الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين
كلية الاقتصاد الثانية
قسم إدارة الأعمال

دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية (دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري)

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

علام علي يوسف

إشراف

الدكتور: حسين ابراهيم
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد الثانية – جامعة تشرين

الدكتور: سليمان علي
مدرس في قسم التسويق
كلية الاقتصاد – جامعة حلب

1436 هـ – 2014 م

حقوق الطباعة

جميع الحقوق محفوظة لـ جامعة تشرين ، ويمنع طباعة أي جزء من هذه الرسالة
" دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية".
إلا بعد أخذ الموافقة من الجهة المعنية. جامعة تشرين- اللاذقية.

Copyright © 2014 -2013

جامعة تشرين
كلية الآداب والعلوم الإنسانية الثانية بطرطوس
Tishreen University
Second Faculty of Arts and Humanities

الرقم ٥٢٥/ص التاريخ ٢٤/٤/٢٠١٤
الموضوع:

السيد الأستاذ الدكتور عميد كلية الاقتصاد الثانية
بجامعة تشرين المحترم

عملاً بقرار مجلس البحث العلمي رقم /٨٥٧/المتخذ بالجلسة رقم/١٤/ تاريخ ١٩ / ٣/ ٢٠١٤
المتضمن تسمية المعيدة حنان ابراهيم مدققاً لغوياً على رسالة الماجستير لطالب الدراسات العليا علام علي يوسف
بعنوان:

دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية
"دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري"

تم تصويب الرسالة وتدقيقها بعد المناقشة النهائية، كما تمّ الالتزام بملاحظات المدقق اللغوي أصولاً.

وتفضلوا خالص الشكر والتقدير....

اسم المدقق وتوقيعه:
حنان ابراهيم

عميد كلية الآداب الثانية
د حسين حبيب وقاف

رئيس قسم اللغة العربية
د محمد معلا حسن

الجمهورية العربية السورية – طرطوس – جامعة تشرين – كلية الآداب والعلوم الإنسانية الثانية
Tel ٠٠٩٦٣٤٣٢٢٧٤٠٢, ٠٠٩٦٣٤٣٢٢٢٧٤٠٢, Telefax ٠٠٩٦٣٤٣٢٢٧٤٠١
Second Faculty of Arts and Humanities, Tishreen University, Tartous, Syria

الجمهورية العربيـة السورية
جامعة تشرين
كلية الاقتصاد الثانية
طرطوس – ص.ب :٢٧٠

SYRIAN ARAB REPUBLIC
Tishreen university
Faculty of Economics
Tartous
P.O.BOX :٢٧٠

الرقم: /
التاريخ: / / ٢٠١٤
الموضوع:

Your Reference :
Our Reference: /
Date: / /٢٠١٤

كلية الاقتصاد الثانية
الرقم ١٢٢٦
التاريخ ١٤/٤/٢٠١٤م

قرار لجنة الحكم لدرجة الماجستير

في تمام الساعة الثانية عشر من يوم الاثنين ٢٠١٤/٤/١٤ اجتمعت لجنة الحكم المشكلة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم(٨٥٧) المتخذ بالجلسة رقم (١٤) المنعقدة بتاريخ ١٨/ جمادى الأولى/ ١٤٣٥ ه الموافق ٢٠١٤/٣/١٩ م والمؤلفة من السادة:

- الدكتور: **سليمان علي** المدرس في قسم التسويق بكلية الاقتصاد في جامعة حلب اختصاص / تسويق/ عضواً ومشرفاً.
- الدكتور: **أديب برهوم** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد الثانية في جامعة تشرين اختصاص / تشكيل الأسعار/ عضواً.
- الدكتور: **أيمن شيحا** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد الثانية في جامعة تشرين اختصاص /إدارة مالية/ عضواً.

وناقشت رسالة الماجستير التي تقدم بها الطالب: علام علي يوسف

بعنوان: دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية " دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري"

قررت لجنة الحكم الآتي:

١) منح الطالب علام علي يوسف درجة قدرها (٨٦.٦٦) ست وثمانون وست وستون بالمئة من الدرجة بتقدير (امتياز) في اختصاص إدارة الأعمال من قسم إدارة الأعمال.

٢) رفع هذا القرار إلى المجالس المختصة لمنحه الدرجة المذكورة واستصدار القرارات اللازمة لتمتعه بحقوق هذه الدرجة وامتيازاتها وفق الأصول النافذة.

طرطوس: يوم الاثنين ١٤/ ٤/ ٢٠١٤/ م.

الدكتور	**الدكتور**	**الدكتور**
أيمن شيحا	**أديب برهوم**	**سليمان علي**

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة تشرين

كلية الاقتصاد الثانية

لجنة حكم

لجنة الحكم على رسالة الماجستير للطالب علام علي يوسف بعنوان:

((دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية " دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري"))

المؤلفة بموجب قرار مجلس البحث العلمي رقم (٨٥٧) المتخذ بالجلسة رقم (١٤) تاريخ ١٨/ جمادى الأولى/ ١٤٣٥ ه الموافق ١٩/٣/ ٢٠١٤ م والمؤلفة من السادة:

- الدكتور: **سليمان علي** المدرس في قسم التسويق بكلية الاقتصاد في جامعة حلب اختصاص / تسويق/ عضواً ومشرفاً.
- الدكتور: **أديب برهوم** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد الثانية في جامعة تشرين اختصاص / تشكيل الأسعار/ عضواً.
- الدكتور: **أيمن شيحا** الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد الثانية في جامعة تشرين اختصاص /إدارة مالية/ عضواً.

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ١٤ / ٤ / ٢٠١٤ م

وأجيزت بدرجة (٨٦.٦٦) **ست وثمانون وست وستون بالمئة من الدرجة بتقدير (امتياز).**

الدكتور	**الدكتور**	**الدكتور**
أيمن شيحا	**أديب برهوم**	**سليمان علي**

شهادة

نشهد بأن العمل الموصوف في هذه الدراسة هو نتيجة بحث قام به الطالب علام علي يوسف بإشراف الأستاذ الدكتور حسين محمد ابراهيم / مشرفاً رئيساً/ والدكتور سليمان سليم علي / مشرفاً مشاركاً/، وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص.

المُرشّح	المشرف الرئيس	المشرف المشارك
علام علي يوسف	أ.د حسين محمد ابراهيم	د.سليمان سليم علي

تصريح

أصرح بأن هذا البحث:

((دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية "دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل االسوري"))

لم يسبق أن قُبل للحصول على أي شهادة ولا هو مقدّم حالياً للحصول على شهادة أُخرى.

المُرشّح

علام علي يوسف

"وقل ربّي زدني علماً"

صدق الله العظيم

سورة طه 114الآية

الملخص

تسعى المنظمات لتكون الأفضل؛ لذلك جعلت من العميل محور اهتمامها، حيث إن رضا العميل يعطي المنظمة فرصة نموها واستمرارها، وخاصة في ظل المنافسة واضطراب السوق، وسباق المنظمات لإكتساب الحصة السوقية الأكبر.

وقد أصبحت فكرة تطوير المنتج أو الخدمة السياحية المقدمة حالياً من المنظمات محل الدراسة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى، خاصةً في ظل تغير أذواق العملاء وامكانية تحولهم نحو وجهات سياحية أخرى داخلية أو خارجية، وإن اتباع سياسة التوجه بالسوق من قبل المنظمات بالإضافة إلى أخذ العوامل الداعمة لهذه السياسة بعين الاعتبار، يمكّن هذه المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الخدمات المقدمة من قبلها أو تقديم خدمات جديدة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة، إضافةً إلى معرفة مدى تبني سياسة التوجه بالسوق في المنظمات السياحية في الساحل السوري.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد البحث، أما بالنسبة للدراسة العملية فهي دراسة مسحية شملت المنظمات السياحية العاملة في الساحل السوري، وتمثلت عينة الدراسة بالمنظمات المصنفة ضمن أربع وخمس نجوم، والبالغ عددها اثنتاعشرة منظمة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية.

اعتُمد برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات، حيث تم استخدام تحليل الانحدار بشكلٍ رئيسٍ لمعرفة دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية من خلال تبني سياسة التوجه بالسوق، إضافة إلى تحليل الارتباط بين العناصر المكونة للتوجه بالسوق لمعرفة درجة الاتساق فيما بينها، فضلاً عن إجراء الإحصاءات الوصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة، وقد أوضحت النتائج أن المنظمات محل الدراسة موجهة بالسوق، وأن للعوامل الداعمة –الداخلية– للتوجه بالسوق الدور الأكبر في تعزيز قدرة المنظمة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها، ومن ثم تلتها العوامل الداعمة الخارجية، وأن كلّاً من التفاعل واضطرابات السوق لا يؤثر على قدرة المنظمات محل الدراسة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها.

الكلمات المفتاحية: التوجه بالسوق، العوامل الداعمة للتوجه بالسوق، تطوير الخدمة السياحية.

الشكر والتقدير

كل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور حسين محمد ابراهيم (عميد كلية الاقتصاد الثانية بطرطوس) الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث وإعطاء الباحث الاهتمام والرعاية والتوجيه، فكان خير سند للباحث.

والشكر وعميق الاحترام والعرفان إلى الدكتور سليمان سليم علي، المدرس بقسم التسويق في جامعة حلب لتفضّله بقبول المشاركة بالإشراف على هذا البحث وإعطاء الباحث الكثير من وقته وتوجيهاته الحكيمة والقيّمة في كل مرحلة من مراحل البحث.

والشكر إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد الثانية بشكل عام، وإلى الأساتذة في قسم إدارة الأعمال بشكل خاص، فلهم الشكر والاحترام.

أتوجه بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة الحكم لتفضلهم بالموافقة على تقويم البحث وإغناء البحث بملاحظاتهم ومداخلاتهم.

كما يتقدم الباحث بالشكر والاحترام إلى كل من الأستاذ الدكتور محمد عباس ديوب، الذي لم يتردد يوماً بتقديم أيّة معلومة تفيد الباحث، وإلى الأستاذ الدكتور علي يونس ميا الذي وجّهني إلى طريق إدارة الأعمال.

وأخيراً الشكر والتقدير لكل من أعانني على إتمام هذا البحث.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الغلاف	I
حقوق الطباعة	II
الملخص باللغة العربية	III
الشكر والتقدير	V
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	XII
قائمة المصطلحات	XIII
قائمة الملاحق	XIV
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1-1 مقدمة	2
1-2 الدراسات السابقة.	4
1-2-1: الدراسات العربية	4
1-2-2: الدراسات الأجنبية	8
1-2-3: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	15
1-3 مشكلة البحث.	16
1-4 فروض البحث.	17
1-5 أهداف البحث.	18
1-6 أهمية البحث.	18
وأدوات جمع البيانات 1-7 منهجية البحث	19
1-7-1: منهجية البحث	19
1-7-2: أدوات جمع البيانات	19
1-7-3: المجتمع وعينة البحث	20
1-8 نموذج البحث.	20
1-9 محددات البحث.	21

الفصل الثاني: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق	
المبحث الأول: التوجه بالسوق	
2-1-1 مقدمة.	23
2-1-2 مفهوم التوجه بالسوق.	23
2-1-3 أهمية التوجه بالسوق.	25
2-1-4 خصائص المنظمة الموجهة بالسوق.	27
2-1-5 التوجه بالسوق كاتجاه حديث في التسويق.	29
2-1-6 أبعاد التوجه بالسوق.	31
2-1-6-1: البعد السلوكي للتوجه بالسوق	31
2-1-6-2: البعد الثقافي للتوجه بالسوق	33
2-1-6-3: التوجه بالسوق من منظور اتخاذ القرار	35
2-1-6-4: البعد الاستراتيجي للتوجه بالسوق	36
2-1-6-5: التوجه بالسوق من منظور التوجه بالعميل	37
2-1-7: عناصر التوجه بالسوق من منظور البعد السلوكي.	38
2-1-7-1: توليد المعلومات	38
2-1-7-2: نشر المعلومات	43
2-1-7-3: الاستجابة للمعلومات	46
المبحث الثاني: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق	
2-2-1: مقدمة.	48
2-2-2: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق.	48
2-2-3: مجموعة العوامل الداخلية.	50
2-2-3-1: الإدارة العليا	50
2-2-3-2: السياسات التنظيمية	52
2-2-3-3: ديناميكية الأقسام الداخلية	54
2-2-3-4: نظام المكافآت والحوافز	56
2-2-4: مجموعة العوامل الخارجية(البيئية).	57
2-2-4-1: حدة المنافسة	58

2-2-4-2: اضطرابات السوق	58
2-2-4-3: الاضطراب التكنولوجي	59
خلاصة الفصل الثاني	60
الفصل الثالث: الخدمات وعملية تطويرها	
المبحث الأول:ماهية الخدمات	
3-1-1: مقدمة.	62
3-1-2: مفهوم الخدمة.	62
3-1-3: خصائص الخدمات.	63
3-1-4: أصناف الخدمة.	66
3-1-5: أنواع الخدمة.	66
المبحث الثاني: تطوير الخدمات.	
3-2-1: مفهوم التطوير.	70
3-2-2: تطوير الخدمة.	70
3-2-3: أهمية تطوير الخدمة السياحية	71
3-2-4: استراتيجيات تطوير الخدمة السياحية	71
3-2-5: طرق تطوير الخدمات.	72
3-2-6: دورة حياة الخدمة السياحية.	73
3-2-7: متطلبات تطوير الخدمة.	75
3-2-8: عملية تطوير الخدمة.	75
3-2-9: العوامل المؤثرة على نجاح تطوير الخدمة	78
خلاصة الفصل الثالث	83
الفصل الرابع: الدراسة العملية.	
المبحث الأول: السياحة في الساحل السوري.	
4-1-1: مقدمة	85

4-1-2: إضاءة على السياحة في الساحل السوري	85
4-1-3: لمحة عن المنظمات السياحية محل الدراسة	86
المبحث الثاني: الإحصاءات الوصفية.	
4-2-1: الإحصاءات الوصفية المتعلقة ب (التوجه بالسوق).	94
4-2-2: الإحصاءات الوصفية المتعلقة ب (العومل الداعمة الداخلية).	99
4-2-3: الإحصاءات الوصفية المتعلقة ب (العوامل الداعمة الخارجية).	106
4-2-4: الإحصاءات الوصفية المتعلقة ب (تطوير الخدمة السياحية).	109
المبحث الثالث: الإحصاءات الاستنتاجية.	
4-3-1: تحليل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة.	111
4-3-2: تحليل الارتباط لعناصر التوجه بالسوق	112
4-3-3: اختبار الفرضيات.	113
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.	
4-4-1: نتائج البحث.	130
4-4-2: توصيات البحث.	132
الملاحق	135
المراجع	143

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1-3	الفرق بين الخدمة والمنتج المادي	65
1-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتوليد المعلومات	94
2-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بنشر المعلومات	95
3-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالاستجابة المعلومات	96
4-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتأكيد الإدارة العليا	99
5-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالميل للمخاطرة	100
6-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتفاعل الأقسام الداخلية	101
7-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بصراع الأقسام الداخلية	102
8-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالرسمية	103
9-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمركزية	104
10-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بنظام المكافآت	105
11-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة باضطرابات السوق	106
12-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بحدة المنافسة	107
13-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالاضطرابات التكنولوجية	108
14-4	الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتطوير الخدمة السياحية	109
15-4	إحصاءات الثبات للتوجه بالسوق	111
16-4	إحصاءات الثبات للعوامل الداعمة للتوجه بالسوق	111
17-4	إحصاءات الثبات لتطوير الخدمة السياحية	112
18-4	مصفوفة الارتباط لعناصر التوجه بالسوق	112
19-4	ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)	114
20-4	تحليل الانحدار	114
21-4	معاملات الانحدار	115
22-4	ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)	116
23-4	تحليل الانحدار	117

4-24	معاملات الانحدار	117
4-25	ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)	119
4-26	تحليل الانحدار	119
4-27	معاملات الانحدار	120
4-28	ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)	122
4-29	تحليل الانحدار	122
4-30	معاملات الانحدار	123
4-31	تحليل أنوفا الاستبعادي المركب	125
4-32	ملخص اختبار أنوفا وفقاً لطريقة إنتر (Enter)	126
4-33	تحليل الانحدار	127
4-34	معاملات الانحدار	127
4-35	تحليل أنوفا الاستبعادي المركب	129

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1-2	التوجه بالسوق وفقاً للبعد السلوكي	32
2-2	التوجه بالسوق وفقاً للبعد الثقافي	33
3-2	التكامل بين البعد السلوكي والثقافي للتوجه بالسوق	35
4-2	التوجه بالسوق من منظور اتخاذ القرار	36
5-2	التوجه بالسوق حسب البعد الاستراتيجي	37
6-2	العوامل الداعمة للتوجه بالسوق	49
1-3	خصائص الخدمات	65
2-3	الخدمة الباردة	67
3-3	الخدمة الآلية	68
4-3	الخدمة الوردية	68
5-3	الخدمة المتوازنة	69
6-3	دورة حياة الخدمة السياحية	73
7-3	مراحل تطوير الخدمة	76
8-3	عوامل نجاح تطوير الخدمة	78
1-4	مراحل اختبار الفرضيات	113

قائمة المصطلحات

التوجه بالسوق Market Orientation	"مجموعة من السلوكيات المرتبطة باكتساب وجمع ومعالجة معلومات السوق" (Perry & Shoo,2001)
توليد المعلومات Intelligence Generation	"وهي قدرة قطاع العمل على توليد المعلومات الاستخباراتية حول كل من العملاء والمنافسين" .(Pride & Ferrell, 2006)
نشر المعلومات Intelligence Dissemination	"عملية توزيع المعلومات التي تم توليدها على أقسام المنظمة المختلفة". (Kohli and Jaworski ,1990)
الاستجابة للمعلومات Responsiveness	"عملية استخدام المعلومات التي تم توليدها وجمعها من أجل خلق قيمة للخدمات التي تقدم وإيصالها للعميل" (Ge and Ding, 2005)
تأكيد الإدارة العليا Top Management Emphases	"التعزيز المستمر من قبل المدراء التنفيذيين للأفراد داخل المنظمة وتشجيعهم على توليد ونشر والاستجابة لمعلومات السوق". (Kohli and Jaworski ,1990)
ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة Risk Average	"مدى ميول الادارة العليا لتحمل المخاطرة أو النفور منها" (Kohli and Jaworski ,1990)
المركزية Centralization	"تركيز سلطة اتخاذ القرار بيد فرد واحد أو الإدارة العليا" (Van de Ven, 1976)
الرسمية Formalization	"الالتزام بالقواعد والاجراءات التنظيمية عند التعامل مع الشركاء" (Van de Ven, 1976)
الصراع Conflict	"المساهمة في تعطيل الاتصالات بين أقسام المنظمة وعدم إيصال المعلومات ونشرها سواء الرسمية أو غير الرسمية" (Levitt, 1969)
التفاعل Connectedness	"درجة التعاون والتكامل بين أقسام المنظمة من أجل تيسيرعملية تبادل المعلومات وإيصالها للإدارات المعنية بها"(Ruekert & Walker, 1987)
نظام المكافآت Reward System	"الإجراءات والقواعد والمعايير المتعلقة بكيفية توزيع التعويضات والأجور الأساسية والمزايا الإضافية للعاملين في المنظمة " www.bussinessdictionary.com
اضطرابات السوق Market Turbulence	"معدّل التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم" (Kohli & Jaworski, 1993)
حدة المنافسة Competitive Intensive	"مجموعة من المنظمات العاملة في المجال نفسه والتي تتنافس من أجل

	السيطرة على مصدر ما أو كسب ولاء شريحة مستهدفة من العملاء" (Wood & Buhian, 1993)
الاضطرابات التكنولوجية Technology Turbulence	"مجموعة العوامل التي تدفع المنظمة لإحداث تغيير في أسلوب عملها بشكل مستمر أكثر من أي وقت مضى" (Chaharbagi & Willis, 2000)
تطوير الخدمات Service Development	"عملية إضافة مواصفة جديدة لمنتج أو خدمة معينة من أجل استخدام أفضل وتحفيز الزبون للتعامل بشكل أفضل، وتؤدي إلى خلق أسواق جديدة وتحقيق الأرباح". www.abahe.co.uk -

قائمة الملاحق

الملحق	رقم الصفحة
استبانة الدراسة	136

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1: مقدمة.

