحوثة بتحقيق أهداف كل من الفنادق المبحوثة والعاملين فيها.

٦- الاحتفاظ بالزبون: تشير النتائج إلى وجود اتفاق ايجابي مرتفع في آراء المبحوثين، إذ بلغ المتوسط العام لهذا العنصر (٢٠٥١٢١) من أصل (٢) أي بنسبة (٨٣.٧٣%)، وتدلل هذه النتيجة على اهتمام إدارات الفنادق المبحوثة وحرصها على الاحتفاظ بزيائنها وذلك بإشعارهم بأهميتهم ومن الاتصال الأول بهم.

٧- التغيير: حصل هذا العنصر على متوسط عام قدره (٢٠٤٨٧٩) من أصل (٢) أي بنسبة (٨٢.٩٣%)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن إدارات الفنادق المبحوثة تسعى دائما إلى تحقيق

- نتائج ايجابية من التغييرات الخارجية المحيطة بها ، فضلا عن استحضار هذه الفنادق لكل إمكانياتها لمسايرة المستجدات في بيئتها
- إتساقاً مع النتائج السابقة يمكن توضيح بعض المؤشرات والتي يمكن أن تبنى على ضوءها تحليلاً دقيقاً لعناصر الثقافة التسويقية:
- ١- يعد عنصر "التنوع" أكثر العناصر أهمية من عناصر الثقافة التسويقية، إذ جاء بنسبة اتفاق بلغت (٨٥.٥٨%)، ويعود ذلك إلى إن الإدارة في الفنادق المبحوثة ترى في التنوع تميزاً وتفرداً عن منافساتها في السوق ، فالتنوع في الخدمات المقدمة يكسبها ميزة تنافسية تعزز حصتها السوقية وتدعم مكانتها الذهنية لدى الزبائن ، كما إن هذا التنوع يعطيها المرونة الكافية للحركة ويؤمن لها اقتحام مجالات عمل جديدة في سوق السياحة، فضلا عن ما يحمله التنوع في ثقافات العاملين من إيجابيات يمكن تسخيرها لخدمة الفندق وزبائنه.
- ٢- احتل عنصر "التقانة" المرتبة الثانية من حيث الأهمية بين عناصر الثقافة التسويقية، إذ جاء بنسبة اتفاق بلغت ( ٨٥.٠١%)، ويعود ذلك إلى أن إدارات الفنادق المبحوثة تحقق من خلال التقانة المعتمدة لديها تخفيضاً ملحوظاً في التكاليف، كما إن هذه التقانة تسهم وبشكل فاعل في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه الفنادق لزبائنها، فضلا عن الإمكانيات التي توفرها هذه التقانة والتي تسهم في التعرف على الفرص التسويقية المستقبلية.
- ٣- جاء عنصر "أسلوب الإدارة" الثالث في الأهمية وبنسبة اتفاق بلغت ( ٨٤.٥%)، ويعود ذلك إلى إن إدارات الفنادق المبحوثة تؤمن بان التخطيط السليم للوظائف الإدارية مع الاهتمام والتنسيق والرعاية هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف ، وستنشأ عنه خطوات أساسية إيجابية تسهم تحسين الأداء، وبالتالي تحقيق أعلى منفعة للزبون وذلك من خلال تلبية احتياجاته وتحقيق رغباته وبما يضمن تقديم أفضل الخدمات له.
- ٤- احتل عنصر "الاحتفاظ بالزبون" المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبنسبة اتفاق بلغت (٨٣.٧٣%)، وجاء ذلك نتيجة اعتماد الفنادق المبحوثة فلسفة عمل تشعر الزبائن بأهميتهم ومن الاتصال الأول، وتترجم هذه الفلسفة إلى واقع عملي وذلك من خلال تفهم حاجات الزبائن والعمل على تلبيةها، فضلا عن سعي إدارات الفنادق المبحوثة واهتمامها بتحقيق أعلى قيمة لزبائنها.
- ٥- كانت المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بين عناصر الثقافة التسويقية من نصيب عنصر "خدمة الزبون" إذ بلغت نسبة الاتفاق (٨٣.٠٩%)، ويعود ذلك إلى الاهتمام العالي الذي تبديه إدارات الفنادق المبحوثة بلراء الزبائن ومقترحاتهم ، وجاء هذا الاهتمام من كون الزبون هو أساس وجود الفندق ومستقبله في السوق ، ولهذا الغرض سعت إدارات الفنادق المبحوثة على انتقاء أفضل