1-2: الدراسات السابقة.

1-2-1: الدراسات العربية

1-2-2: الدراسات الأجنبية

1-2-3: اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

1-3: مشكلة البحث.

1-4: فرضيات البحث.

1-5: أهداف البحث.

1-6: أهمية البحث.

1-7: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات.

1-7-1: منهجية البحث.

1-7-2: أدوات جمع البيانات.

1-7-3: المجتمع وعينة البحث

1-8: نموذج البحث.

1-9: محددات البحث.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1: مقدمة (Introduction):

يعتبر التوجه بالسوق من المفاهيم التسويقية الحديثة نسبياً، وقد حظي باهتمام كبير من قبل باحثي التسويق، وبُحث من جوانب متعددة، كتأثيره على أداء المنظمات (Jaworoski & Kohli , 1990)، وعلى الربحية (Narver & Stanley ,1990)، وعلى الابتكار ونجاح المنتجات الجديدة (Hultink ,et al.,2004). وما يميز التوجه بالسوق أنه كخطوة استباقية؛ يُساعد وبشكل كبير على نجاح المنتج أو الخدمة سواء أكانت جديدة كلياً أم أنها مطوَرة بحيث تلبي احتياجات العملاء وتشبع رغباتهم ومن ثم الوصول بهم إلى مرحلة الرضا (Fred & Henry, 2004)

وتعيش منظمات الأعمال حالة من التنافس والصراع من أجل السيطرة على السوق وخاصة في ظل تغير أذواق العملاء ورغباتهم، لذلك يجب عليها أن تكون أكثر استجابة لهذه التغيرات من أجل الحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، لذلك عليها أن تعزز مكانتها في السوق وصورتها الذهنية لدى العملاء، من خلال تقديم ماهو جديد مبتكر، أو تطوير ما هو مقدم حالياً. وهنا تبرز الحاجة للقيام ببحوث السوق، أي توليد المعلومات عن السوق ومكوناته، ثم نشر هذه المعلومات وايصالها إلى الإدارات والأقسام المعنية، والاستجابة لها بما يمكن المنظمة من فهم السوق بشكلٍ جيّدٍ، وتحديد الفرص الحالية والمستقبلية المتاحة أمامها؛ وهذا هو جوهر التوجه بالسوق.

تتوقف قدرة المنظمات على تبني سياسة التوجه بالسوق على مجموعةٍ من العوامل، منها داخليّة تتعلق بالإدارة العليا كدرجة التأكيد والإصرار على تبني هذة السياسة، ومدى الاستعداد لتحمل المخاطرة المرافقة لها؛ على اعتبار أن التوجه بالسوق منهجٌ استراتيجيٌ يوفر للمنظمة رؤيةً مستقبليةً بعيدة المدى (استشراف مستقبل السوق). السياسات التنظيمية المتبعة في المنظمة كدرجة المركزية والرسمية، كذلك درجة الصراع أو التفاعل بين الأقسام الداخلية في المنظمة، بالإضافة إلى دور نظام المكافآت في تحفيز المعنيين لدعم هذه السياسة الجديدة والسعي الدؤوب لإنجاحها، وتسمى العوامل السابقة بمجموعة العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق، أي مصدرها من داخل المنظمة.

تعتبر منظمات الأعمال نظاماً مفتوحاً (محسن و نعساني،2008) بمعنى أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، لذا لابدّ من الأخذ بالاعتبار بيئة عمل المنظمة والعومل النابعة من تلك البيئة والمؤثرة في

عملها، وتتمثل المتغيرات البيئية باضطرابات السوق، وحدة المنافسة، إضافة إلى الإضطرابات التكنولوجية، والتي يمكن إدراجها تحت مسمى العوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق.

وتعتبر عملية تطوير الخدمات حيوية وهامة لنجاح منظمات الأعمال، حيث أن تقديم خدمات جديدة أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بأسلوب جديد يتوافق والتغير في أذواق العملاء، يعزز من بقاء المنظمات ونموها على المدى البعيد (Schmmoeller.l,2010). كذلك تترافق عملية تطوير الخدمات بدرجة من المخاطرة لايمكن تجاهلها والمتمثلة باحتمال رفض العملاء للخدمة المطورة وعدم القدرة على الوفاء باحتياجات العملاء والوصول إلى الهدف المنشود المتمثل بالوصول بالعميل لمرحلة الرضا، وهنا تكمن أهمية بحوث السوق من أجل التعرف على احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتطوير الخدمات وفقاً لتلك الاحتياجات المتجددة.

في هذا الإطار يأتي البحث ليلقي الضوء على مسألة هامة ألا وهي: دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق بنوعَيها؛ الداخلية والخارجية في تطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات السياحية العاملة في الساحل السوري، (من خلال تبني المنظمات محل الدراسة لسياسة التوجه بالسوق) ومعرفة مدى مساهمة هذه العوامل في تمكين المنظمات محل الدراسة من أن تكون موجهة بالسوق على اعتبار أن العوامل الداعمة بمنزلة ممهدات وشروط لازمة لنجاح سياسة التوجه بالسوق، ومدى انعكاس ذلك على قدرة المنظمة في تطوير الخدمات المقدمة من قبلها بما يرضي العملاء.

1-2: الدراسات السابقة (Previous studies) :

1-2-1: الدراسات العربية :

أ- دراسة (سعيداني ، 2009)

عنوان الدراسة : "نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي" ، دراسة حالة بعض المؤسسات بمنطقة بتانة

هدف الدراسة :

إبراز أهمية نظام المعلومات التسويقية في تسيير تدفق المعلومات التي تحتاجها المؤسسات.
إبراز دور بحوث التسويق كأداة رئيسة لتوفير المعلومات الضرورية عن الأسواق وخصائصها والمستهلكين ودوافعهم وأنماط شرائهم والمنافسين والتطورات التكنولوجية وما إلى ذلك من المعلومات.
معرفة أبعاد التوجه السوقي وطرق قياسه .
إبراز أهمية وضرورة نظام المعلومات التسويقية بالنسبة للمؤسسات المتوجهة بالسوق.

منهجية الدراسة :

من أجل الإجابة عن التساؤلات المطروحة بالإشكالية واختبار صحة الفرضيات تم اعتماد الأسلوب الاستقرائي، بالاعتماد على مراجع حديثة بلغات متعدّدة. تم اختيار عينة غرضية مكونة من بعض الأفراد العاملين بالمؤسستين محل الدراسة لمعرفة التوجه العام لفلسفة التوجه السوقي وعلاقتها بنظام المعلومات التسويقي. تم توزيع الاستبيان على 70 فرد عامل على مستوى المؤسستين حيث تم قبول 60 استبيان واستبعاد الباقي لعدم اكتمالها أو وجود تناقض في الأجوبة.

نتائج الدراسة :

أثبتت النتائج وجود علاقة قوية بين نظام المعلومات التسويقي والتوجه السوقي، فإن لم تملك المؤسسة نظام معلومات تسويقي فعال يمكنها من الوصول للمعلومات التي تحتاجها لمعرفة التغيرات البيئية المختلفة وتسيير هذه المعلومات بشكل متناسق وفعال فإنّها لا يمكن أن تكون موجهة بالسوق.
إن المؤسسات الجزائرية غير قادرة على استيعاب فلسفة التوجه السوقي التي تعتبر من أحدث التوجهات للمنظمات العالمية الناجحة، حيث مازالت المؤسسات الجزائرية لا تهتم بوظيفة التسويق، ولا تقوم ببحوث التسويق للتعرف على احتياجات ومتطلبات الأطراف المكونة للسوق كالزبائن والموزعين والمنافسين والواصفين وغيرهم من الأطراف والجهات التي تؤثر على نشاط المؤسسة.
من خلال الدراسة يتضح جلياً أن من أهم مقومات نجاح فلسفة التوجه السوقي هو نظام المعلومات التسويقي، فمن دون وجود هذا النظام لا يمكن أن نتكلم عن منظمة موجهة بالسوق .

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة، الإشكال الرئيس الموجود هو عدم الاهتمام بوظيفة التسويق التي أصبحت ضرورة حتمية لبقاء المنظمات وخاصة بسبب ازدياد حدة المنافسة في السوق المحلي نتيجة انفتاح الاقتصاد الجزائري دولياً.

ب- دراسة (كاظم ،2010):

عنوان الدراسة : "أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وتمت دراسة الأداء من جانبي الربحية والحصة السوقية، أما بالنسبة للتوجه السوقي فقد تمت دراسته من ناحية البعد الثقافي (التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التكامل الوظيفي).

منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء أفراد عينة الدراسة المتمثلين بالمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في شركة الخطوط الملكية الأردنية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عنها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى البالغ عددهم (263) وعينة الدراسة البالغ عددها (105) وتم استعادة (84) استبانة صالحة للتحليل. وقد تم الاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS.

نتائج الدراسة :

للتوجه السوقي أثر موجب ومباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية؛ الحصة السوقية) ووجود تأثير موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من حيث الربحية والحصة السوقية. ووجود أثر موجب ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية ؛ الحصة السوقية) وللتوجه السوقي (التوجه بالزبائن ؛ التوجه بالمنافسين ؛ و التكامل الوظيفي) أثر موجب ومباشرعلى التزام العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وللالتزام أثر موجب ومباشرعلى أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية؛ والحصة السوقية)، وللتوجه السوقي (التوجه بالزبائن؛ التوجه بالمنافسين؛ والتكامل الوظيفي) أثر موجب غير مباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (الربحية ؛ والحصة السوقية) بوجود الالتزام .

ج- دراسة (الهاشمي , 2011):

عنوان الدراسة : "أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الانشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي "

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي في المشاريع الإنشائية الهندسية العاملة في الأردن ، وقياس أثر التوجه السوقي على أداء هذه المشاريع ودور التوجه الاستراتيجي في تعزيز أثر التوجه السوقي للمشاريع محل الدراسة .

منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع الحالي للمشاريع الإنشائية الهندسية، ومن خلال المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها، وبلغ عدد المشاريع المشمولة الدراسة (30) مشروعاً حكومياً، وكانت عينة الدراسة مؤلفة من مدراء ورؤساء أقسام تلك المشاريع، وتم توزيع(130) استبانة، تم الرد على (110) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS وبرنامج تحليل المسار AMOS 7 من أجل الوصول للنتائج .

نتائج الدراسة:

وجود أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافس) على مستوى أداء المشاريع الانشائية الهندسية من جانبي (الربحية والحصة السوقية)، ووجود أثر مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين) على التوجه الاستراتيجي، وعدم وجود أثر مباشر للتوجه الاستراتيجي على مستوى أداء الشركات (الحصة السوقية، الربحية). ووجود أثر غير مباشر للتوجه السوقي (التوجه بالمنافس، التوجه بالزبائن) على مستوى الأداء للشركات محل الدراسة من جانبي (الحصة السوقية، الربحية) من خلال التوجه الاستراتيجي كمتغير وسيط .

د- دراسة (غازي ، شكري .2012)

عنوان الدراسة : أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التوجه نحو السوق، ودرجة تبني مستشفيات القطاع الخاص السعودية لهذا المفهوم وأهمية هذا المفهوم في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة

الحادة من مستشفيات القطاع العام، وأثر ذلك على تحسين الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص والمتمثل في زيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها، إضافة إلى المحافظة على صورتها الذهنية المشرقة في أذهان العملاء المرضى والمراجعين لها .

منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاحصائي من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وقد تم تصميم استبانة تحاول الإجابة عن أسئلة الدراسة بموضوعية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفيات القطاع الخاص في محافظة جدة بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها، حيث تم اختيار 100 شخص بأسلوب العينة العشوائية البسيطة من المدراء ومسؤولي الأقسام العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة استرجع منها 85 استبانة واستبعدت ست استبانات ، وعليه بلغت نسبة الاستجابة 79% .

نتائج الدراسة :

تفاوت الأهمية النسبية للمفاهيم المؤثرة على التوجه نحو السوق بالنسبة لتحسين أداء مستشفيات القطاع الخاص في حين أخذت العوامل الترتيب الآتي: التنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية والاستجابة، وتوليد المعلومات.

هناك علاقة متوسطة بين الأداء الكلي والتوجه بالسوق وكانت القوة التفسيرية لنموذج الدراسة 21.8% .

أظهرت النتائج وجود أثر للتنسيق بين مختلف المستويات الوظيفة والأداء الكلي، لذا لابد من تطوير آلية لانسياب المعلومات بين الإدارة العليا والدنيا في مستشفيات القطاع الخاص.

أظهرت النتائج وجود أثر لتوليد المعلومات وتجميعها والأداء الكلي، لذا لابد من دعم قسم بحوث التسويق ودعمه بالموازنة، المطلوبة وبناء قاعدة بيانات فعالة به في مستشفيات القطاع الخاص.

أظهرت النتائج وجود أثر لمفهوم الاستجابة على الأداء الكلي؛ لذا لابد من المستشفى أن تهتم بآراء العملاء وتقديم أفضل الخدمات المستقبلية في الوقت المناسب وحسب رغباتهم واحتياجاتهم في مستشفيات القطاع الخاص.

أظهرت الدراسة أن هناك ضعفاً في مفهوم توليد المعلومات حيث كان المتوسط الحسابي(3.6) نتيجة لعدم الاهتمام بقسم بحوث التسويق التي كان الوسط الحسابي لها (3.2) .

1-2-2: الدراسات الأجنبية :

أ- دراسة (Jaworoski & Kohli , 1993) :

Market Orientation: Antecedents and consequences

عنوان الدراسة: التوجه بالسوق ، المسببات والنتائج.

هدف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التوجه بالسوق وأداء المنظمة، مع الأخذ بالاعتيار العوامل الداعمة للتوجه بالسوق، من أجل تحديد أي من هذه العوامل أكثر تأثيراً على الأداء واستبعاد العوامل عديمة التأثير .

منهجية الدراسة :

بلغ عدد الشركات المؤهلة للمشاركة في الدراسة 1000 شركة أمريكية من مختلف الصناعات، ولكن تم اختيار 500 شركة بشكل عشوائي للمشاركة فعليا في الدراسة، و وزعت الاستبانات على المدراء التنفيذين في تلك الشركات بغض النظر ان كانوا من مدراء التسويق أو لا، وكان عدد الردود 230 استبانة، أي نسبة الاستجابة كانت 47.2%. واستخدم مقياس (ليكرت) الخماسي عند تصميم الاستبيانة، واعتمد الباحثان على إجراء تحليل الانحدار بين السوابق أو (العوامل الدافعة) على أنها المتغير المستقل و التوجه بالسوق على أنه المتغير التابع، ثم أجري تحليل الانحدار مرة أخرى بين التوجه بالسوق على أنه المتغير المستقل والعواقب المتمثلة (بالأداء) على أنها المتغير التابع .

نتائج الدراسة :

أظهرت الدراسة أن التوجه بالسوق يتعلق وبشكل أساسي بتأكيد وإصرار الإدارة العليا على تبني هذه السياسة، وكذلك بدرجة المخاطرة المرافقة لهذه السياسة ومدى استعداد الإدارة العليا لتحملها، التفاعل والصراع بين الأقسام الداخلية في المنظمة، درجة المركزية، نظام المكافآت. وأشارت الدراسة بوضوح إلى أن التوجه بالسوق يتعلق بأداء الأعمال ولكنه لا يتعلق بالحصة السوقية، التزام الموظفين في المنظمة، العصبية وروح التضامن, وأخيراً تعتبر العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء متينة جداً، وتتأثر بشكل كبير بالمتغيرات البيئية بما فيها اضطرابات السوق وحدة المنافسة والاضطرابات التكنولوجية .

ب- دراسة (Pulendran , Speed , Widing II,2000) :

The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia

عنوان الدراسة : المسببات والنتائج للتوجه بالسوق في استراليا

هدف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة كتكرار لنموذج (Jaworski and Kohli,1993)، ولكن كان التطبيق في بيئة الأعمال الاسترالية، وكان الهدف جعلها نقطة مرجعية للباحثين حول التوجه بالسوق، وللمدراء الذين يفكرون البدء بهذه السياسة، وأخذت العوامل جميعها التي تم تناولها في دراسة (Jaworski and Kohli ,1993) وكان هناك أثر ملحوظ لبعضها وهامشي لبعضها الآخر بالنسبة لأداء الأعمال، وهدف البحث إلى تقديم مقالة داعمة للمقالات السابقة وتقديم شيء جديد في مجال التوجه بالسوق، بما يفيد في تعزيز وتحسين أداء الأعمال التجارية في استراليا .

منهجية الدراسة :

تم جمع البيانات من واقع عمل المنظمات التجارية العاملة في استراليا، من خلال الاستبانات التي تم توزيعها بريدياً على المشاركين، كانت العينة مؤلفة من 505 شركة من مختلف الصناعات (الصيدلة التعدين، الزراعة، تعبئة وتغليف اللحوم، الفخار والأواني الزجاجية، الحليب ومنتجاته، الأثاث)؛ بلغ عدد الردود 157 استبانة، لكن 105 منها فقط كانت صالحة للتحليل الإحصائي، نسبة الاستجابة كانت 31%، وتم استخدام مقياس ليكرت السباعي عند تصميم الاستبانة، وكذلك تم اختبار معامل ألفا كرونباخ للموثوقية وتراوحت قيمته من 65% حتى 93%، وتم استخدام تحليل الانحدار من أجل الوصول إلى النتائج .

نتائج الدراسة :

تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التوجه بالسوق وأداء الأعمال. ولكن العوامل البيئية مثل اضطرابات السوق وحدة المنافسة لم يكن لها أثر كبير على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة حدة الاضطرابات في السوق تعزز العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء .

د- دراسة (Malik & Naeem ,2009):

Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan

عنوان الدراسة : تحديد الدوافع والمعوقات للتوجه بالسوق ، بين الصناعات المتنوعة في باكستان.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور محددات التوجه بالسوق في تبني هذه السياسة، هل هي دافع أم مثبط وخاصةً معرفة دور العوامل التنظيمية في تبني هذه السياسة، وسعت هذه الدراسة للتحقق فيما إذا كانت المحددات التي أشار إليها (Jaworski and Kohli, 1990) تسهم في جعل المنظمات الباكستانية موجّهة بالسوق .

منهجية الدراسة :

تناولت الدراسة صناعات مختلفة (الاتصالات السلكية واللاسلكية ، المنسوجات ، السلع الاستهلاكية الأجهزة المنزلية والكهربائية) ، تم توزيع الاستبانات على 200 شخص (رؤساء الأعمال، المدراء التنفيذيين) في تلك المنظمات، تم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني فكان معدل الاستجابة 42.5% ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي للتعرف على العلاقة بين التوجه بالسوق والعواقب، وتحليل الانحدار المتعدد للتعرف على العلاقة بين السوابق والتوجه بالسوق .

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة أن كلّاً من : تأكيد الإدارة العليا، الترابط بين الإدارات، درجة المركزية، تلعب دوراً كبيراً ومهماً بالنسبة للتوجه بالسوق، ويمكن لنتائج الدراسة أن تيسّر مهمة إدارة المنظمات الباكستانية وتحسّن الفعالية التنظيمية، وتعزّز القدرة التنافسيّة المستدامة لتلك المنظمات. حيث أنّه كلّما ازدادت درجة إصرار وتأكيد الإدارة العليا كلما ازدادت القدرة على التوجه بالسوق، وإنّ الترابط بين الإدارات يرتبط بعلاقة إيجابية مع التوجه بالسوق، ولكن المركزية لها تأثير سلبيّ على التوجه بالسوق .

هـ- دراسة (Raposo,et al. 2010)

Market orientation for the hotel segment: The Portuguese case

وهي بعنوان: التوجه بالسوق لقطاع الفنادق، حالة البرتغال.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة لقياس مستوى التوجه بالسوق لدى أكبر سلسة فنادق في البرتغال، وقد ركز هذا البحث على أهمية التسويق بالنسبة للمنظمات محل الدراسة، وعلى وجه التحديد أهمية التوجه بالسوق بالنسبة لقطاع الفنادق لما له من أهمية كبيرة بالنسبة لاقتصاد البرتغال.

منهجية الدراسة:

الدراسة العملية (كمية، استطلاعية)، تم من خلالها قياس أداء مجموعة فنادق مؤلفة من (20) فندق، اعتمد مقياس MARKOR للتوجه بالسوق أي البعد السلوكي للتوجه بالسوق المتمثل ب (توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات)، تم الاعتماد على التحليل الوصفي وكذلك تم اعتماد الانحدار المتعدد للوصول للنتائج.

نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات تبين أن: الفنادق محل الدراسة موجهة بالسوق، وتتمتع بقدرة عالية على توليد المعلومات عن السوق وكذلك الاستجابة للمعلومات المجمعة. كذلك أوضحت الدراسة أن نشر المعلومات كان دون المستوى المتوقع، وأنه على الرغم من الاحترافية الكبيرة التي يتمتع بها القائمين على نشاط التسويق في تلك الفنادق وقدرتهم الكبيرة على جمع المعلومات عن السوق، إلا أن نشر المعلومات بين أقسانم الفنادق يشكل التحدي الأساسي أمام الأداء المتميز لتلك الفنادق وبالتالي لابد من تحسين أساليب النشر الداخلي ومشاركة المعلومات بين مختلف الأقسام في الفندق.

ج- دراسة (Robert & Paul, 2011)

Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: A study of Dutch housing associations

عنوان الدراسة :مسببات التوجه بالسوق في منظمات الخدمات شبه العامة، دراسة لمنظمات الإسكان الهولندية

هدف الدراسة :

الغرض من هذه الدراسة توضيح العوامل التي تؤثر على التوجه بالسوق لدى منظمات الخدمات العامة في هولندا، عند تحولها من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وكانت الدراسة استقصائية وكانت عينة البحث من المدراء التنفيذيين لجمعيات الإسكان الهولندية .

منهجية الدراسة :

جمعت البيانات من خلال الاستبانات التي أرسلت بريدياً إلى المدراء التنفيذيين في 423 شركة اسكان هولندية من بين 527 موجودة في السوق، و استبعدت بعض الشركات بسبب صغر حجم أعمالها، وعدم توافر المعايير اللازمة فيها، بلغت نسبة الاستجابة 24.6%، وتم اعتماد مقياس (ليكرت) الخماسي عند تصميم الاستبانة، واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين التوجه بالسوق كمتغير مستقل، والأداء كمتغير تابع.

نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج أن العلاقات التفاعلية بين الإدارات والسياسات التنظيمية المتبعة لهما أثر كبير ومهم على التوجه بالسوق حيث إنّ :

نفور الإدارة العليا من المخاطرة يؤدي إلى انخفاض التوجه بالسوق، وهذا المؤشر ينطبق بشكل خاص على قدرتها على نشر المعلومات، باعتبارها أحد أبعاد التوجه بالسوق .

تأكيد الإدارة العليا على تبني هذه السياسة ينعكس إيجاباً على التوجه بالسوق بأبعاده الثلاثة المدروسة (توليد المعلومات، نشرها، الاستجابة لها).

الصراع بين الأقسام الداخلية ينعكس سلباً على التوجه بالسوق وخاصة بُعد الاستجابة للمعلومات .

الترابط والتفاعل بين الإدارات والأقسام يؤثر سلباً على بُعد الاستجابة للمعلومات.

المركزية لها دور سلبي على التّوجه بالسوق، وإن كانت تدعم بُعد الاستجابة للمعلومات .

نظام المكافآت له دور إيجابي على التوجه بالسوق بأبعاده المختلفة .

و – دراسة : (Zabal & Goodwin , 2011) :

Market Orientation in a Development Nation _ Antecedents, Consequences and the Moderating Effect of Environmental Factors

عنوان الدراسة: التوجه بالسوق في الدول النامية،المسببات والنتائج،والمتغيرات البيئية كمتغير ملطف

هدف الدراسة :

تبحث هذه الدراسة في اعتماد سياسة التوجه بالسوق المصرفية في بنغلادش، وهي تستعرض المحددات التي ترتبط بشكل كبير في اعتماد هذه السياسة، والنتائج المترتبة عنها، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر العومل البيئية (اضطرابات السوق، حدة المنافسة) على النتائج . جمعت البيانات من 364 مدير فرع مصرفي .

منهجية الدراسة :

جمعت البيانات من خلال استبانة مدراء البنوك التجارية الخاصّة الموزعة في مدن بنغلادش، وكانت عينة الدراسة مؤلفةً من 435 مصرفاً، تم توزيع الاستبانات على مدراء البنوك فقط، نسبة الاستجابة الفعلية كانت 346، وتم تطوير الاستبانة المستخدمة في قياس التوجه بالسوق لتتلاءم مع السوق المصرفية في بنغلادش،ولكن قبل توزيع الاستبيان بشكل نهائي، وزع على 15 مدير كعينة تجريبية ولاختبار مدى صحة الاستبيان ودقته في قياس المتغيرات، اعتمد مقياس لكرت الخماسي عند تصميم الاستبانة، وتم استخدام مقياس ANOVA من أجل تحديد نتائج التوجه بالسوق، واستخدم الانحدار المتعدد من أجل معرفة أثر العوامل الداعمة (المسببات) كمتغير مستقل على التوجه بالسوق المصرفية في بنغلادش كمتغير تابع .

نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج أنّ كلّاً من: تأكيد وإصرار الإدارة العليا، نظام المكافآت، الترابط والتفاعل بين الإدارات، تلعب دوراً هامّاً وحاسماً في تطوير سياسة التوجه بالسوق المصرفية في بنغلادش. وبالمقابل فإن نفور الإدارة العليا من المخاطرة يرتبط بعلاقة سلبية مع التوجه بالسوق، مقدار تدريب وخبرة الإدارة ليس لهما تأثير ملحوظ على التوجه بالسوق. وكنتيجةٍ داعمة للتوجه بالسوق، فقد أشارت النتائج إلى أن قدرة المنظمة على إرضاء عملائها والحفاظ عليهم تكون كبيرة عندما تكون هذه المنظمة موجهة بالسوق، وكلما كانت درجة العمل بروح الفريق ودرجة الالتزام التنظيمي من قبل الأفراد العاملين كبيرتين كلما انعكس ذلك بشكلٍ ايجابيّ وملحوظ على أداء الأعمال ونسبة الربحية .

ز – دراسة (Chien et al., 2011)

A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector

عنوان الدراسة: نموذج مفاهيمي للتوجه بالسوق وتبادل المعرفة في قطاع السياحة.

هدفت الدراسة لمعرفة دور مشاركة المعرفة في جعل التوجه بالسوق أمر ميسر بالنسبة للمنظمات السياحية في تايوان، أي معرفة دور الثقافة التنظيمية وتبادل المعارف بين العاملين في تعزيز دور التوجه بالسوق. وقد اعتمدت الدراسة على البعد الثقافي للتوجه بالسوق(التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية). توصلت الدراسة إلى أن اتباع سياسة التوجه بالسوق يمكن المنظمات السياحية في تايوان من الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسين، وأن وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعلومات والمعارف بين الأفراد العاملين يمكن المنظمات السياحية من أن تكون موجهة بالسوق.

ح– دراسة (Akour & Dwairi , 2012)

Antecedents And Consequences Of Market Orientation In Public Sector In The Kingdom Of : Bahrain.

وهي بعنوان: المسببات والنتائج للتوجه بالسوق في منظمات القطاع العام في البحرين.

هدف الدراسة :

الغرض الأساسي من هذه الدراسة هو التوسع في نموذج التوجه بالسوق ليشمل القطاع العام في البحرين، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الجداول الخاصة بالتوجه بالسوق، وبمحددات التوجه بالسوق، وذلك لمعرفة أثر التوجه بالسوق على أداء القطاع العام في البحرين. وقد كانت العينة مؤلفة من 250 مديراً من مدراء كُبرى المؤسسات العامة في البحرين .

منهجية الدراسة :

تم الحصول على البيانات من خلال استبانة مدراء الإدارات العليا في منظمات الخدمات العامة، وبلغ معدل الاستجابة 53%، وتم اختبار معامل ألفا كرونباخ وتراوح من 55% حتى 80%، وتم استخدام تحليل الانحدار من أجل الوصول إلى النتائج .

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج الدراسة أن التوجه بالسوق لدى المؤسسات العامة العاملة في البحرين لايزال في مراحله الأولى.

العوامل التنظيمية والإدارية أظهرت تأثيراً مختلفاً ومتفاوتاً على التوجه بالسوق ومن ثمّ على أداء المؤسسات محل الدراسة .

ويعتبر دور الإدارة العليا بالمقام الأول، العامل الحاسم لتصبح المنظمة موجهة بالسوق .
وفي المرتبة الثانية يأتي دور العوامل التنظيمية سواء من حيث السياسات التنظيمية أم العلاقات بين الإدارات والأقسام الداخلية في نجاح التوجه بالسوق للمؤسسات محل الدراسة ومع ذلك لا يعتبر عاملاً حاسماً .
والدراسة وجدت أن المركزية ونظام المكافآت ليس لهما دور بالنسبة للتوجه بالسوق. وعلى الرغم من أن العوامل الإدارية والتنظيمية تلعب دوراً بالنسبة للتوجه بالسوق، إلا أن طبيعة هذا الدور لا تزال غامضةً وغير واضحةٍ بما يكفي.

1-2-3: تقييم الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :

تطرّقت الدراسات السابقة لموضوع التوجه بالسوق من جوانب متعدّدة، بالإضافة إلى ذلك فإن الحالات العملية كانت متنوعة فشملت السوق المصرفية، السوق الصناعية، القطاع العام، قطاع الاسكان والتعمير، قطاع الخدمات. لكن النتائج كانت متباينةً, وهذ أمر منطقيّ بسبب اختلاف ظروف وبيئات عمل تلك المنظمات. وهذا يدل على أهمية موضوع التوجه بالسوق في المجالات جميعها والمنظمات جميعها بغض النظر عن طبيعة عملها .

بالنسبة للدراسات الأجنبية، أخذت بالاعتبار العوامل الداعمة لتبني سياسة التوجه بالسوق، بالإضافة إلى دراسة أثر التوجه بالسوق على الأداء الكلي لمنظمات الأعمال، ومعظم تلك الدراسات تبنت البعد السلوكي للتوجه بالسوق (توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات) .

بينما لم تتطرق أي من الدراسات العربيّة للعوامل الداعمة لتبني سياسة التوجه بالسوق على الرغم من أهميتها كشرط لازم وأساسي قبل البدء بهذه الخطوة الاستباقية، واكتفت تلك الدراسات بمعرفة أثر التوجه بالسوق على الأداء الكلي للمنظمة، وأغلب تلك الدراسات تبنت البعد الثقافي للتوجه بالسوق(التوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، التكامل الوظيفي)، وأغفلت لحد ما البعد السلوكي .

أما بالنسبة لهذه الدراسة فإنّها:

تتناول دور العوامل الداعمة (الإدارة العليا، ديناميكية الإدارات، السياسات التنظيمية، نظام المكافآت والحوافز) كمتغيرٍ مستقلٍ في قدرة المنظمات السياحية العاملة في الساحل السوري على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها (كمتغير تابع)، فهي بذلك تختلف عن كل من الدراسات الأجنبية والعربية، حيث إنّ الدرسات الأجنبية تعاملت مع التوجه بالسوق على أنه متغير تابع للعوامل الداعمة، ومن ثم على أنه متغير مستقل يؤثر في الأداء الكلي للمنظمة على اعتبار أن الأداء الكلي يمثل المتغير التابع، إضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسة تناولت العوامل الداعمة الخارجية (البيئية) على أنها متغير مستقل بينما تناولتها الدراسات الأجنبية على أنها متغير معدل (ملطف) لعلاقة التوجه بالسوق وأداء المنظمة، كذلك فإن هذه الدراسة أكثر

تحديداً، حيث تناولت دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة، على اعتبار أن التطوير هو جزء من الأداء الكلي للمنظمة، بينما الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناولت الأداء الكلي للمنظمة على أنه متغير تابع. وهذه الدراسة تسعى لمعرفة مدى امكانية تبني هذه الاستراتيجية التسويقية الحديثة نسبياً بالنسبة للمنظمات محل الدراسة ، ومعرفة ما إذا كانت هذه المنظمات مؤهّلة لهذه الخطوة الاستباقية من أجل النهوض بواقع عملها وتطوير الخدمات المقدمة من قبلها. و تعتبر من الدراسات العربية القليلة التي تناولت موضوع التوجه بالسوق من حيث البعد السلوكي مع الأخذ بالاعتبار العوامل الداعمة (المسببات) لتبني هذه السياسة، والوحيدة في سورية التي تناولت التوجه بالسوق السياحية في الساحل السوري بشكل خاص، فلعلها تنجح في القاء الضوء على هذا القطاع الحيوي والهام الذي يعتبر أحد دعائم الاقتصاد السوري ومعرفة المعوقات التي تمنع أو تحد من قدرة المنظمات محل الدراسة في تبني هذهالاستراتيجية التسويقية خاصة في ظل حدة المنافسة واضطرابات السوق .

1-3: مشكلة البحث (Research Problem):

تسعى المنظمات لتكون الأفضل؛ لذلك جعلت من العميل محور اهتمامها؛ حيث إنّ رضا العميل يعطي المنظمة فرصة استمرارها ونموها وتقدمها، وخاصة في ظل المنافسة واضطراب السوق وسباق المنظمات لاكتساب الحصة السوقية الأكبر مع محاولة كل منظمة جذب عملاء المنظمات المنافسة لها .

وخلال العقد الأخير شهد قطاع السياحة في سوريا عموماً وفي الساحل السوري خصوصاً تطوراتٍ ملحوظة، وارتفعت وتيرة عمل المنظمات السياحية، وأصبحت الخدمات المقدمة من قبل تلك المنظمات متشابهة بشكل كبير، لذلك تشتد المنافسة فيما بينها رغبةً في الحفاظ على مركزها في السوق ومحاولة كل منها اكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال تقديم ماهو جديد أو تطوير الخدمات المقدمة حالياً بحيث تلبي احتياجات العملاء؛ بالرغم من غياب الرؤية الصحيحة لمستقبل الساحل السوري وإمكانية جعله مقصداً سياحياً متميزاً قادراً على المنافسة عالمياً بموقعه الجغرافي ومناخه وامكاناته الطبيعية والجمالية، لذا أصبحت فكرة تطوير المنتج أو الخدمة السياحية المقدمة حالياً من المنظمات محل الدراسة أكثر الحاحاً من أي وقت مضى، في ظل تغير أذواق العملاء وإمكانية تحولهم نحو وجهات سياحية أخرى داخلية أو خارجية، وخاصّةً نحو دول الجوار نتيجة المنافسة من قبل المنظمات السياحية في تلك الدول، من حيث السعر والعروض ودرجة الجودة وأساليب الترويج والجذب السياحي، إضافة لطريقة تقديم الخدمة، وتقديم ماهو قديم بأسلوب مبتكر يواكب الحداثة ويحافظ على الطابع التراثي.

إن اتباع سياسة التوجه بالسوق من قبل المنظمات محل الدراسة بالإضافة لأخذ العوامل الداعمة لهذه السياسة بعين الاعتبار، يمكّن هذه المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الخدمات المقدمة من

قبلها أو تقديم خدمات جديدة، ومن ثمّ الحفاظ على كل من عملائها وحصتها السوقية. وهذا ما أكدته دراسة (Fred & Henry, 2004)، حيث أشارت بوضوح إلى أن " تبني سياسة التوجه بالسوق تؤدي بالمنظمة إلى الأداء الأفضل، وأن تبني هذه السياسة التسويقية يسهم إلى حدٍ بعيدٍ في نجاح المنتجات وخاصة الجديدة منها

ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

1- ما هو دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة المقدمة من المنظمات السياحية في الساحل السوري؟

1-4 : فروض البحث: (Research Hypothesis)

يقوم البحث على الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

1- توجد علاقة دالة احصائياً بين العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق وتطوير الخدمة السياحية في المنظمات محل الدراسة، وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة التأكيد والإصرار التي تبديها الإدارة العليا وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

ب- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة المخاطرة المستعدة لتحملها الإدارة العليا وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

ج- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة المركزية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

د- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة الرسمية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

هـ- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين صراع الأقسام الداخلية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

و- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفاعلية الأقسام الداخلية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

ز- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام المكافآت المطبق في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق وتطوير الخدمة السياحية في المنظمات محل الدراسة وتتفرع عنها الفرضيات الآتية:

أ- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اضطرابات السوق وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

ب- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حدة المنافسة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

ج- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاضطرابات التكنولوجية وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة.

1-5: أهداف البحث Research Objects

يهدف هذا البحث إلى :

1- التعرف على مدى توفر متطلبات تبني سياسة التوجه بالسوق (العوامل الداعمة للتوجه بالسوق).

2- معرفة دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تبني سياسة التوجه بالسوق .

3- ترتيب العوامل الداعمة لتبني سياسة التوجه بالسوق وفقاً لأهمية الدور الذي يلعبه كل منها في قدرة المنظمات محل الدراسة على تطوير الخدمات السياحية المقدمة من قبلها .

4-التعرف عى واقع الخدمة السياحية لمقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة.

5- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات بناء على نتائج الدراسة العملية، للمنظمات محل الدراسة والتي قد تمكنها من تطوير الخدمات السياحية المقدمة من قبلها.

1-6: أهمية البحث Research Importance

تبرز أهمية البحث من خلال الناحيتين العلمية والعملية :

من **الناحية العلمية** تتجلى أهمية البحث كالآتي :

يدرس البحث العوامل الداعمة لتبني سياسة التوجه بالسوق، وتتمثل هذه العوامل بمجموعة العوامل الداخلية (الإدارة العليا، السياسات التنظيمية، ديناميكة الأقسام أو الإدارات، نظام المكافآت والحوافز)، إضافة إلى العوامل الخارجية (اضطرابات السوق، حدة المنافسة، الاضطرابات التكنولوجية)، ومعرفة دور العوامل الداعمة لهذه السياسة في تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة .

إن البحث يقوم بدراسة أبعاد التوجه بالسوق حسب البعد السلوكي والمتمثلة ب (توليد المعلومات ونشر المعلومات والاستجابة للمعلومات).

يقدم المصطلحات العلمية والأفكار النظرية المتعلقة بكل من العوامل الداعمة والتوجه بالسوق، باعتبارهما مفهومين حديثين نسبياً بالنسبة لبيئة عمل المنظمات الخدمية السورية بشكل عام والمنظمات محل الدراسة بشكل خاص .

يقدم البحث إضافات إلى الدراسات العربية في مجال دراسات السوق واستراتيجية التوجه بالسوق حسب البعد السلوكي تحديداً، مما يقدم إضافة جديدة للمكتبة العربية، التي وحسب المعلومات المتوفرة لدينا قليلة بمثل هذه الأبحاث.

ومن **الناحية العملية** تتجلى أهمية البحث كالآتي :

تنبع أهمية البحث من أهمية التوجه بالسوق كاستراتيجية لتحسين مستوى عمل المنظمات على اختلاف أنواعها وميادين عملها، بالإضافة إلى دور العوامل الداعمة كممهدات لتبني هذه السياسة من أجل تطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الساحية العاملة في الساحل السوري، على اعتبارها منظمات خدمية تلعب دوراً حيوياً وهاماً في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في الساحل السوري.