الأفراد للعمل في إدارتها والذين تتوفر فيهم مواصفات خاصة تمكنهم من التعامل بفاعلية مع مختلف الزبائن وتحت مختلف الظروف وبالشكل الذي يرضي الزبون ويشعره بالسعادة نتيجة تعامله مع هذا الفندق.

٦- جاء عنصر "التغيير" في المرتبة السادسة من حيث الأهمية بين عناصر الثقافة التسويقية إذ بلغت نسبة الاتفاق (٨٢.٩٣%)، ويعود ذلك إلى السعي الحثيث والمستمر من قبل إدارات الفنادق المبحوثة بتحقيق نتائج ايجابية تحت اية ظروف و متغيرات بيئية، ويأتي ذلك من المرونة التي تمتلكها إدارات هذه الفنادق والتي تسمح لها بالتكيف مع هذه المتغيرات وتوظيفها فضلا عن رؤية ورسالة هذه الفنادق والتي ترسم بوضوح الخطوط العريضة الواضحة نتيجة لهذه التغييرات البيئية.

٧- شكل "التعويضات" العنصر الأخير والأقل أهمية ضمن عناصر الثقافة التسويقية وكانت نسبة الاتفاق الايجابي (٨١.١٥%)، ويعود ذلك إلى إن الفنادق المبحوثة لم تأخذ بنظر الاعتبار العوامل المادية وتأثيراتها الايجابية والسلبية في نفسية الأفراد العاملين وبالتالي في أدائهم، كما لم تعمل الفنادق المبحوثة على تطوير نظام حوافز فعال يلبي حاجات العاملين فيه ويتلاءم مع طبيعة العمل في سوق السياحة.

٨- وبناء على ما تقدم نرى انه بالرغم من التفاوت في مستوى استخدام عناصر الثقافة التسويقية فان النتائج تكاد تكون متقاربة في أفضل الحالات إذ جاءت بمستوى عال " ويعود ذلك إلى إن المدراء المبحوثين لديهم إدراكاً واضحاً لعناصر الثقافة التسويقية واستطاعوا ان يحققوا من خلالها نوع من التوازن بين العوامل الأساسية المؤثرة في صياغتها، إذ إنها عملت على تحقيق أفضل قيمة للزبون بما تقدمه من خدمات تلائم وحاجاته وتلبي رغباته و سخرت إمكانياته التقنية لتحقيقه، وأشعرت الزبون بأهميته، وان رضاه هو هدف الفنادق المبحوثة إدارة وعاملين، فإليه هو الأساس في تقييم الفندق وعامله، ومقترحاته مشاريع تطوير مستقبلية للفندق، وبذلك ضمنت الاحتفاظ بولائه.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث في جانبه النظري والميداني إلى جملة من الاستنتاجات ومن أهمها ما

يأتي:

- ١- تعد الثقافة التسويقية مكوناً من مكونات الثقافة الكلية وعنصراً من عناصر الثقافة التنظيمية للمنظمات الخدمية الموجهة نحو السوق.