بالاضافة إلى تشابه الخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة، نتيجة غياب التطوير والتجديد في الخدمات المقدمة من قبلها، فهي بحاجة ماسة لتقديم ماهو جديد وتطوير ما هو مقدم حالياً من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وذلك من خلال تبني سياسة التوجه بالسوق ومعرفة دور العوامل الداعمة لهذه السياسة في تطوير الخدماة السياحية،المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة.

يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على نتائج الدراسة العملية، والتي قد تساهم في تطوير واقع الخدمة السياحية المقدمة حالياً من قبل المنظمات السياحية العاملة في الساحل السوري، ومن ثمّ تحسين عملها ورفع مستوى مساهمتها في عملية تطوير وتنمية الساحل السوري وإمكانية جعله مقصداً سياحياً متميزاً قادراً على المنافسة محلياً ودولياً .

1-7: منهجية البحث (Research Methodology):

1-7-1: منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد البحث، من خلال الاستعانة بالدوريات والكتب الأجنبية والعربية، والمقالات المتعلقة بموضوع البحث.

1-7-2: أدوات جمع البيانات:

البيانات الثانوية:

تمت الاستعانة بالدوريات والكتب الأجنبية والعربية، والمقالات المتعلقة بموضوع البحث، إضافة للدراسات السابقة من عربية وأجنبية.

البيانات الأولية:

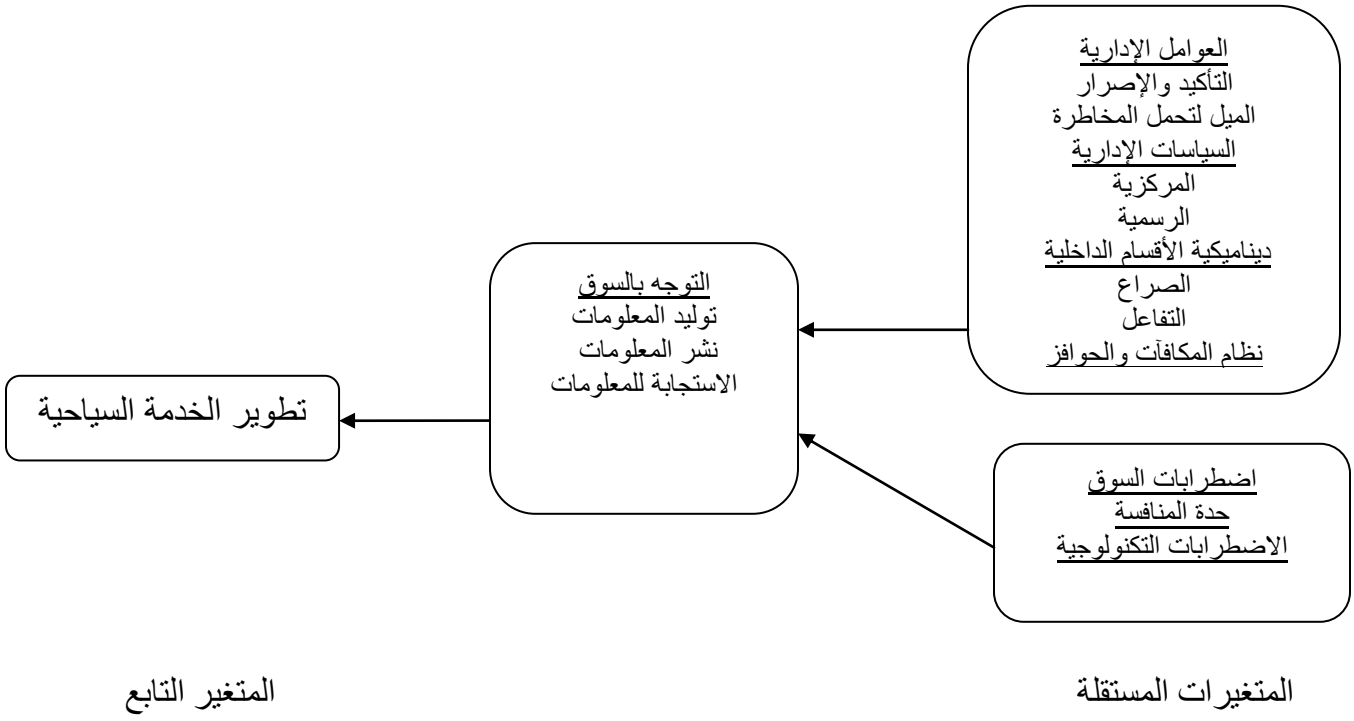
هذه الدراسة وصفية تعتمد المسح باستخدام استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، لمعرفة دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمات السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة. تم جمع البيانات من خلال الاستبانة المستخدمة في الدراسة الأساسية (Kohli and Jaworski, 1990, 1993). وكذلك تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبانة، تم توزيع الاستبانات على المدراء والمشرفين ورؤساء الأقسام في المنظمات محل الدراسة، وزعت 180 استبانة وبلغت نسبة الاستجابة 90%، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

1-7-3: مجتمع وعينة البحث:

يتكون **مجتمع البحث** من جميع المنظمات السياحية العاملة في الساحل السوري.

تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في تحديد **عينة البحث** بسبب قلة عدد المنظمات محل الدراسة، حيث شملت الدراسة جميع الفنادق والمطاعم المصنفة ضمن فئات أربع وخمس نجوم ، باعتبارها منظمات سياحية عاملة في الساحل السوري ، والبالغ عددها اثنتا عشرة منظمة.

1-8: نموذج البحث (Research Model):



الشكل (1-1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على دراسة (Kholi & Jaworski.1993)

1-9 : محددات البحث (Research limitations):

الحدود العلمية:

المتغير المستقل: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق، الداخلية منها والمصنفة في أربع مجموعات (الإدارة العليا، السياسات الإدارية، الأقسام الداخلية، نظام المكافآت والحوافز)، والخارجية (اضطرابات السوق، حدة المنافسة، الاضطرابات التكنولوجية).

المتغير التابع: تطوير الخدمة السياحية.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على الفنادق والمطاعم العاملة في الساحل السوري والمصنفة ضمن (أربع وخمس) نجوم .

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال عام 2013.

الفصل الثاني

العوامل الداعمة للتوجه بالسوق

المبحث الأول (2-1) : التوجه بالسوق.

2-1-1: مقدمة.

2-1-2: مفهوم التوجه بالسوق.

2-1-3: أهمية التوجه بالسوق.

2-1-4: خصائص المنظمة الموجهة بالسوق.

2-1-5: التوجه بالسوق كاتجاه حديث في التسويق.

2-1-6: أبعاد التوجه بالسوق.

2-1-7: عناصر التوجه بالسوق من منظور البعد السلوكي.

المبحث الثاني (2-2) : العوامل الداعمة للتوجه بالسوق.

2-2-1: مقدمة.

2-2-2: مجموعة العوامل الداخلية.

2-2-3: مجموعة العوامل الخارجية (البيئية).

خلاصة الفصل الثاني

المبحث الأول

التوجه بالسوق

2-1-1 مقدمة (Introduction):

ألقت العولمة بثقلها على بيئة الأعمال، وفرضت تحديات كبيرة على المنظمات مما دفعها للبحث عن آليات عمل لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي ومواجهة المنافسين، من خلال تلبية احتياجات العملاء، والحفاظ على صورة ذهنية جيدة عن المنظمة، بالرغم ضغوطات تخفيض التكلفة وزيادة الربح دون المساس بالجودة. هنا برزت الحاجة للقيام ببحوث السوق والحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تتعلق بالعملاء والمنافسين وبيئة العمل، ثم إيصال تلك المعلومات للأقسام والإدارات المعنية من أجل وضع خطط ورسم استراتيجيات كفيلة بتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية؛ وبذلك نكون أمام ما يسمى بالتوجه بالسوق.

2-1-2: مفهوم التوجه بالسوق (The Concept of market orientation):

يعتبر التوجه بالسوق حجر الزاوية بالنسبة للدراسات التسويقية الحديثة، وقد حظي باهتمام العديد من الباحثين وعليه توجد تعاريف متعددة للتوجه بالسوق.

حيث يعرف كل من (Kohli & Jaworski, 1990) التوجه بالسوق على أنه "قدرة المنظمة على توليد، نشر، الاستجابة للمعلومات المتعلقة بالعملاء والمنافسين، بما يضمن تلبية احتياجات العملاء ومواجهة المنافسين".

يوضح هذا التعريف أن الركيزة الأساسية للتوجه بالسوق هي المعلومات، ولكي تكون المنظمة موجهة بالسوق يجب أن تمتلك قدراً وافراً من المعلومات بما يمكنها من الوصول لأهدافها.

بينما عرفه كل من(Narver & Slater,1990) على أنه " ثقافة تنظيمية تركّز على ثلاثة عناصر متمثلة بالتوجه بالعميل، التوجه بالمنافس، تنسيق العمليات الداخلية، إضافةً إلى اشتمالها على معيارين لاتخاذ القرار (الربحية، الزمن)، وذلك بهدف إيجاد سلوكيات فعالة يمكن من خلالها خلق قيمة مضافة للعملاء".

من خلال التعريف السابق نلاحظ أن التوجه بالسوق تابع للثقافة التنظيمية التي توجه جهود الإدارات والأفراد نحو تحقيق هدف المنظمة، بمعنى أن ثقافة المنظمة هي المحرك لإيجاد السلوكيات الكفيلة بتحقيق هدفها من خلال التوجه بالسوق .

بالنسبة للتعريفات التالية اشتقت جميعها من التعريفين السابقين، فبعض الباحثين تبنى البعد السلوكي للتوجه الذي قدمه كل من(Kohli & Jaworski, 1990)، ومنهم من تبنى البعد الثقافي الذي أشار إليه كل من (Narver& Slater,1990)

بالنسبة للباحثين الذين اعتمدوا البعد السلوكي تم التركيز على جمع المعلومات واستخدامها في وضع استراتيجيات تسعى المنظمات من خلالها لإرضاء العملاء.

فقد عرف (Ruekert, 1992) التوجه بالسوق على أنه " حصول المنظمة على معلومات عن عملائها واستخدام تلك المعلومات في تطوير استراتيجيات لإشباع حاجات العملاء، ثم تنفيذ تلك الاستراتيجيات".

وأشار (Perry & Shao, 2001)على أن التوجه بالسوق "مجموعة السلوكات المرتبطة بجمع المعلومات المتعلقة بالسوق ومعالجتها".

أما بالنسبة للباحثين الذين تبنوا البعد الثقافي فقد اعتبروا أن التوجه بالسوق ثقافة عمل تتعلق بإيجاد السلوكيات اللازمة لإرضاء العميل.

حيث عرف (Despande, 1993) التوجه بالسوق على أنه " شكل من أشكال الثقافة التنظيمية، والمنظمة الموجهة بالسوق تجعل في مقدمة أولوياتها الحفاظ على رضا عملائها "

كذلك أوضح كل من (Ge & Ding, 2005) أن التوجه بالسوق " ثقافة تنظيمية تعمل على خلق السلوكيات الضرورية من أجل الوصول لأفضل قيمة مقدمة للعملاء "

ومما سبق يرى الباحث إمكانية تقديم التعريف الآتي للتوجه بالسوق:

سياسة تسويقية تسعى المنظمات من خلالها لتعزيز مكانتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية، من خلال جمع المعلومات عن العملاء والمنافسين، وإيصالها للأقسام المعنية، من أجل الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار المناسب بما يضمن للمنظمة الاستفادة من الفرص المتاحة قبل المنافسين.

يركز هذا التعريف بشكل أساسي على المكونيين الرئيسين للسوق وهما العملاء والمنافسين، مع الأخذ بالاعتبار بيئة عمل المنظمة والأنظمة والقوانين التي تعتبر عاملاً مؤثراً على عملها وعلى كيفية وضع الخطط وتنفيذ البرامج اللازمة لوصول المنظمة لأهدافها.

2-1-3: أهمية التوجه بالسوق (The importance of market orientation):

تطوّر الفكر التسويقي بشكل ملحوظ في العقدين السابقين، واعتبر التسويق علماً من العلوم الإدارية يوازي بأهميته إن لم نقل أنه يتفوق على كل من الإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وإدارة الانتاج.

بعد دخول التسويق مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة "المفهوم الاجتماعي للتسويق"؛ أصبح مسؤولاً عن تحقيق مصلحة العملاء من خلال إشباع حاجاتهم والوفاء باحتياجاتهم، دون الضرر بالمجتمع وتحقيق مصلحة العملاء مع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. وقد اعتبر(Kotler, 2003) أن التسويق العامل الرئيس في نجاح المنظمات، فهو يساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويمنحها فرصة التفوق على المنافسين من خلال التعرف على احتياجات الأسواق المستهدفة والوفاء بها.

بالنظر إلى ما سبق نلاحظ أن التسويق يمثل فلسفة عمل بناءة، لابد من استثمارها بالشكل الأمثل من خلال آليات عمل متميزة؛ في هذا الإطار أشار كل من (Kohli & Jaworski, 1990) إلى أن التوجه بالسوق هو التطبيق الفعلي لفلسفة التسويق. وهذا يُظهر أهمية التوجه بالسوق كاستراتيجية تسويقية، وأحد أهم آليات العمل التي تُساعد على الاستفادة القصوى من التسويق كعلم من خلال تطبيق أسسه ومبادئه الهادفة لتلبية احتياجات العملاء بصورة أفضل من المنافسين.

بعد إدراك أهمية التوجه بالسوق كاتجاه حديث في التسويق؛ تعددت الأبحاث التي تناولته وأبرزت أهميته بالنسبة للأداء الكلي لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها، مجال ومكان عملها، ثم بُحث أثر التوجه بالسوق على جوانب محددة من الأداء الكلي للمنظمات كأثره على الربحية (Narver & Slater .1990) وعلى الابتكار(Erdil, 2011) ونجاح المنتجات الجديدة (Fred, et al., 2004) ، إضافةً لدراسة مدى قدرة المنظمة على اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق (Brown. et al 2008).

اعتُبرت سياسة التوجه بالسوق مصدراً هاماً للميزة التنافسية وأحد المحددات الهامة لأداء منظمات الأعمال (Suny, et al.2009)، وقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن المنظمات التي اعتمدت سياسة التوجه بالسوق تحسّن أداؤها بشكل ملحوظ بعد تبني سياسة التوجه بالسوق، أي منذ أن طورت ثقافتها التنظيمية وجعلتها أكثر توافقاً مع جوهر التوجه بالسوق المتمثل بتقديم أفضل قيمة للعملاء (Narver & Slater, 1990)، وهذا منطقي على اعتبار أن التوجه بالسوق يُقدم لمنظمات الأعمال فهماً أفضل لبيئة عملها ولاحتياجات عملائها، بما يمكنها من تقديم خدمات وانتاج منتجات أكثر تلاؤماً مع تلك الاحتياجات؛ وهذا ما أشار إليه(Kummar,et al, 2011) حيث أن المنظمات التي لديها القدرة على تبني سياسة التوجه بالسوق قبل المنافسين يكون لها القدرة بشكل أكبر على تحديد احتياجات عملائها وبالتالي الاستجابة لتلك الاحتياجات على تطوير خدماتها أو منتجاتها أو تقديم منتجات وخدمات جديدة.

حتى في أكثر بيئات العمل تعقيداً وأكثرها تعرضاً لحدة المنافسة واضطرابات السوق، كالسوق الأمريكية، أوضحت الأبحاث أن هناك علاقة طردية بين التوجه بالسوق وأداء المنظمات، حيث إن اضرابات السوق كمتغير وسيط تعزز العلاقة بين التوجه بالسوق وكل من الربحية والأداء على المدى الزمني الطويل، لأنها تدفع بالمنظمات لمزيد من العمل والسعي لإرضاء عملائها.

وبالاستجابة لمتطلبات العملاء، وتقديم مايفي باحتياجاتهم، يتحسن الأداء المالي للمنظمات وتزداد أرباحها نتيجة لنمو مبيعاتها، بسبب الاقبال المتزايد على منتجات المنظمة وخدماتها من ثمّ ازدياد حصتها السوقية، وهنا تكمن الميزة التنافسية وخاصة مع ازدياد حدة المنافسة. فالمنظمات الموجهة بالسوق يمكنها أن تقتنص الفرص قبل المنافسين، وذلك لأنها تعرفت مسبقاً على احتياجات العملاء وظروف السوق، ودرست آليات عمل المنافسين ونقاط ضعفهم من خلال جمع المعلومات عنهم؛ وهذا يُظهر أهمية التوجه بالسوق على أنه منهج استراتيجي للمدى البعيد.

أما بالنسبة للابتكار فالتوجه بالسوق يرتبط بعلاقة إيجابية مع قدرة المنظمات على الابتكار وتقديم ماهو جديد، لأن المنظمات تسعى من خلال التوجه بالسوق لتوقع الاحتياجات المستقبلية للعملاء وخاصة مع التطور التقني والتكنولوجي، وقد أوضح الباحثون أن التوجه بالسوق بمنزلة عامل داعم وشرط لازم للابتكار والإبداع، وأن المنظمات الموجهة بالسوق أكثر قدرةً وميلاً للابتكار من المنظمات الأخرى غير الموجهة بالسوق (Liu,et al,.2003) إضافةً إلى الدور التوجه بالسوق بالنسبة للمنتجات الجديدة، حيث توجد علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ونجاح المنتج الجديد، حيث إن ما يميز التوجه بالسوق أنه كخطوة استباقية يساعد وبشكل كبير على نجاح المنتجات الجديدة (Douglas , 2004) .

بالرغم من أهمية التوجه بالسوق، فإنه يؤخذ عليه ارتفاع التكلفة المرتبطة بتطبيق هذه السياسة التسويقية، لأنها تطلب استثماراً كبيراً في بحوث التسويق من أجل الحصول على المعلومات الكافية عن السوق والمنافسين وانشاء قواعد البيانات الخاصة بالعملاء. بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف بسبب إجراء التعديلات المستمرة على المنتجات أو الخدمات المقدمة لتصبح أكثراً توافقاً مع احتياجات العملاء والتي تغيرت بشكل كبير نتيجة للتطور التقني والتكنولوجي، لذلك اعتبر التوجه بالسوق تكلفة الميزة التنافسية التي تكتسبها المنظمة(Kumar, et al., 2011). ويرى الباحث أن هذا لا يعتبر خللاً في هذه الاستراتيجية فيما لو تمت مقارنته بأهمية التوجه بالسوق بالنسبة لمنظمات الأعمال وتمكينها من تحقيق أهدافها وتحسين أدائها العام، وخاصة في ظل اضطرابات السوق وحدة المنافسة، وسعي كل منظمة لأن تكون الأفضل وأن تحافظ صورة ذهنية متميزة لدى عملائها.

2-1-4: خصائص المنظمة الموجهة بالسوق

:(Characteristics of market orientated organizations)

تطبيق هذا التوجه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يرجع بصفة كبيرة إلى مدى قدرة المنظمة على فهم وتحديد هذا المفهوم تحديداً دقيقاً. ولغرض التوصل إلى مفهوم عملي للتوجه بالسوق سنقوم بتحديد أهم الخصائص الأساسية للمؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم كما يأتي (حمزاوي و بومدين، 2010):

أ- التوجه بالسوق هو جزءٌ من فكرها الاستراتيجي :

تسعى المنظمة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستهلكين واستخدامها، ثم إعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات المستهلكين، وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يضمن سرعة الاستجابة لرغبات المستهلكين، ويعكس ذلك النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق. من هنا يمكننا القول: إنّ مفهوم التوجه بالسوق يمكن اعتباره عملية صياغة الستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك.وهذه النظرة للتوجه بالسوق تبرز ما يأتي:

- أهمية الدور الذي يلعبه مديرو الإدارات المختلفة في عملية جمع المعلومات من البيئة المحيطة وتفسيرها واستخدامها كأساس لاختيار الأهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات.
- لا بد أن يتدعّم التوجه بالسوق بنظم معلومات استراتيجية، وأن يكون محوره الأساسي هو المستهلك، وأن يستمد قوته الفعلية من العاملين بالمنظمة جميعهم وليس كما يعتقد البعض- من مسؤولي التسويق فقط.
- أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم و تأييد التوجه بالسوق؛ إذ ينصب دور الإدارة العليا في هذه الحالة على تأكيد ودعم التكامل الوظيفي بين الإدارات التنظيمية المختلفة ، والعمل على تنمية وعي الجمهور الداخلي (العاملين) بأهمية التوجه بالسوق باعتبارهم نقطة البداية المنطقية لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ.

ب- التوجه بالسوق فلسفة طويلة الأجل:

تتحق منافع التوجه بالسوق على المدى الطويل بالرغم من تغير ظروف البيئة المحيطة بصفة مستمرة. وبمعنى آخر فان تكلفة التوجه بالسوق يمكن أن يكون لها ما يبررها في الأجل الطويل، حتى في الحالات التي تزداد فيها التكلفة في الأجل القصير نتيجة التغيرات في الظروف البيئية؛ إذ اتضح من الدراسة التي قام فيها (Ruekert, 1992) بتحليل العلاقة بين استراتيجية التوجه بالسوق وبين الأداء المالي للمنظمات في الأجل الطويل أن هناك ارتباطاً موجباً بين التوجه بالسوق وبين أداء الوحدات التنظيمية في الأجل الطويل.

ج- تركيزها الأساسي ينصب على المستهلك:

بالرغم ممّا قد ينادي به البعض من دعوة لتجاهل المستهلك والتركيز على التجديد والابتكار دون التقيد بقيود المستهلك (Martin,1995)، إلا أن معظم الكتاب أمثال (Sharp,1991) و(Smith,1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات ورغبات المستهلك؛لان ذلك يخلق العديد من الفرص التسويقية للشركة ومن تلك الفرص يأتي النجاح . إن زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه بالسوق سوف يؤدي بالتبعية إلى زيادة اهتمام رجال البيع بالمستهلك بصفة خاصة واتجاههم نحو العمل بصفة عامة.

د- تعطي اهتماماً خاصاً لجمهورها الداخلي:

لأن اهتمام الإدارة العليا بالجمهور الداخلي يساعدها على تحويل فكرة التوجه بالسوق إلى واقع عملي، ومن هذا المنطق فان نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب ما يأتي:

- قدرة الإدارة العليا على التحكم والسيطرة على مواردها البشرية ، فمن المتوقع وجود ارتباط موجب بين التوجه بالسوق و كل من أداء المنظمة وانتماء العاملين إليها والروح المعنوية لهم.
- شعور العاملين داخل المنظمة بأنهم قادرون على المساهمة في تزويد المستهلك بالمنتج المناسب وأن لديهم الصلاحيات لعمل ذلك.
- يجب أن تعدل الإدارات العليا في المنظمات من نظرتها إلى السوق من خلال محاولة تغيير نظام القيم الحاكمة لسلوك المنظمة والعاملين.

هـ- التوجه بالسوق هو عملية تنظيمية تهدف إلى خلق نظم للمعلومات:

الهدف من تلك النظم هو تحديد احتياجات الزبائن الحالية و المستقبلية، وتبادل تلك المعلومات داخل المنظمة على المستويين الرأسي والأفقي، ووضع برامج العمل في ضوء نظم المعلومات الخاصة بالزبائن. وبالرغم أهمية المعلومات في تحقيق التوجه بالسوق إلا أن من أهم المشاكل التي تواجه متخذي القرار في المنظمات هي عدم توافر المعرفة السوقية وتخطيط التسويق. وفي هذا المجال فإننا نؤكد على أهمية توليد المعلومات وتبادلها كأساس لمفهوم التوجه بالسوق.

و- تفاوت اهتمام الإدارات التنظيمية المختلفة بتطبيق مفهوم التوجه بالسوق:

يظهر هذا التفاوت بوضوح بين إدارة التسويق وبقية الإدارات الأخرى في المنظمة، لأن المكونات الأساسية للتوجه بالسوق كما ذكرنا سابقا تتضمن التركيز على المستهلك، والتركيز على المنافسة، والتكامل بين الإدارات التنظيمية المختلفة. لذلك فإن نجاح التوجه بالسوق في المنظمة يتطلب أن تسعى هذه الأخيرة إلى خلق مناخ تنظيمي يدفع ويدعم استراتيجيات التوجه بالسوق بين مختلف الإدارات الداخلية.

2-1-5 :التوجه بالسوق كاتجاه حديث في التسويق:

(Market orientation as new trend in marketing)

تطور الفكر التسويقي خلال النصف الثاني من القرن الماضي بشكل كبير وظهرت العديد من المفاهيم التسويقية الحديثة وكان منها التوجه بالسوق، ولكن هذا المفهوم لم يظهر بشكل مباشر، بل تم التمهيد له عبر تطور المفاهيم التسويقية إلى أن بلغ مرحلة النضج في تسعينات القرن الماضي وبرز كاتجاه حديث في التسويق. وبالتالي فإنّ هناك العديد من المراحل سبقت ظهور مفهوم التوجه بالسوق واعتبرت ممهدات لهذه السياسة التسويقية، وهي(Zebal, 2000)

2-1-5-1: مرحلة التقديم (1960 – 1950):

منذ بداية الخمسينات تغيرت النظرة إلى العملاء، ففي البداية كان اهتمام المنظمات منصباً على الإنتاج والبيع فقط دون التطلع إلى رغبات العملاء، ولكن نتيجة للتطور الكبير في التكنولوجيا، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات لتصريف كميات الإنتاج الكبيرة التي فاقت احتياجات العملاء، وسباق المنظمات لاكتساب الحصة السوقية الأكبر وجدت المنظمات أنها مجبرة على تغيير سياسة عملها ولا بد لها من أن تنتج ما يرغبه العملاء وليس ما يريده المُنتِج، من أجل تقديم منتجات تتوافق مع التغير في أذواق العملاء، وأصبح بإمكان العميل التحول نحو منتجات منظمة أخرى وذلك نتيجة ارتفاع العرض بنسبة تفوق الطلب. وبذلك ظهر المنحى الحديث للتسويق القائم على الاهتمام بالعملاء واحتياجاتهم والسعي لإرضاء العميل من أجل الحفاظ عليه ، بدلاً من المفهوم التقليدي للتسويق القائم على فكرتي الإنتاج والبيع فقط.

2-1-5-2: مرحلة العقبات والتصحيح (1980 – 1960):

تحول الانتباه في هذه المرحلة إلى المشاكل والعقبات التي تقف أمام تبني مفهوم التسويق وإيجاد السبل اللازمة للتغلب عليها، ولم يعد التسويق كسياسة عمل حكراً على المنظمات الصناعية، بل امتد ليشمل القطاعات الخدمية أي في هذه المرحلة برز مفهوم تسويق الخدمات، سواء بالنسبة لتجارة التجزئة (Fram, 1965) عمليات شركات الطيران (Reynolds, 1966)، الخدمات الصحية(Zeltman & Vertinsky, 1971) الترويج للأهداف الاجتماعية (Kotler & Zeltman, 1971)، المنظمات الخدمية أو غير الربحية (Levy, 1969)في هذه المرحلة ظهر مفهوم تسويق الخدمات، ولم يعد التسويق مقتصراً على المنتجات المادية. ثمّ ما لبث أن ظهر ما يسمى بالتسويق الاجتماعي كاستجابة للنزعات الاستهلاكية الجديدة، وكان (Kotler, 1972) قد اقترح فكرة التسويق الاجتماعي، وفي هذه المرحلة بدأ عصر جديد للتسويق، حيث تنبهت المنظمات أكثر لأهمية العملاء وتم التركيز بشكل متزايد على خدمة العملاء، وسعت المنظمات لتقديم أفكار جديدة وتطوير

المنتجات والخدمات المقدمة، بحيث تتماشى مع احتياجات ورغبات العملاء التي بدأت تتطور بشكل متسارع نتيجة الثورة التكنولوجية التي حدثت في تلك الفترة (Hayes & Abernathy, 1980) حيث ظهرت احتياجات جديدة للعملاء متأثرة ومرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة، وهذه الاحتياجات لم تكن موجودة سابقاً.

2-1-5-3: مرحلة المفاهيم والتطبيق: (1990 – 1980)

اعتبرت ثقافة المنظمات وأخلاقيات عملها عاملاً مؤثراً في الاستجابة للمعلومات المتعلقة بالعملاء (Lorsch, 1986). وأظهرت الدراسات التجريبية أن ثقافة المنظمة ترتبط بعلاقة إيجابية مع كل من، التوجه بالعميل، وكفاءة العملية التسويقية. (Dunn, et al,. 1985).

وتحول الاهتمام من العمليات الإنتاجية والبيعية إلى التسويق، وأصبح التسويق يسبق عمليات الإنتاج والبيع، واعتبر ذلك تطوراً كبيراً بالنسبة للفكر التسويقي التقليدي، (Fullerton, 1988)

وفي هذه المرحلة أصبح للعميل ثقله المؤثر على قرارات المنظمة وتوجهها لأن رضا العميل عامل أساسي في نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار بعملها، وبالتالي تبلور مفهوم التوجه بالعميل لدى المنظمات .

ومع حلول التسعينات، ظهر مفهوم " التوجه بالسوق " ، على أنه وسيلةٌ للوفاء باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وبالتالي الوصول بالعميل لمرحلة الرضا،لأن الميزة التنافسية تكمن في الحفاظ على العملاء الحاليين ومنع تحولهم إلى منظمات أخرى، مع السعي لجذب عملاء المنظمات الأخرى، وخاصة مع تزايد حدة المنافسة واضطراب السوق، وبالتالي لم يعد كافياً دراسة العملاء، وإنما يجب دراسة السوق بمكوناته المختلفة من أجل رسم الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

فالتوجه بالسوق أكثر من مجرد البقاء إلى جانب العملاء، والمنظمة لا تكون موجهة بالسوق إلا إذا فهمت السوق بشكل جيد .(Drysdale, 1999)

ويعتبر كل من (Kohli & Jaworski, 1990) أول من تناول موضوع التوجه بالسوق، على أنه اتجاه معاصر في التسويق، وأشارا إلى أن التسويق فلسفة عمل، بينما التوجه بالسوق هو التطبيق الفعلي لهذه الفلسفة على أرض الواقع.

2-1-5-4: مرحلة التأسيس والانطلاق:

بدأت هذه المرحلة مع اهتمام كبير للباحثين بالتوجه بالسوق، نظراً لحداثته، بالإضافة لسعي الباحثين لمعرفة النتائج المترتبة عن هذه السياسة التسويقية الحديثة، وما إذا كانت ستحقق نقلة نوعية في عمل المنظمات. ففي البداية وتحديداً في عام 1990، بدأت وبشكل رسمي الدراسات النظرية حول التوجه بالسوق مع كل من (Kohli & Jaworski, 1990)، وكذلك (Narver & Slater, 1990)، بالاضافة إلى العديد من الباحثين، وظهرت كذلك النظريات المفسرة للتوجه بالسوق والتي سيتم تناولها بالتفصيل لاحقاً؛ من ثم ظهرت

الأبحاث التي تناولت العوامل الداعمة لتطبيق هذه الاستراتيجية وكيف يمكن أن تؤتي ثمارها مع ارتفاع حدة المنافسة واضطرابات السوق، مع التركيز على النتائج المترتبة عن تطبيقها، وكان أول من قام بتحديد تلك العوامل الداعمة (Kohli & Jaworski, 1993) استكمالاً لما قدماه عام 1990، بالإضافة إلى تقديم الباحثين لمقياس MARKOR لقياس التوجه بالسوق من الوجهة السلوكية، وكذلك تقديم كل من (Narver & Slater) لمقياس MKTOR لقياس التوجه بالسوق من الوجهة الثقافية.

انتهت بذلك مرحلة التأسيس وبدأت مرحلة الانطلاق، حيث توالت، وبكثافة، الدراسات التي تناولت التوجه بالسوق وأثرها على جميع جوانب الأداء لدى منظمات الأعمال سواء الإنتاجية منها أم الخدمية، الربحية أم غير الربحية، العامة أم الخاصة، بغض النظر عن بيئة عملها أو مكان تواجدها سواء في بلدان متقدمة أو نامية، على اعتبار أن التوجه بالسوق سياسة تسويقية تعتبر بمثابة مفتاح النجاح لمنظمات الأعمال الرائدة على اختلاف أنواعها وميادين عملها، وخاصة مع سعي كل منظمة لكسب الحصة السوقية الأكبر.

2-1-6: أبعاد التوجه بالسوق (Market orientation dimensions)

يُعد التوجه بالسوق ثورة في مجال التسويق ، لذلك حظي باهتمام الكثير من الباحثين لمعرفة دوره في نجاح منظمات الأعمال، لهذا ظهرت العديد من النظريات المفسّرة للتوجه بالسوق، أطلق عليها مصطلح "أبعاد التوجه بالسوق" وهذه الأبعاد هي:

2-1-6-1: البعد السلوكي للتوجه بالسوق (Kohli & Jaworski, 1990).

يعد كل من (Kohli & Jaworski) الأب الروحي للتوجه بالسوق؛ حيث اعتبرت دراستهما التي أجرياها على المنظمات الصناعية الأمريكية الأساس النظري الذي بُنيت عليه الدراسات اللاحقة، واعتبر منظور استخبارات الأعمال الذي قدماه عام 1990، الأفضل بين النظريات جميعها التي فسّرت التوجه بالسوق، حيث اعتبرت الأغنى والأشمل لأنه تناول السوق بمكوناته المختلفة.

اعتبر الباحثان أن التسويق فلسفة عمل، بينما التوجه بالسوق هو التطبيق العملي لهذه الفلسفة. وأن التوجه بالسوق يشمل ثلاثة مكونات: توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة لتلك المعلومات.

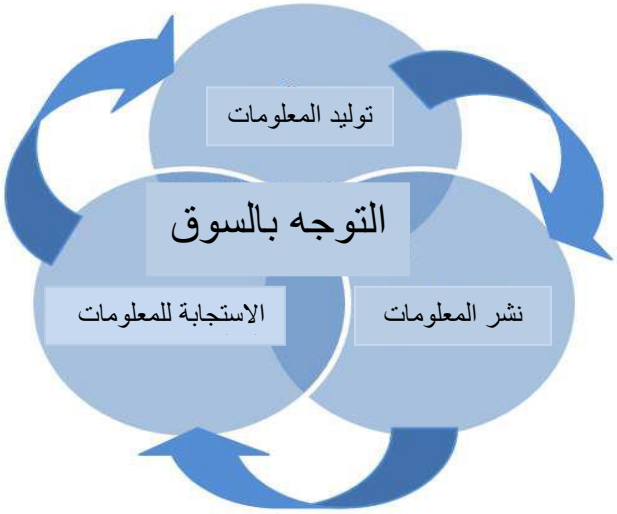
والمقصود بالمعلومات، أي المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، المنافسين وخططهم واستراتيجياتهم، ظروف السوق، الأنظمة والقوانين الحكومية المؤثرة على عمل المنظمة.

الشكل الآتي يوضح التكامل بين العناصر الثلاثة:

1- توليد المعلومات من خلال استخبارات الأعمال (Intelligence Generation)

2- نشر المعلومات (intelligence Dissemination)

3- الاستجابة للمعلومات (Responsiveness)



الشكل2-1: البعد السلوكي للتوجه بالسوق

المصدر: (Kohli & Jaworski, 1990)

اعتمد الباحثان عند بناء نموذجهما على النقاط الآتية:

1- لا تتعلق استخبارات السوق بالاحتياجات الحالية للعملاء فقط، بل تشمل المستقبلية أيضاً.

2- يجب ألا تقتصر استخبارات السوق على العملاء واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية؛ بل يجب أن تشمل أيضاً المعلومات عن المنافسين ونشاطاتهم وتأثيراتها على تفضيلات العملاء.

3- لاتتوقف استخبارات الأعمال على قسم التسويق فقط، بل هو مسؤولية مشتركة بين جميع الأقسام في المنظمة.

4- تتم استخبارات الأعمال بالطرق الرسمية كبحوث التسويق، أو من خلال طرق غير رسمية كاللقاءات والاجتماعات مع العملاء والشركاء التجاريين، تحليل تقارير مراكز البيع.

5- لافائدة من المعلومات المجمعة من خلال استخبارات السوق، مالم يتم نشرها وإيصالها إلى الأقسام والإدارات المعنية في الوقت المناسب.

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

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

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

أشار الباحثان إلى أن درجة التوجه بالسوق لدى كل منظمة، تقاس بمعدل الأخذ بكل عنصر من العناصر الثلاثة المكونة لهذا النموذج.

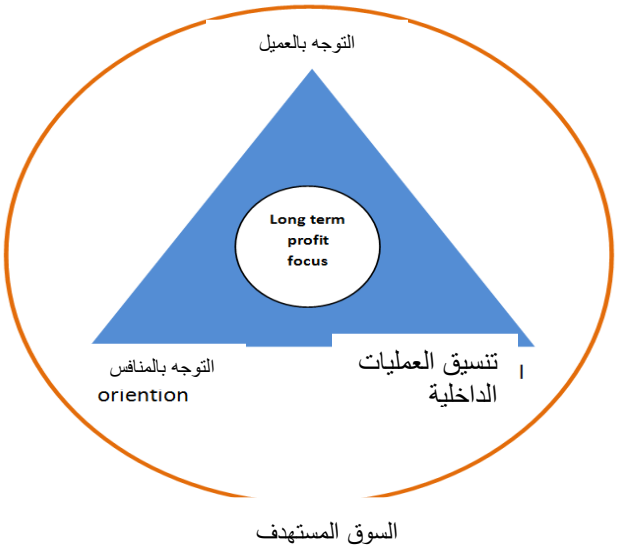
وقد أكد ذلك كل من (Wood & Bhutan, 1993)، حيث لاحظا أن معدل الأخذ بكل من : توليد المعلومات، نشرها، ومدى الاستجابة لها، يحدد مدى تبني الإدارة لسياسة التوجه بالسوق.

2-1-6-2: البعد الثقافي للتوجه بالسوق(Narver & Slater, 1990) :

عرف كل من (Narver & Slater, 1990) التوجه بالسوق، على أنه ثقافة تنظيمية تُساعد على إيجاد السلوكيات اللازمة لإيجاد أفضل قيمة للعملاء، ومن ثمّ ضمان الأداء المتفوق للمنظمة.

وفقاً للباحثان، التوجه بالسوق يتألف من ثلاثة عناصر: التوجه بالعميل(Customer Orientation)، التوجه بالمنافسين(Competitor Orientation)، تنسيق العمليات الداخلية(Interfunctional Coordination). إضافة إلى معيارين أساسيّين لاتخاذ القرار: الربحية(Profit)، المدى الزمني(Long Terms).

ولذلك فإنّ قدرة المنظمة على الابتكار واعتبارها موجهة بالسوق، يرتبط بتوافر العناصر الثلاثة السابقة، بالإضافة لمعياري اتخاذ القرار.



الشكل2-2: البعد الثقافي للتوجه بالسوق

المصدر: (Narver & Slater, 1990)

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

1- ضرورة دراسة وفهم الشريحة المستهدفة من العملاء لكي تكون المنظمة قادرة على تقديم قيمة جديدة لعملائها.

2- يمكن للمنظمة أن تقدم قيمة جديدة لعملائها، من خلال زيادة المنافع التي سيحصلون عليها مقابل أقل تكلفة ممكنة.

3- يجب على المنظمة أن تحصل على معلومات عن كل من عملائها والسوق المستهدفة، وأن تنشر تلك المعلومات عبر الأقسام الوظيفية في المنظمة. (Kohli & Jaworski, 1990)

4- يجب على المنظمة أن تفهم القيود الاقتصادية والسياسية التي تتعلق بمجال نشاطها.