- ٢- تشكل الثقافة التسويقية احد الموجودات ذات القيمة العالية ، واحد المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات كونها الحجر الأساس واللبنة التي تستند عليها للنمو والبقاء.
- ٣- تزداد قيمة الثقافة التسويقية في المنظمات كونها يمكن أن تتعامل مع الفرص والتحديات بصفتها القدرة الأهم لديها، ولذلك فإنها معنية بالاستثمار الكامل للمعلومات والمهارات والمعارف والقيم والمعتقدات التي يحملها العاملون وتوظيفها في خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ٤- تتضمن الثقافة التسويقية مكونات أساسية تتمثل بالقيم، والمعتقدات، والرموز، وعقائد، وافتراسات، ومواقف، ومعارف، والتي تعد منطلقات تنفرد بها وتتميز عن منافساتها في السوق.
- ٥- الثقافة التسويقية فلسفة عمل شاملة تعكس سياسات المنظمة في إدارة ليس فقط العمليات التسويقية بل والعمليات الإدارية الأخرى في المنظمة ، وعليها يتوقف نجاح المنظمات الخدمية في تسويق خدماتها في السوق.
- ٦- يستند بناء ثقافة تسويقية على مجموعة من العناصر التي تعد أسس ترتكز عليها المنظمة في بناء ثقافة تسويقية قوية.
- ٧ أظهرت نتائج التحليل الوصفي لعناصر الثقافة التسويقية عن تركيز إجابات المدراء المبحوثين في الفنادق المبحوثة في الاتجاه الإيجابي لكل عناصر الثقافة التسويقية مع ظهور تفاوت بين العناصر فيما بينها بمستوى استخدامها، وهذا يدل على إن بناء الثقافة التسويقية يأتي من مساهمة كل من أسلوب الإدارة، والتنوع، والتقانة، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير، وخدمة الزبون، والتعويضات على التوالي في تعزيز القدرات الإبداعية التسويقية للفنادق المبحوثة.

### ثانياً: المقترحات

- في ضوء ما توصلت إليه الباحثان من استنتاجات نرتأي تقديم جملة من المقترحات وكما يأتي:
- ١ - التوجه إلى السوق يتطلب من الفنادق المبحوثة تعزيز ثقافة تسويقية لديها والتي تقوم على الأسس المتمثلة بـ ( خدمة الزبون ، وأسلوب الإدارة، والتنوع، والتقانة، و التعويضات، والاحتفاظ بالزبون، والتغيير )، والقواعد التي تسند هذه الثقافة لتمكن الفنادق المبحوثة من تقديم أفضل الخدمات وإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم.
- ٢ - ترسيخ الثقافة التسويقية الايجابية التي تحفز السلوك الفعال الايجابي الذي يسهم في تعزيز مكانة الفندق وتطورها وتحافظ على حصتها السوقية، وتعكس صورة ايجابية طيبة عن الفندق في ذهن الزبون، ويكون ذلك من خلال تركيز الإدارة العليا على اعتماد الأساليب الإدارية التي تنتاغ وتتسجم مع ثقافة الفندق التسويقية ، وكذلك من خلال البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحفيز

العاملين على الالتزام بالسلوك الايجابي الفعال ومدى تأثيره في رفع مستوى أداء العاملين أنفسهم وبالتالي رفع مستوى أداء فندقهم.

٣ - من الضروري للفنادق المبحوثة أن تحدد نقاط قوة ثقافتها التسويقية والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والنهوض بأداء الفندق الخدمي، ويكون ذلك بالتقييم المستمر للثقافة التسويقية بهدف تجسيد ثقافة متينة فاعلة تسهم في تحقيق أهداف الفنادق المبحوثة.

## قائمة المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- ١ - أبو جامع، إبراهيم احمد عواد، ( ٢٠٠٩)، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٢- اورتييز، ايفن فونتين، كوياما، سوميهيرو، مونش، فولغانغ، تانغ، خوانغتينغ، (٢٠٠٤)، تنفيذ الإدارة المستندة إلى النتائج في منظمات الأمم المتحدة، الجزء الأول، سلسلة التقارير عن الإدارة من أجل النتائج في منظومة الأمم المتحدة، وحدة التفيتش المشتركة ، جنيف . <http://www.unjiu.org>
- ٢ - البرزنجي، احمد فهمي، (٢٠٠٤)، التسويق الاستراتيجي : مفاهيم .أسس .وظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٣ - ترزي، أمل ، (٢٠٠٩) ، كيف تبدأ مشروعك الصغير ، ط ١ ، مركز العمل التنموي / معا ، غزة، <http://www.maan-ctr.org>.
- ٥- الجساسي، عبد الله حمد محمد، (٢٠١١)، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
- ٦- الشنواني، صلاح، ( ١٩٩٦)، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والإستراتيجية، مطبعة شباب العرب، أسيوط، مصر .
- ٧- صادق، درمان سليمان ، (٢٠١١)، قياس أبعاد الثقافة التسويقية في المنظمات المصرفية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين بالمصارف التجارية الأهلية في