5- يجب على المنظمة أن تدرك نقاط القوة والضعف لدى منافسيها، سواء على المدى الزمني القريب أم البعيد، وأن تدرس إمكانات منافسيها الحاليين والمحتملين. (Porter, 1980; Aker, 1988)

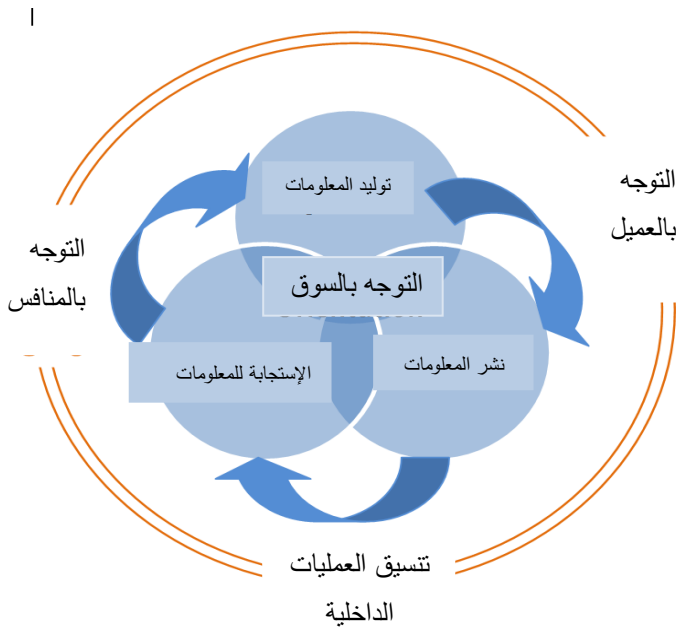
6- يجب ألا يقل اهتمام المنظمة بالتوجه بالمنافسين عن التوجه بالعميل؛ أي يجب جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين وبقدراتهم التكنولوجية، وتقييم مدى منافستهم وقدرتهم على تلبية احتياجات نفس الشريحة من العملاء.(Levitt, 1960)

7- يجب على المنظمة أن تحسن تنسيق مواردها المتاحة وأن تستخدمها بكفاءة من أجل تقديم أفضل قيمة لعملائها.

8- تنسيق العمليات الداخلية في المنظمة لايقل أهمية عن التوجه بالعميل والتوجه بالمنافس، فهو يسهم في تقديم قيمة جديدة للعملاء.

9- لضمان تنسيق العمليات الداخلية بشكل جيد، يجب أن يكون هناك استجابة لاحتياجات جميع الأقسام في المنظمة وتكامل في أنشطتها.(Anderson, 1982)

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



الشكل2-3: التكامل بين البعدين السلوكي والثقافي للتوجه بالسوق

اعتماداً على: Kohli and Jaworski (1990) and Narver and Slater (1990) :

المصدر : (Schalk . A & Gudlaugsson. Th, 2008)

2-1-6-3 : التوجه بالسوق من منظور اتخاذ القرار:

بناءً على هذا النموذج فإن التوجه بالسوق يتمثل بعملية اتخاذ القرار على مستوى المنظمة، وهذا يتطلب التزاماً كبيراً من جانب الإدارة، لضمان تبادل المعلومات داخل المنظمة بما يضمن نجاح عمليّة اتخاذ القرار بمشاركة أفراد المنظمة جميعهم (Shapiro, 1988)

نلاحظ أن هذا النموذج يركز بالدرجة الأولى على الإدارة العليا باعتبارها صاحبة القرار، مع التنويه إلى ضرورة إشراك الإدارات الأخرى في عملية اتخاذ القرار وعدم انفراد الإدارة العليا بذلك.

وفقاً لهذا النموذج توجد ثلاث خصائص إذا ما توفرت في منطمة ما، اعتبرت من المنظمات الرائدة في السوق:

1- المعلومات المتعلقة بعمليات المنظمة تؤثر على عمل بقية الأقسام لذلك يجب أن تصل تلك المعلومات إلى الأقسام جميعها في الوقت المناسب.

2- عملية اتخاذ القرارت التكتيكية والاستراتيجية يجب أن تكون مشتركة بين الأقسام الداخلية في المنظمة.

3- يجب أن يكون هناك تنسيق جيد بين عمل الأقسام عند اتخاذ القرار، وأن يكون هناك شعور بالالتزام حيال النتائج المترتبة عن تنفيذ القرار.

بُني هذا النموذج اعتماداً على الاعتبارات الآتية:

1- يجب أن يكون هناك إدراك وفهم جيدان لكل من السوق والعملاء.

2- يجب أن تنتقل المعلومات المتعلقة بكل من العملاء والسوق بين أقسام المنظمة بسرعة.

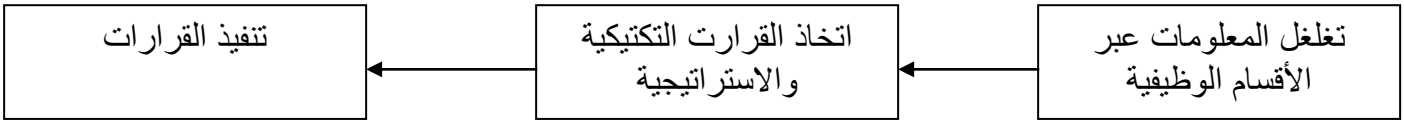
3- يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار جماعية.

4- يجب أن تكون القرارات المتخذة متكاملة.

5- يجب إدراك وفهم نقاط القوة والضعف عند المنافسين قبل اتخاذ أي قرار.

6- يجب أن يكون هناك مقدرة على اتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية.

والشكل الآتي يوضح مراحل التوجه بالسوق من منظور اتخاذ القرار:



الشكل(2-4): التوجه بالسوق من منظور اتخاذ القرار

المصدر (Zebal, 2003)

2-1-6-4 : البعد الاستراتيجي للتوجه بالسوق:

عُرِّف التوجه بالسوق حسب البعد الاستراتيجي: على أنه قدرة المنظمة على اكتساب معلومات عن عملائها، من أجل تطوير استراتيجية فعالة للوصول بهم إلى مرحلة الرضا، ومن ثم تنفيذ تلك الاستراتيجية للوفاء باحتياجات العملاء.(Ruekert, 1992)

ركز هذا النموذج على النقاط الآتية:

1- يوصي هذا النموذج المديرين بجمع المعلومات وتفسيرها من البيئة الخارجية من أجل وضع الأهداف، وتخصيص موارد المنظمة من أجل تنفيذ البرامج والخطط بما يضمن نجاحها.

2- العنصرالأهم الواجب مراعاته عند دراسة البيئة الخارجية هو العميل، ومن الواجب دراسة رغبات واحتياجات العملاء بشكل منطقي واقعي.

3- العنصر الثاني في هذا النموذج، هو تطوير خطة موجودة أو استراتيجية خاصة بالعملاء.

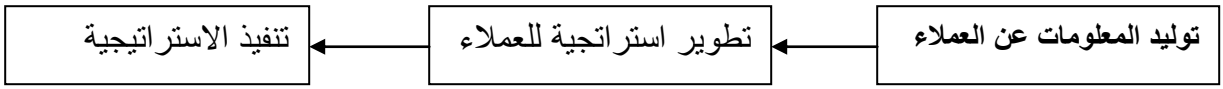
4- العنصر الثالث، تطبيق تلك الخطة أو الاستراتيجية بما يمكّن المنظمة من الوفاء باحتياجات العملاء.

بالنظر إلى النموذج السابق نلاحظ أنه مزيج من نموذجي استخبارات الأعمال ، والنموذج الثقافي للتوجه بالسوق، فهو يركز على التوجه بالعميل وهذا ما جاء به كلا النموذجين، و السبيل للتوجه بالعميل هو رسم استراتيجيات جديدة وتطوير أخرى، ومن ثم تنفيذ تلك الاستراتيجيات من أجل الوصول بالعميل لمرحلة

الرضا، وهذا يمثل العنصر الثالث للتوجه بالسوق حسب نموذج استخبارات الأعمال، ألا وهو الاستجابة للمعلومات؛ علماً أن رسم الاستراتيجيات يتم بعد توليد المعلومات عن العملاء، إذ يعتبر العنصر الأول للتوجه بالسوق حسب نموذج استخبارات الأعمال.

عناصر التوجه بالسوق نسبة لهذا النموذج تتمثل بكل من : توليد معلومات عن العملاء، تطوير استراتيجية عمل معينة، تنفيذ تلك الاستراتيجية.

ويوضح الشكل الآتي مراحل التوجه بالسوق حسب البعد الاستراتيجي:



الشكل(2-5): التوجه بالسوق حسب البعد الاستراتيجي

المصدر (Zebal.2003)

2-1-6-5: التوجه بالسوق من منظور التوجه بالعميل :

طبقاً لهذا النموذج، التوجه بالسوق يعني التوجه بالعميل فقط. ومن أجل تطوير عمل منظمة وزيادة ربحيتها لا بد من وضع مصلحة العملاء بالمرتبة الأولى مع عدم إهمال مصلحة الأطراف الأخرى من مدريرين وموظفين ومالكين.(Webster, 1993) .

تم الاعتماد على النقاط الآتية في بناء هذا النموذج :

1- تم الاعتماد على تعريف (Kotler, 1991) للسوق : " بأنه مجموعة من العملاء الحاليين والمحتملين للمنظمة". وبذلك فإن التوجه بالسوق يعني التوجه بالعميل فقط.

2- التوجه بالمنافس يتعارض مع التوجه بالعميل، لذلك التوجه بالمنافس أمر مرفوض عند اتباع سياسة التوجه بالسوق.

3- تنسيق عمل الأقسام الداخلية أمر هام وداعم للتوجه العميل. وهذا يتفق مع وجهة نظر نموذج استخبارات الأعمال، والنموذج الثقافي للتوجه بالسوق.

4- التوجه بالعميل يتطلب تنسيق موارد المنظمة لتقديم أفضل قيمة للعملاء.

5- التوجه بالسوق هو جزء من ثقافة المنظمة .

بالنظر إلى هذا النموذج نلاحظ أنه نموذج غير مكتمل، لأنه اعتبر أن السوق يقتصر على العملاء، وهذا أمر خاطئ؛ لأن السوق مزيج من العملاء والمنافسين، وشركاء العمل ، والموردين، ويجب أخذ هذه العناصر جميعها بعين الاعتبار عند رسم أي خطة وعند تنفيذ أي برنامج. بالإضافة إلى الأخذ بالاعتبار

اضطرابات السوق والظروف البيئية التي تؤثر حكماً بعمل المنظمة، فمنظمات اليوم هي أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها.

2-1-7: عناصر التوجه بالسوق حسب البعد السلوكي:

(Elements of market orientation according to behavioral dimension)

بعد الاطلاع على الأبعاد السابقة، وملاحظة أن البعد السلوكي يمثل البعد الأكثر شمولاً؛ لابد من التطرق بشيء من التفصيل إلى مكوناته على اعتبار أنه البعد المعتمد في إجراء الدراسة العملية.

2-1-7-1: توليد المعلومات (Intelligence generation):

يعتبر توليد المعلومات نقطة البدء في اتباع سياسة التوجه بالسوق، ويمكن القول إنّ توليد المعلومات أكثر عمقاً من مجرد التعرف على احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، حيث إنَّه يتضمن إضافةً إلى ذلك تحليلاً وفهماً للعوامل الخارجية (الأنظمة والقوانين الحكومية والمنافسة والتكنولوجيا والعوامل البيئية الأخرى المتمثلة باضطرابات السوق وحدة المنافسة) التي تؤثر على تلك الاحتياجات والتفضيلات (Kohli & Jaworski, 1990)، ولا يقتصر توليد المعلومات على معرفة الاحتياجات الحالية للعملاء، بل يشمل أيضاً التعرف على احتياجاتهم المستقبلية.

تقسم مصادر توليد المعلومات إلى رسمية وغير رسمية؛ فالرسمية تتمثل بتحليل قواعد بيانات العملاء بالإضافة إلى إجراء بحوث السوق وتقارير مراكز البيع؛ حيث إنّ لرجال المبيعات دوراً هامّاً في توليد المعلومات على اعتبارهم أطرافاً خارج المنظمة (Beltrami, 1998) .

أما المصادر غير الرسمية فإنّها تتمثل باللقاءات والحوار مع العملاء التجاريين والعملاء الحاليين والمحتملين، إضافة إلى البيانات الثانوية.

من جانبٍ آخر، عملية توليد المعلومات لا تتعلق بقسم التسويق فقط ، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأقسام والأفراد العاملين في المنظمة (Moorman, 1995) وقد أشار كل من (Narver & Slater, 2000) إلى أن توليد المعلومات هو نشاط عام للمنظمة بأكملها.

2-1-7-1-1: معلومات السوق ومعالجتها:

يُقصد بمعلومات السوق؛ أي المعلومات المتعلقة يالعملاء والمنافسين والعوامل البيئية الأخرى التي قد تؤثر على أنشطة التسويق في المنظمة، أو على مخرجات عملية التسويق (William,2004).

معلومات السوق–الخاصة بالعملاء– تتعلق بكيفية تعبيرهم عن احتياجاتهم, وكيف تتطور عاداتهم الشرائية وما هي تفضيلاتهم الحالية والمستقبلية، إضافة إلى معرفة أسلوب الشراء لديهم، وكيف يعتمد العملاء نوعاً دون غيره من المنتجات وما هو سبب التخلي عنه والتحول لآخر.

تشمل معلومات السوق أيضاً، التعرف على أنشطة المنافسين والمزيج التسويقي لهم(المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) .(William,2004)؛ ولهذا أثر إيجابي مباشر على نشاطات التسويق؛ لأنه يُمكّن المنظمة من فهم المنافسين بشكل جيد ومن ثمّ رسم الاستراتيجية المناسبة لمواجهتهم، بما يمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية.

تستخدم المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين، بشكل مباشر وغير مباشر في اتخاذ قرار التسويق بالإضافة إلى استخدامها في إعداد الخطط الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة والمتعلقة بأنشطة التسويق. (Moorman, 1995; Maltz & Kohli, 1996)

وقد أشار كل من (Calantone & Benedlot, 1998) إلى الدور الهام لتوليد المعلومات السوقية، واعتبرا أنه بمثابة عامل داعم أو ممهد يسبق عملية تطوير المنتجات، وأوضحا الدور الكبير لتوليد المعلومات في تطوير الأداء العام للتسويق كنشاط تنظيمي.

إضافةً إلى ذلك؛ أوضح كل من (Sirkula, et al.,1997) أن توليد المعلومات عن السوق له دور محوري في نجاح نشاطات المنظمة، وعلى وجه التحديد نجاح برنامج التسويق لهذه المنظمة وجعله أكثر ديناميكيةً. حيث عرف (William,2000) ديناميكية برنامج التسويق على أنها " إمكانية إجراء التعديلات الضرورية بشكل مستمر على برنامج التسويق وفي الوقت المناسب دون أن يؤدي ذلك إلى توقف الانشطة التسويقية".

ويرتبط توليد المعلومات بعلاقة إيجابية مع نجاح المنظمة وقدرتها على تطوير منتجاتها الحالية أو نجاح المنتجات الجديدة(William,2000; Barker & Sirkula, 1999). خاصة فيما لوتم الحصول عليها بشكل تغذية عكسية تعكس ردة فعل العملاء، ومدى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء باحتياجاتهم وإشباع رغباتهم. وهذا ما أكده كل من (Wren. S & Berkowitz, 2000) من خلال دراسة قاما بها على المنظمات الصناعية، حيث توصلا إلى نتيجة مفادها أن توليد المعلومات عن السوق ومكوناته ، أهم عنصر تجب معالجته بالنسبة للمنظمات جميعها على اختلاف أنماط عملها واختلاف مكان تواجدها، نظراً للدور المهم لتوليد المعلومات في نجاح المنتجات الجديدة.

من هذا المنطلق نلاحظ أن قدرة المنظمات على توليد المعلومات عن العملاء وحاجاتهم الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى معرفة كيفية تلبية تلك الاحتياجات والوفاء بها، أمر أساسي وضروري لبقاء تلك المنظمات واستمراريتها.

علماً أن توليد المعلومات يتم عندما يتم جمع البيانات ومن ثم معالجتها وتحليلها ومن ثمّ تقدم معلومات قيمة ذات معنى، وعند ذلك يمكن استخدامها من أجل إجراء التغييرات المطلوبة في السلوكيات التنظيمية. (Glazer, 1991; Hurber, 1991; Moorman, 1995)

2-1-7-1-2: استراتيجيّات توليد المعلومات :

يعتبر الحصول على المعلومات نقطة الانطلاق للبدء بأي عمل جديد، فيجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذا العمل والإلمام بكل ما يتعلق به من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة؛ وقد أشار الباحثون إلى أن هناك أربع استراتيجيات لتوليد المعلومات. (Garvin, 1993; Lenard & Barton, 1995)
وهذه الاستراتيجيات هي :

أ- توليد المعلومات من خلال التركيز على السوق .
ب- توليد المعلومات من خلال التجريب .
ج- توليد المعلمات من خلال التعاون.
د- توليد المعلومات من خلال الخبرات.

أ- توليد المعلومات من خلال التركيز على السوق:

تعتمد هذه الاستراتيجية على جمع المعلومات عن العملاء واحتياجاتهم الكامنة، وعن إمكانات المنافسين واستراتيجياتهم. هذا النوع من الاستخبارات يساعد المنظمة في التركيز على أنشطة تطوير المنتجات وزيادة المبيعات، من خلال تعزيز العلاقة مع العملاء الأساسيين والانتباه إلى الفرص المتاحة أمام المنظمة من أجل تطوير المنتجات والتفوق على المنافسين (Narver & Slater, 2000) ، حيث تسعى المنظمات الرائدة في السوق بشكل مستمر لتطوير وتحديث معلوماتها عن السوق ومكوناته من أجل إيجاد أفضل طريقة لمقابلة احتياجات العملاء والزيادة عليها إن أمكن ذلك.

يتم التركيز في هذه الاستراتيجية على استخدام كل من الأدوات التقليدية مثل(قواعد بيانات العملاء،استبانة السوق) إضافةً إلى استخدام تقنيات أكثر تطوراً من أجل الحصول على المعلومات، كالتواصل مع العملاء من خلال اللقاءات الميدانية وذلك من أجل فهم أفضل لاحتياجاتهم، وكذلك اللقاءات مع كل من الموزعين ومراكز البيع وذوي العلاقة مع المنظمة .

إضافةً إلى ذلك، يُعتبر تقييم المنظمة لعملياتها والنقد الذاتي لأنشطتها من أجل معرفة ما إذا لبّت طموحات العملاء أم لا، مصدرا هاماً للمعلومات (Day, 1994)

هذه المهارات والتقنيات في الحصول على المعلومات، تمكن المنظمات الموجهة بالسوق من الوقوف على اتجاهات السوق بشكل مستمر. وقد أشارت الأدلة التجريبية إلى أن استراتيجية توليد المعلومات من خلال التركيز على السوق ترتبط بعلاقة قوية مع نجاح المنتجات الجديدة وكذلك بالنمو المتزايد للمبيعات (Narver & Slater , 1994)

ب- توليد المعلومات من خلال التعاون:

يقصد بذلك، تعاون المنظمات مع بعضها البعض من أجل توليد المعلومات عن الفرص المتاحة في السوق بغية تقديم منتج أو خدمة جديدة تتوافق مع تطلعات العملاء ورغباتهم؛ لأن التعاون بين المنظمات من أجل توليد المعلومات له أثر مباشر على كل من جودة المنتج وقدرة المنظمة على تطوير منتجاتها (Narver & Slater,2000) .

وقد أشار كل من (Koput & Doerr, 1996) إلى أن التعاون مع المنظمات الأخرى يمكّن المنظمة من توليد المعلومات عن الفرص المتاحة أمامها وكيفية تقديم قيمة مضافة جديدة للعملاء.

تبرز أهمية التعاون من أجل توليد المعلومات من خلال مايأتي: (Slater and Narver, 2000)

1- من المستحيل فعلياً، أن تمتلك أي منظمة القدرة على المنافسة في بيئة ديناميكية تتسم بالتغير الدائم، دون أن تكون ملمة بالمعلومات الكاملة عن السوق ولن تستطيع ذلك مهما امتلكت من الاستخبارات اللازمة لجمع المعلومات، لذا فهي بحاجة للتعاون مع الشركاء والمنظمات الأخرى.

2- في كثير من الأحيان تكون تكلفة التحالف مع شركاء أو منظمات أخرى، أقل من تكلفة قيام المنظمة بمفردها بتطوير مواردها ومهاراتها.

3- التعاون مع الآخرين يساهم في تخفيض درجة المخاطرة، من خلال التعامل مع الوسطاء من أجل تطوير نماذج أوليةٍ قبل البدء بعمليات الانتاج الفعلية .

هذه العلاقات سواء مع العملاء أم الشركاء أو الوسطاء، فعالة جداً لتوليد المعلومات من خلال الدخول في إطار شبكات الأعمال مع تلك الأطراف، إضافة إلى أنها تسهم في عملية نشر المعلومات عبر شبكات الأعمال هذه ، وهنا تبرز أهمية شبكات الأعمال من خلال ازدواجية الدور الذي تلعبه كمستقبل ومرسل للمعلومات في آن واحد.

ج- توليد المعلومات من خلال التجارب :

التجريب يعني اختبار أفكار جديدة ومحاولة تطبيقها من أجل خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء، تختلف عما هو مقدم حالياً من قبل المنظمة أو عمّا هو مقدم حاليا من قبل المنظمات العاملة في المجال نفسه. والسعي لإيجاد قبول عام وإجماع حول النتائج التي تم الوصول إليها (Narver & Slater,2000) .

يعتبر التجريب أمراً ضرورياً لنجاح المنتجات الجديدة أو لتطوير منتجات موجودة حالياً بحيث تلقى قبول ورضا العملاء. لاسيما في البيئات التي تتسم بالتغير المستمر حيث يكون هناك صعوبة لدى العملاء في التعبير عن احتياجاتهم ومتطلباتهم أو هناك صعوبة في فهم وإدراك الفوائد المترتبة على استخدام المنتج الجديد، لأن الخسارة الناتجة عن فشل المنتج أو الخدمة ستكون كبيرة فيما لو تم الانتاج بكميات كبيرة؛ لذلك لا بد من التجريب، كأن تنتج المنظمة عينات تجريبية من المنتج توزع مجاناً على العملاء لمعرفة ردود أفعالهم ومدى تقبلهم للمنتج.

وفي هذه الحالة تكون بحوث التسويق التقليدية أقل فائدة مقارنة بالتجريب من أجل توليد المعلومات (Narver & Slater,1990). بالرغم من أنّ التجريب يعتبر من الأنشطة مرتفعة المخاطرة فيما لو قام أحد المنافسين بتقليد المنتج الجديد أو المطوّر، ولاسيما إذا كانت تكلفة التجريب كبيرة (Ghemaual, 1980; Willams, 1992) ولتقليل المخاطرة المرتبطة باستراتيجية التجريب ولتعظيم الفائدة منها المتمثلة بزيادة قدرة المنظمة على الابتكار، وتطوير آليات العمل المعتمدة من قبلها، يمكن اتباع مايأتي:

1- بالنسبة للمنظمات الرائدة، فإنها تسعى جاهدة للعمل إلى جانب العملاء الأساسيين لفهم احتياجاتهم الكامنة(Hippel, 1986)

2- القيام بتجارب منخفضة التكلفة نسبياً . (Garvin,1993;Hamul & Pradhadled.1991)

3- تبادل المعارف بين الأقسام الوظيفية في المنظمة (Lynn, 1998)

د- توليد المعلومات من خلال الخبرات :

تعتبر خبرات المنظمة التي اكتسبتها من عملياتها السابقة، مصدراً هاماً لتوليد المعلومات والحصول عليها سواء عن العملاء أم المنافسين أو عن السوق بشكل عام؛ وذلك لأن هذه الخبرات تكونت نتيجة القيام بمجموعة من التجارب إضافةً إلى الظروف التي مرت بها سابقاً، لذلك يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها عند اتخاذ القرار أو عند التعرض لمواقف أو أزمات مماثلة لما حدث في الماضي.

على سبيل المثال: خسارة المنظمة لأحد عملائها الأساسيين أو لشريحة معينة من العملاء، تعتبر تجربة ذات تأثير سلبي على مبيعاتها من ثمَّ على أرباحها، وربما أدى هذا إلى تراجع حصتها السوقية؛ لذلك يجب على المنظمة معرفة الأسباب التي دفعت العميل للتحول نحو منظمة أخرى وبمجرد معرفة الأسباب تضع المنظمة حلولاً من أجل الحفاظ على عملائها الحاليين أو لمحاولة استعادة العملاء السابقين. مثل هذه التجارب تعطي المنظمة خبرة واسعة للتعامل مع العملاء، وتساعدها مستقبلاًعلى اتخاذ قرارات أفضل، وبذلك تكون التجارب أعطت المنظمة الخبرة الكافية التي اعتمدتها المنظمة كمصدر خاص للمعلومات، وهذا سيؤدي إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة ومن ثمَّ فإنَّه يساهم في زيادة رضا العميل، وقد أشار (Moore, 1995) إلى أن خبرة المنظمات لها تأثير كبيرعلى العلاقة مع العملاء وخاصة في بيئة العمل المضطربة.

2-1-7-2: نشر المعلومات(Intelligence Dissemination)

يمثل نشر المعلومات العنصر الثاني للتوجه بالسوق، ويعتبر مكملاً أساسياً للعنصر الأول (توليد المعلومات)، حيث لا فائدة من تجميع المعلومات ما لم يتم نشرها وإيصالها للأفراد والجهات المعنية من أجل الاستجابة لتلك المعلومات إما على شكل وضع خطط ورسم استراتيجيات وإمّا على شكل اتخاذ إجراءات تساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها؛ ورغم حدة المنافسة بين المنظمات من أجل الحصول على المعلومات فإن الميزة التنافسية لاتكمن في الحصول على المعلومات وتجميعها فقط، وإنما بكيفية الاستخدام الصحيح لتلك المعلومات، ولا يكون هذا إلا من خلال النشر الذي يساعد في إيصال المعلومات إلى الأفراد والإدارات المعنية.

يعرف (Yusoff, et al., 2009) نشر المعلومات على أنه توزيع ومشاركة المعلومات التي تم الحصول عليها في أنحاء المنظمة كافّة.

كي تتم الاستفادة الفعلية والحقيقية من استخبارات السوق، لابد من نشر المعلومات وإيصالها إلى الإدارات جميعها (الإنتاج، المشتريات، التمويل، التسويق)، ومن ثم الاستجابة لهذه المعلومات على مستوى المنظمة بالكامل؛ أي من قبل الإدارات جميعها. ويعتبر النشر الفعال لمعلومات السوق التي تم الحصول عليها من المرحلة الأولى (توليد المعلومات) هو أمر في غاية الأهمية، لأنه يوفر أساساً مشتركاً لاتخاذ إجراءات متكاملة متناسقة من قبل مختلف الأقسام والإدارات.

نجاح سياسة التوجه بالسوق يتطلب بشكل أساسي التنسيق والتكامل بين أقسام المنظمة ومشاركة المعلومات وتقاسمها والاستجابة لاستخبارات السوق. (Zhou, et al., 2004) وهذا لا يكون إلا من خلال نشر المعلومات وإيصالها للأفراد وللإدارات والأقسام المعنية. أي الحصول على الدعم الكافي من الموظفين جميعهم على اختلاف المستويات الإدارية ومساهمتهم في النشر والمشاركة الفعالة لتلك المعلومات (Elliot & Kohli, 1996)

كذلك فإن الاستحابة الفعلية لمتطلبات السوق تتطلب مشاركة الإدارات والأقسام جميعها في المنظمة، من أجل تطوير مجموعة من الأنشطة الهادفة إلى تلبية احتياجات العملاء.

في هذا الإطار، أشار كل من(Kohli & Jaworski, 1990) إلى أن قدرة المنظمة على التكيف مع احتياجات العملاء وظروف السوق، والرد على استراتيجيات المنافسين، لاتكون إلا من خلال تبليغ وإرسال المعلومات اللازمة والمتعلقة بالأطراف السابقة، إلى الأقسام ذات الصلة في المنظمة.

ينطوي نشر المعلومات على جانبين رئيسين (Zebal, 2003) هما:

أولاً: مشاركة المعلومات الحالية والسابقة عبر أقسام المنظمة:

عندما نقول نشر المعلومات، أي مشاركة المعلومات المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعوامل الخارجية, والهدف من هذا النشر ضمان تدفق الاتصالات أفقياً ورأسياً بين اقسام وإدارات المنظمة.(Wood & Bhuian, 1993)، وتتعدد وسائل مختلفة لنشر المعلومات داخل المنظمة بما في ذلك (الرسائل الاخبارية الدورية، الاجتماعات الرسمية، والأحداث المتناقلة بشكل غير رسمي Kohli & Jaoworski, 1990)، ولهذا فإنَّ وجود نظامي الاتصالات الأفقية والهرمية أساسي من أجل ضمان نشر المعلومات.(Zeithaml et al., 1988)

ثانياً: ضمان الاستخدام الفعال للمعلومات المنشورة:

لضمان النشر الفعال للمعلومات، يجب على الإدارة أن تشجع مشاركة المعلومات بين جميع الأفراد والأقسام وخاصة المتعلقة باحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعوامل الخارجية المؤثرة في أنشطة المنظمة، على اعتبار أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها هو مسؤولية مشتركة بين الإدارات جميعها.
وبمجرد أن يكون نشر المعلومات متعلقاً بالأفراد أو الأقسام في المنظمة، فلا بد أن يكون هناك اتساقٌ وتناغمٌ بين تلك الإدارات والأفراد العاملين من أجل ضمان النشر الفعال لتلك المعلومات؛ وبما أن نجاح المنظمة في انشطتها يعتمدعلى إجراءات النشر المبسطة للمعلومات التي تم الحصول عليها، فينبغي على جميع الأفراد والإدارات إشاعة مناخ ملائم لاستخدام تلك المعلومات والاستفادة منها من خلال التنسيق بين الأقسام الداخلية للمنظمة.(Zebal ,2003)

2-1-7-2-1: أساليب نشر ومشاركة المعلومات:

حظي موضوع نشر المعلومات باهتمام كبير في أدبيات التسويق،حيث اعتبره كل من (Hurber 1991; Day 1994) على أنه عنصر هام من عناصر التعلم التنظيمي، في حين اعتبره كل من (Kohli & Jaworski 1990; Barker & Sinkula; 1999) على أنه عنصر هام من عناصر التوجه بالسوق، ويأتي كمرحلة ثانية بعد توليد المعلومات عند تطبيق سياسة التوجه بالسوق.
بالنسبة للأبحاث التي درست المنتجات الجديدة؛ تم التعامل مع نشر(نقل) المعلومات المتعلّقة بالسوق ومكوناته المختلفة (عملاء، منافسين، موردين، ظروف السوق....)، على أنها سوابق وممهدات أو عوامل داعمة لنجاح المنتج الجديد.

على سبيل المثال وجد (Moorman, 1995) أن نشر المعلومات يرتبط بعلاقة إيجابية مع أداء المنتج الجديد، علماً أنه اعتبر نشر المعلومات عنصراً من عناصر التعلم التنظيمي، وأن تحسن أداء المنتج الجديد ونجاحه ناتجان عن النشر الفعال والجيد للمعلومات، وبسبب وجود الرؤية المشتركة والموحدة بين أفراد

المنظمة وسعيهم لنشر المعلومات ومبادلتها فيما بينهم، وبذلك تم اعتبار نشر المعلومات تابعاً للتعلم وللثقافة التنظيمية.

وقد كان ذلك بمنزلة صدىً لما أشار إليه كل من (Kohli & Jaworski, 1990)، حيث أشارا إلى أن النشر الفعال لمعلومات السوق، هو أمر غاية في الأهمية؛ لأنه يوفر أساساً مشتركاً لاتخاذ إجراءات متكاملة متناسقة من قبل الأقسام جميعها، ومن ثمَّ التمهيد لنجاح تطبيق سياسة التوجه بالسوق. وبذلك نرى أنه في هذه الحالة تم اعتبار نشر المعلومات عنصراً من عناصر التوجه بالسوق.

بالنسبة ل (Thomas , 2004)، ربط بصورة غير مباشرة بين نشر المعلومات المتعلقة بالسوق وأداء المنتج الجديد، وذلك من خلال الآثار المترتبة عن التوجه بالسوق. بذلك نلاحظ أنه اعتبر نجاح المنتج الجديد ناتجاً عن نجاح تطبيق سياسة التوجه بالسوق من خلال النشر الفعال للمعلومات، والذي يمثل العنصر الرئيس الثاني للتوجه بالسوق.

وبذلك نجد أن الباحثين الذين تبنوا وجهة نظر كل من (Kohli & Jaworski, 1990) المتعلقة بالتوجه بالسوق، توصلوا إلى أن هناك علاقة إيجابية بين نشر ومشاركة المعلومات وأداء المنتجات الجديدة.

تتم عملية نشر المعلومات في جميع الاتجاهات داخل المنظمة وبين جميع الأقسام والإدارات ، لذلك لايمكن اعتبارها عملية أحاديّة الجانب فهي تعتمد على خطوط الاتصال الأفقية والرأسية التي تربط بين أقسام المنظمة، وتتطلب وجود نظام اتصالات داخلي فعال يربط إدارات المنظمة وأقسامها بعضها ببعضٍ.

وعملية نشر المعلومات إما أن تكون رسمية وإمّا غير رسمية (Draft & Lengel,1984; Maltz & Kohli; 1996; Moorman,1995)

النشر الرسمي للمعلومات:

هو نوع من النشر المنظم للمعلومات عبر الأبحاث والتقارير الداخلية، المذكّرات، تقارير فرق العمل الوظيفية، اللقاءات والاجتماعات الرسمية. (Moorman, 1995)

النشر غير الرسمي للمعلومات:

أي نشر المعلومات من خلال المناسبات واللقاءات أو الوسائل غير الرسمية، أي التي لا يتم تنظيمها بشكل مقصود ومشاركتها بين الأقسام والأفراد من خلال تفاعلات عرضية تحدث بين الأفراد داخل المنظمة. (Moorman, 1995).

أشارت الأدلة التجريبية إلى أن المعلومات الواردة من خلال القنوات الرسمية (النشر الرسمي للمعلومات)، يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والخطط، أكثر من تلك التي ترد من القنوات غير الرسمية (النشر غير الرسمي للمعلومات) (Eliot & Kohli ,1996)

مع العلم أن وتيرة نشر المعلومات وفعاليتها، تتعلق بمجموعة من العوامل منها، المسافة الفاصلة بين الأقسام والأفراد في المنظمة، الثقة بين المرسل والمستقبل، قوة موقع المرسل ومدى الثقة بسلطته، التغيرات المستمرة في البنية الهيكلية للمنظمة (أي تغيرات البيئة الداخلية للمنظمة)، تقلبات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة (ديناميكية السوق).

2-1-7-2-2: كيفية نشر ومشاركة المعلومات في المنظمة:

هناك أساليب متعدّدة لإيصال المعلومات إلى الأفراد أو الإدارات المهتمة والمعنية بتلك المعلومات (Silkoset,2009) وهي:

1- "Hall talk" ويستخدم هذا الأسلوب لإيصال المعلومات عن استراتيجيات وتكتيكات المنافسين عندما يكون هناك وفرة في المعلومات المتعلقة بهؤلاء المنافسين.
2- اجتماعات الأقسام، على الأقل كل ثلاثة أشهر لمناقشة اتجاهات السوق وتطوراته.
3- تخصيص وقت من قبل مديري التسويق بالتعاون مع الأقسام الوظيفية الأُخرى، لمناقشة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.
4- تقديم الوثائق والتقارير الدورية بشكل منتظم، التي تقدم معلومات عن العملاء.
5- نشر البيانات عن رضا العملاء بشكل منتظم مستمر.
6- الاتصال بين قسم التسويق والإنتاج بشأن تطورات السوق وتغير أذواق ورغبات العملاء.
7- الاجتماعات واللقاءات بين الأقسام الوظيفية لمناقشة اتجاهات السوق والتطورات بشأن العملاء، المنافسين، الموردين.

2-1-7-3: الاستجابة للمعلومات(Responsiveness):

تمثل الاستجابة للمعلومات العنصر الثالث للتوجه بالسوق حسب البعد السلوكي، فبعد أن يتم جمع المعلومات ونشرها عبر الأقسام الوظيفية، لابد من استخدامها والاستفادة منها بما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ووصولها إلى غايتها في الاستجابة لمتطلبات السوق والعملاء.

تعرف الاستجابة على أنها النشاط الذي يتم من خلاله الرد على المعلومات التي تم جمعها ونشرها في مراحل سابقة.(Kohli & Jaworski, 1990)

تكون الاستجابة على مرحلتين: الأولى وضع خطة، الثانية تنفيذ الخطة. وقد تتعلق هذه الخطط باختيار الأسواق، اتخاذ القرارات التي تتعلق إما بتقديم منتجات وإمّا خدمات جديدة كلياً، أو تطوير منتجات وخدمات حالية بحيث تتوافق مع متطلبات العملاء الحالية والمستقبلية. وكذلك قد تكون الاستجابة على شكل اتخاذ قرارات تتعلق بتوزيع المنتجات والترويج لها بطرق تساعد في جذب العملاء.

مع العلم أنه ليس من الضروري أن تكون الاستجابة على شكل رسم استراتيجيات جديدة كلياً، فقد تكون أيضاً على شكل تطوير استراتيجيات معتمدة حالياً من قبل المنظمات، من أجل تحقيق مكاسب أكبر نتيجة تغير الظروف المحيطة بالمنظمة وببيئة عملها.

وعملية الاستجابة لا تتوقف على قسم التسويق فقط بل هي مسؤولية مشتركة بين الأقسام جميعها، وذلك لأنها جزء من استراتيجية التوجه بالسوق والتي يتطلب نجاحها تكامل جهود جميع الإدارات والأقسام من أجل نجاحها.

المبحث الثاني
العوامل الداعمة للتوجه بالسوق

2-2-1: مقدمة (Introduction):

بعد أن تم التطرق في الفصل السابق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالتوجه بالسوق، يأتي هذا الفصل ليبين مجموعة العوامل التي تُساعد المنظمة على تبني هذه السياسة التسويقية، والتي تسمى بالعوامل الداعمة للتوجه بالسوق، فكما أشرنا سابقاً إلى أهمية كل من توليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها، على أنها شرط لازم لتطبيق سياسة التوجه بالسوق، تبقى كفاية الشرط متمثلة بالعوامل الداعمة للتوجه بالسوق كأساس لنجاح تطبيق هذه السياسة؛ ومن ثمَّ تحسن الأداء العام للمنظمة.

2-2-2: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق (Market orientation supporting factors)

يعتبر كل من (Kohli & Jaworski, 1993) أول من بحث في وجود عوامل مساعدة على نجاح تطبيق سياسة التوجه بالسوق، بصيغة أخرى تحديد مجموعة العوامل التي تلعب دور مساعد أو معيق في تطبيق تلك السياسة، وقد أطلقا عليها سوابق التوجه بالسوق Antecedents of Market Orientation، وقد صنفا تلك العوامل في مجموعتين رئيستين:

المجموعة الأولى: مجموعة العوامل الداخلية والمتمثلة بمايأتي:

1- الإدارة العليا (درجة التأكيد والإصرار، الميل لتحمل المخاطرة).

2- مجموعة العوامل التنظيمية (الرسمية، المركزية).

3- مجموعة العوامل الداخلية(التكامل، الصراع بين الأقسام الداخلية).

4- نظام المكافآت والحوافز.