- محافظات إقليم كردستان العراق ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد التاسع ، العدد الثاني، إنساني ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- ٨- ألبادي ، سمير عزيز ، سويدان ، نظام مصطفى ، ( ١٩٩٩ ) ، تسويق الأعمال مدخل إلى التسويق الصناعي ، [www.uop.edu.jo/Material](http://www.uop.edu.jo/Material)
- ٩- العطية، ماجدة، (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعات ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- العميان، محمود سليمان، (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط ١ دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- ١١- العنزي، بسام بن من اور ، (٢٠٠٤)، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري : دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية.
- ١٢- الكردي، احمد، (٢٠١٠)، عملية بناء نظام الأجور ، التنمية البشرية والتطوير الإداري، <http://kenanaonline.com>
- ١٣- ناصر، سومر أديب ، ( ٢٠٠٤ )، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية : دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، سورية.
- ١٤- الهواري، سيد، (٢٠٠٢)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٥- يعقوب، منذر خضر ، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في التسويق، ط ١، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، صيدا، بيروت، لبنان.
- العلاق، بشير، (٢٠١٠)، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ثانيا: المصادر الأجنبية

- 1- Andrzej , Limanski , (2009) , Cultural conditioning in Marketing on Foreign Markets , Silesian school of economics & Languages, <http://www.nbu.gov.ua> .
- 2- Appiah-Adu , Kwaku , Fyall, Alan and Singh, Satyendra , (2000) 'Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry', The Service Industries Journal, 20: 2 .

- 3- Appiah-Adu, Kwaku and Singh, Satyendra , (1999) , Marketing Culture and Performance in UK Service Firms , The Service Industries Journal , 19: 1
- 4- Azar, Goudarz ,(2011) , Food culture Distance : Antecedent to Adaptation of Export <http://www.iFama.org> marketing strategy ,
- 5- Bean , Robert , (2010) , Managing Cultural Diversity Training Program Resource Manual, Australian Multicultural Foundation , Carlton South, Victoria , Australi. [www.harmony.gov.au](http://www.harmony.gov.au)
- 6- Brakus, J. Jo ůsko , Schmitt, Bernd H., & Zarantonello , Lia , ( 2009) , Brand Experience: What Is It ? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? , Journal of Marketing , Vol. 73 .
- 7- Collison , Fredrick M., & Spears , Daniel l., (2010) , Marketing cultural and heritage tourism: the Marshall Islands, International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research , Vol. 4 , Iss. 2
- 8- Delong , Zou, ( 2011) , post -80s employees perceptions of typical Japanese business culture , <http://hj.diva-portal.org>
- 9-Eger , Ludvik & Jakubikova , Dagmar ,(2004) , School Culture \_ <http://ism.dei.uc.p>
- 10- Friedmann , Susan A. , ( 2012) , The Ten Commandments of Great Customer Service , <http://sbinfoCanada.about.com> \_
- 11- Gerakos , Joseph J., Ittner , Christopher D. & Moers , Frank , (2012) , Compensation Objectives and Business Unit Pay Strategy, Corresponding author: 5807 S. Woodlawn Avenue, Chicago
- 12- Harrison , Paul James & Shaw , Robin N. , (2004) , Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library , Library Management Journal , Volume 25 · Number 8/9 .
- 13- Hsu, Yi , Liwei , Hsu & Yeh , Chung – wen , (2010) , A cross - Cultural study on consumers Level of acceptance toward marketing innovativeness , African journal of Business Management , Vol 4.(6) .
- 14- Montaña , Oriol Iglesias , Jordi , Alfons , Sauquet & Montaña , Oriol , ( 2011) , The role of corporate culture in relationship marketing , European Journal of Marketing , Vol. 45 Iss: 4
- 15- Jasmand , Claudia , Blazevic , Vera & de Ruyter , Ko,(2012) , Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior , Journal of Marketing , Vol. 76, No. 1 . <http://www.journals.marketingpower.com>
- 16- Jiang , Zhou , Xiao , Qian , Qi , Henan & Xiao , Lei , (2009) , Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with

- the Trend of the Times , International Journal of Business and Management , Vol. 4, <http://ccsenet.org/journal/index> No. 11 ,
- 17- Jiang , Zhou , Xiao , Qian , Qi , Henan & Xiao , Lei , (2009) , Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times , International Journal of Business and Management , Vol. 4, No. 11
- 18- Joshi , Rakesh Mohan, (2005) , International Marketing , , New Delhi [Oxford University Press](http://www.oxfordup.com)
- 19- Lee , Neil & Rodriguez-Pos , Andres , (2013) , Original innovation, learnt innovation and cities: Evidence from UK SMEs , Urban & Regional Research Center Utrecht , <http://econ.geog.uu.nl/peeg/peeg.html> Utrecht University ,
- 20- Leong ,Ryan Mingwan , Michael , Edwin , Abu Bakar , Afi , Ibrahim , Ira Meilita , Veerappan , Geetha , Rajamanickam , Shamini , (2012) , A Study of the Influence of 21- Customer Loyalty on Sportswear Buying Behaviour of Malaysian Male Consumers , European Journal of Social Sciences , Vol.28 , ISSN 1450-2267 , No.1 .  
<http://www.europeanjournalofsocialsciences.com>
- 22- Lotich , Patricia , (2012) , 7 Steps to Creating a Customer Service Strategy <http://smarthurchmanagement.com>
- 23- Luk , Sherriff T.K. , (1997) , An examination of the role of marketing culture in service quality, International Journal of Contemporary Hospitality Management , 9/1
- 24- Sharpe Andrew, Jean-François Arsenault and Peter Harrison , (2008) , Why Have Real Wages Lagged Labour Productivity Growth in Canada?, Centre for the Study of Living Standards <http://www.csls.ca>
- 25- Singh, Vidit & Shanker , Ravi , (2012) , Marketing Culture: Gap Analysis of select Indian Commercial Banks , IRACST- International Journal of Research in Management & Technology (IJRMT) , Vol. 2 , ISSN: 2249-9563, No.3, June
- 26- Taylor , Peter Leigh and Cheng , Antony S. , (2012) , Environmental Governance as Embedded Process: Managing Change in Two Community-Based Forestry Organizations , Human Organization journal , Issue: Volume 71, Number 1 ,  
<http://sfaa.metapress.com/app/home/contribution>
- 27- Tidd , Joe , & Trewhella , Martin J., (1997) , Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning , Published by Blackwell Publishers Ltd, 108 Cowley Road, Oxford OX4 1JF, UK . [www.secure.com.sg](http://www.secure.com.sg)

- 28- Webster, Cynthia , (1995 ), Marketing Culture and Marketing effectiveness in Service Firms , The Journal of Services Marketing, VOL. 9 , NO. 2 .
- 29- Webster , Cynthia , (1991) , A Note on Cultural Consistency within the Service Firm: The Effects of Employee Position on Attitudes toward Marketing Culture , Journal of the Academy of Marketing Science , Volume 19, Number 4 .
- <http://sbinfocanada.about.com>30- Ward , Susan , (2012) , Customer Service ,
- 31-Yoon , sung-Joon, & Lee, sung-Ito , (2005) , Market - oriented culture and strategy : <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz> Are The synergistic ? , Marketing Bulletin , 16.
- 32- Žostautienė Daiva & Vaičiulėnaitė , Laura , (2010) , Coherence Model Between Marketing Culture and Marketing Effectiveness , Economics and Management Journal 15 , ISSN 1822-6515
- 33-Zostautiene , Daiva & Daraskeviciute , Birute , ( 2009) , Peculiarities of Competitive Advantage Development of Panevezys City Companies through the Elements of Marketing Culture , Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics (5) , Commerce of Engineering Decisions .