المجموعة الثانية: مجموعة العوامل الخارجية(البيئية) والمتمثلة بمايأتي:

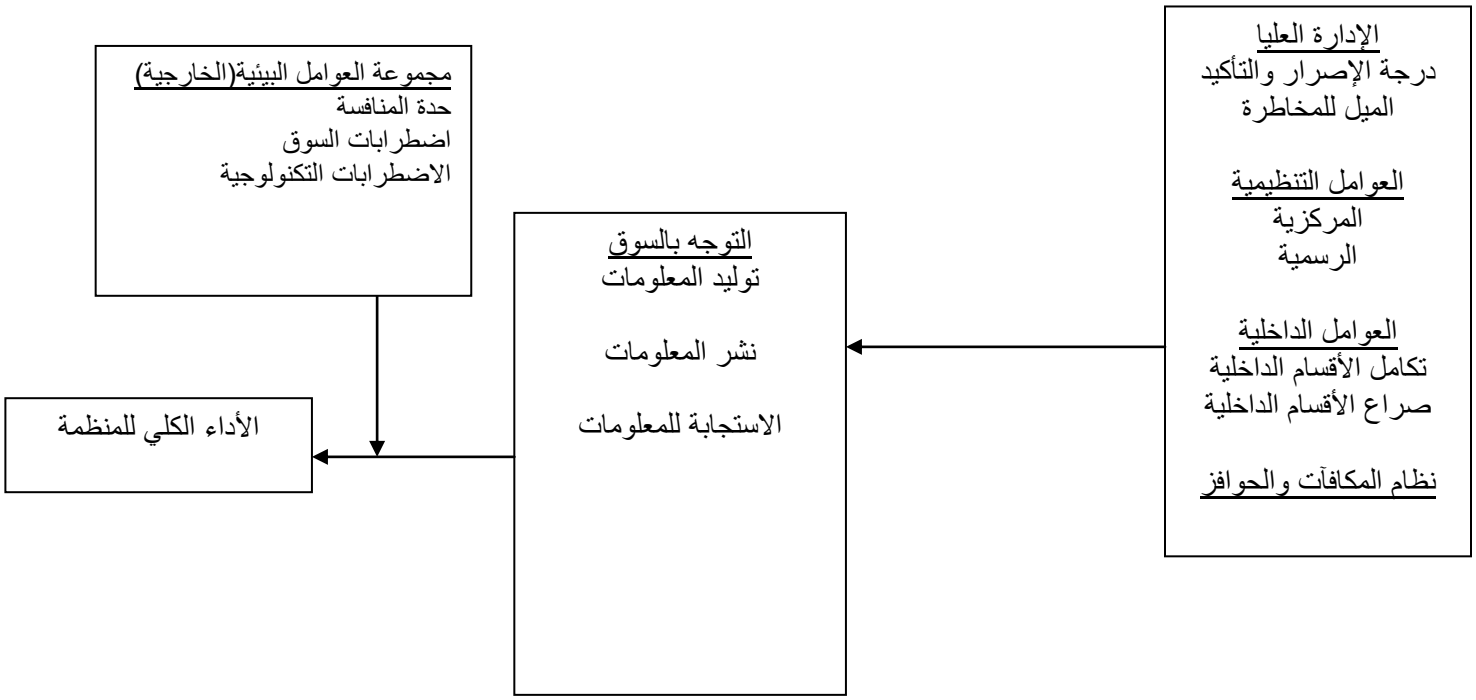
1- حدة المنافسة.

2- اضطرابات السوق.

3- الاضطرابات التكنولوجية.

ولكن اعتبر الباحثان أن العوامل الخارجية بمنزلة متغير ملطف للعلاقة بين التوجه بالسوق والأداء الكلي للمنظمة، بينما يركز هذا البحث على اعتبار مجموعة العوامل الخارجية بمنزلة عوامل داعمة خارجية وكمتغير مستقل رئيسٍ وليس ملطفاً، على اعتبار أن منظمات الأعمال أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأقر بالبيئة

المحيطة بها وبالتالي لا يمكن إغفال دور المتغيرات (العوامل) الخارجية على أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا ما يميز البحث عن الأبحاث السابقة.



الشكل(2-6) العوامل الداعمة للتوجه بالسوق
المصدر: (Kohli & Jaworski, 1993)

2-2-3: مجموعة العوامل الداخلية (Internal Factors)

2-2-3-1: الإدارة العليا Top Management

تمثل الإدارة العليا قمة الهيكل التنظيمي في أية منظمة، فهي من يتولى مهمة اتخاذ القرارات الاستراتيجية نظراً لما يتمتع به القائمون عليها من مؤهلات إدارية تمكنهم من رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر التّوجه بالسوق استراتيجية تسويقية بعيدة المدى، لذلك فإنَّ اتخاذ القرار بتبني هذه السياسة أم لا يعود أولاً وآخراً للإدارة العليا، نظراً لدورها المحوري في توليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها. فمن واجب الإدارة العليا تشجيع الأفراد في الأقسام جميعها على توليد المعلومات عن المنافسين واحتياجات العملاء، بالإضافة لتنسيق عمل الأقسام وإشاعة مناخ من التعاون بين الأفراد من أجل ضمان النشر الفعال للمعلومات وإيصالها إلى الأطراف المعنية، أما بالنسبة لعنصر الاستجابة، فتختص به الإدارة العليا إما على شكل وضع استراتيجيات جديدة لمواجهة متطلبات العملاء المستجدة والوقوف في وجه المنافسين وإمّ على شكل تطوير استراتيجيات مطبقة حالياً بما يتناسب مع التغيرات في ظروف السوق واحتياجات العملاء.

في هذا الإطار أشار كل من (Kohli & Jaworski, 1993) إلى أن التزام الإدارة العليا شرط أساسي للتوجه بالسوق؛ ومن أجل بلوغ مرحلة التوجه بالسوق من واجب المديرين التنفيذيين أن يوفروا الدلالات والقيم الواضحة فيما يتعلق بخدمة العملاء (Webster, 1988)، وهذا يؤكد أن المسؤول عن نجاح تطبيق سياسة التوجه بالسوق هو الإدارة العليا.

لذا فإن السلوك السلبي للإدارة العليا يمثل العائق الأساسي لتطوير ثقافة التوجه بالسوق، وهذا يؤكد على أهمية السلوك الإيجابي المتمثل بتأكيدها وإصرارها على تطبيق هذه السياسة واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان نجاح تطبيقها، إضافةً إلى اتخاذ قرارات جريئة فيما يتعلق بالعملاء والمنافسين ولو ارتبطت بمستوى عالٍ من المخاطرة؛ أي يجب أن تكون للإدارة العليا رغبة لتحمل المخاطرة المرتبطة بالقرارات المتخذة، حيث تعتبر المخاطرة بمنزلة تكلفة الفرصة البديلة للعوائد المحققة من تطبيق سياسة التوجه بالسوق، ويظهر ذلك من خلال:

أ- درجة التأكيد والإصرار Emphasis

تلعب الإدارة العليا دوراً محوريّاً في قولبة القيم التنظيمية وتعزيز التوجه بالسوق Pulendran, et al., (2000) ويُعرَّف تأكيد الإدارة العليا على أنه "التعزيز المستمر من قبل المديرين التنفيذيين لجهود الأفراد داخل المنظمة وتشجيعهم على توليد ونشر معلومات السوق" (Kohli and Jaworski, 1990)

إن غياب دعم الإدارة العليا –المتمثل بإعطاء إشارات واضحة تعبر عن الاهتمام بالعملاء وضرورة الاستجابة لاحتياجاتهم– يحد من قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق؛ بينما يعتبر السعي الحثيث للإدارة العليا لتبني سياسة التوجه بالسوق بمنزلة تشجيع للأفراد العاملين للعمل على تطوير واقع المنظمة وتحسينه من أجل أن تصبح موجهة بالسوق، في هذا الإطار أشار كل من (Narver & Slater, 1994) إلى أن الإدارة العليا يجب أن تلعب دوراً ميسّراً لتطبيق سياسة التوجه بالسوق من خلال إيضاح المبادئ وإعطاء التوصيات للأفراد العاملين وتشجيعهم لتطبيق هذه السياسة. وهنا تكمن ضرورة تأكيد وإصرار الإدارة العليا لدعم هذه السياسة.

علماً أن سياسة التوجه بالسوق لن تنجح دون الدعم الكبير لنشاط التسويق من قبل الإدارة العليا ، وهذا يتوافق مع ما قدمه (Kohli & Jaworski, 1990) عندما أشارا إلى أن التوجه بالسوق هو التطبيق الفعلي لفلسفة التسويق، وهنا تظهر أهمية إصرار الإدارة العليا وتأكيدها كمتطلب رئيس لتصبح المنظمة موجهة بالسوق.

إصرار الإدارة العليا على فكرة التوجه بالسوق يعني الالتزام بتوليد المعلومات من قبل الأفراد جميعهم، ومراقبة قنوات الاتصال من أجل ضمان النشر الفعال للمعلومات وإيصالها للمستفيدين منها بأسرع وقت وضبط أيّة حالة من النزاع أو التنافر بين الأطراف، ومن ثم العنصر الأهم للتوجه بالسوق الاستجابة وهذا يتعلق بالادارة العليا على شكل وضع خطط لتعزيز المركز التنافسي وللوفاء بمتطلبات العملاء.

وبذلك نجد أن للإدارة العليا دوراً محورياً في تطوير المنظمة ودفعها لتكون موجهة بالسوق، لذلك فإنَّ المديرين الذين لا يولون الأهمية الكافيه للتسويق كنشاط رئيس في المنظمة لن يكونوا قادرين على تبني سياسة التوجه بالسوق وتحقيق ميزة تنافسية من خلالها، وقد أشار(Harris, 1998) إلى أن ضعف الدعم الإداري أحد العوائق الأساسية للتوجه بالسوق.

ب- الميل للمخاطرة Risk Aversion

غالباً ما تتسم التوجهات الحديثة لمنظمات الأعمال بارتفاع درجة مخاطرتها لعدم المعرفة الكاملة بتلك التوجهات وعدم اليقين بنتائجها والأثر الذي ستحدثه بالنسبة لعمل المنظمة؛ وكذلك الأمر بالنسبة للتوجه بالسوق على اعتباره استراتيجية تسويقية تؤتي ثمارها على المدى البعيد، فهي تترافق مع درجة من المخاطرة لا يمكن تجاهلها وخاصة عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرارات جريئة تتعلق بطرح منتج جديد أو الرد على حملة أحد المنافسين، مع احتمال الفشل أو عدم القدرة على الوصول إلى الهدف المحدد بدقة .

ويُعرَّف المديرون المخاطرون بأنهم " أولئك الذين يميلون للمجازفة الكبيرة من أجل تعظيم معدل العائد"(Zebal,2003)

في حين أن درجة الميل للمخاطرة تُعرِّف على أنها "مدى ميول الإدارة العليا لتحمل المخاطرة أو النفور منها" (Kohli and Jaworski ,1990) .

لذلك فإنَّ عدم رغبة الإدارة العليا بتحمل أي مقدار من المخاطرة سينعكس سلباً على قدرتها في تبني سياسة التوجه بالسوق، فإذا جُمعت المعلومات ومن ثم نُشرت بين الأقسام فلا فائدة منها إلا إذا تم استخدامها في عملية اتخاذ القرار، ولن يحدث هذا في ظل إدارة كارهة للمخاطرة .

في هذا الإطار أوضح (Kohli & Jaworski, 1993) أنَّ المديرين الكارهين للمخاطرة وعديمي التسامح مع حالات الفشل التي يمكن أن تنجم عن اتخاذ قرارات تتسم بارتفاع درجة مخاطرتها، يقفون عائقاً أمام قدرة المنظمة لتكون موجهة بالسوق، وهذا سيولد ضغطاً على المرؤوسين ويجعل قدرتهم على توليد المعلومات ونشرها محدودة ، بالإضافة إلى غياب العنصر الأهم ألا وهوالاستجابة للمعلومات على شكل قرارات، لأنه من اختصاص الإدارة العليا الكارهة للمخاطرة.

هذا يؤدي إلى نتيجةٍ مفادها أن النفور من المخاطرة يرتبط بعلاقة سلبية مع التوجه بالسوق بشكل عام، وعلى وجه التحديد الاستجابة للمعلومات كعنصر من عناصر التوجه بالسوق؛ فكلما ازداد ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة ازدادت قدرتها على أن تكون موجهة بالسوق، والعكس صحيح.

2-2-3-2: السياسات التنظيمية Organizational Systems

تتميز كل منظمة بمجموعة من السمات أو الخصائص التي تعكس نمط السياسة المتبع في إدارتها، وتعتبر الخصائص التنظيمية أحد العوامل المؤثرة على قدرة المنظمة في تبني سياسة التوجه بالسوق، فهي إما داعمة وإمَّا معيقةٌ للتوجه بالسوق.

وتُعرَّف الخصائص التنظيمية بأنها "الأساليب المتعلقة بإدارة المنظمة والتي تعتبر الأساس لديمومة الوظائف والأعمال في أيِّة منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية (نجم، 2012).

وقد أشار (Ruekert, 1992) إلى ضرورة تحليل العمليات التنظيمية التي قد تقف عائقاً أمام قدرة المنظمة لتكون موجهة بالسوق، بذلك نجد أن قدرة المنظمة على التوجه بالسوق ترتبط بشكل وثيق بالهياكل التنظيمية والنظم الداخلية المطبقة في المنظمة.

من هذه السياسات التنظيمية المؤثرة على التوجه بالسوق: الرسمية والمركزية، وتُحدد درجة كل منهما من خلال الهيكل التنظيمي الذي تُحدد بموجبه سُلطات ومسؤوليات الأقسام والأفراد، وخطوط الاتصال والعلاقات بين الإدارات؛ حيث إنَّ أحد العوائق التي تقف أمام قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق يتمثل بنموذج الهيكل التنظيمي للمنظمة (Kohli & Jaworski, 1990).

أ- المركزية Centralization

تعرف المركزية على أنها "درجة تفويض سلطة اتخاذ القرار" (Martin & Glisson, 1989)
المنظمة التي تأخذ بنظام المركزية يعني أنها تركز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا فقط، ولا يحق لأي فرد من الإدارات الأخرى اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

ويعتبر التشدد في تطبيق المركزية والمغالاة باعتمادها من قبل الإدارة العليا عائقاً أمام قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق، حيث لن يكون هناك ثقة بقدرة الأفراد والأقسام على توليد المعلومات دون إشراف الإدارة العليا على انتقاء مصادر المعلومات وكيفية اختيارها.

كذلك بالنسبة لنشر المعلومات، ففي ظل المركزية المتشددة سيكون هناك عرقلة لنظام الاتصالات الذي يتم من خلاله نقل المعلومات، لأن الإدارة العليا ستراقب بشكل مباشر وستتدخل بكيفية نقل المعلومات وإرسالها وهذا سيولد ردة فعل سلبية لدى الأفراد العاملين لشعورهم بعدم ثقة الإدارة بقدرتهم على أدائهم لأعمالهم دون رقابة مباشرة، وهذا يؤثر سلباً على التوجه بالسوق؛ لأن تطبيق هذه السياسة يتطلب تفاعل جميع الأفراد العاملين في المنظمة والذي يتطلب بدوره إشاعة مناخ من الثقة أثناء العمل.

في هذا الإطار أشار كل من (Kohli & Jaworski, 19993) إلى أن المركزية تلعب دوراً سلبيًّاً بالنسبة للتوجه بالسوق بشكل عام وبالأخص توليد المعلومات ونشرها، لذا ستكون الاستجابة لتلك المعلومات ضعيفة، أي قدرة الإدارة العليا على وضع خطط واستراتيجيات تتصف بالدقة ستكون محدودة.

ب- الرسمية Formalization

تشير الرسمية إلى درجة اعتماد القواعد في تحديد كل من: الأدوار التنظيمية، علاقات السلطة، قنوات الاتصال، العقوبات والإجراءات. (Zeffane, 1989)

كذلك يقصد بالرسمية مدى الالتزام بالقواعد والإجراءات عند التعامل مع الشركاء(Van de ven, 1976).

إن التمسك بالرسمية واتباع إجراءات متشددة أثناء أداء العمل، مع عدم السماح بتجاوز أيَّة مرحلة أو تغيير ترتيب الخطوات في حالات طارئة، يوقع المنظمة في فخ ما يسمى بالبيروقراطية التنظيمية، التي ستقف عائقاً أمام تدفق الاتصالات والنشر الفعال للمعلومات وإيصالها للإدارات المعنية بها مما يؤثر سلباً على قدرة الإدارة في الاستجابة للمعلومات في الوقت المناسب وخاصة في حالة ضرورة الاستجابة للتغير في أذواق العملاء قبل المنافسين. وهذ ما أشار إليه كل من (Avlonitis & Gounaris, 1999) حيث أوضحا وجود علاقة سلبية بين الرسمية والتوجه بالسوق بشكل عام.

بينما لم يجد (Pulendran, et al, 2000) علاقة ذات أهمية بين التوجه بالسوق وكل من الرسمية والمركزية. وهذا ما أكده أيضاً (Mastsuno, et al., 2000) بالنسبة للمنظمات التجارية التي تتسم صفقاتها التجارية

بضخامتها، حيث لم توجد علاقة بين كل من الرسمية والمركزية المتبعة فيها وقدرتها على أن تكون موجهة بالسوق.

علماً أن غياب الرسمية في المنظمة سيشكل فوضى نتيجة لعدم تنظيم العلاقات بين الأقسام وخاصة في ظل تعدد الأقسام وتوسع نشاط المنظمة، وتعدد فروعها.

2-2-3-3: ديناميكية الأقسام الداخلية Interdepartmental Dynamics

تلعب العلاقات التنظيمية وخاصة الداخلية منها دوراً هاماً في نجاح أو فشل خطط المنظمة وبرامج عملها، وتقسم تلك العلاقات إلى رسمية وغير رسمية.

يقصد بالعلاقات الرسمية؛ أي تلك التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلاقات الإدارات والأقسام فيما بينها، والمحددة بموجب الهيكل التنظيمي. أما بالنسبة للعلاقات غير الرسمية فإنَّها تنشأ بين الأفراد العاملين في المنظمة بشكل عفوي دون تحديد مسبق لتلك العلاقات بموجب الهيكل التنظيمي.

وتكون العلاقات الإيجابية بين الأقسام والإدارات على شكل تكامل وتعاون فيما بينها، تساعد في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، أما العلاقات السلبية بين الأقسام فإنّها على شكل صراع وتنافر فيما بين تلك الأقسام، وهذا يعيق أداء الأعمال ويُسبب عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

وباعتبار أن التوجه بالسوق مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارات، فإن كلّاً من التكامل والصراع بين الأقسام الداخلية له دور مؤثر في قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق .

أ- تكامل الأقسام الداخلية Connectedness

يتطلب نجاح سياسة التوجه بالسوق تكامل وتضافر جهود الأقسام والأفراد جميعهم، لذلك لابد من التنسيق فيما بينها وإشاعة مناخ من التفاهيم بين الأفراد في المنظمة وتعزيز العلاقات الإيجابية فيما بينهم. ولا يتوقف التأثير الإيجابي للتكامل بين عمل الأقسام الداخلية على نجاح سياسة التوجه بالسوق بل يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أشار كل من (Cervera,2001) إلى أن التكامل الوظيفي والترابط بين الأقسام الداخلية يسهم في إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

التكامل بين عمل الأقسام الداخلية يعزز من فعالية نظام الاتصالات المطبق في المنظمة والمسؤول عن نقل المعلومات وإرسالها إلى الأطراف المعنية بها، لذلك فإنَّ عملية نشر المعلومات ستكون ميسّرة بفضل الرغبة الحقيقية للأفراد بتطوير العمل. في هذا الإطار أشار الباحثان(Harris & Piercy, 1999) إلى العلاقة الإيجابية بين مستوى التوجه بالسوق وفعالية نظام الاتصالات المعتمد في المنظمة؛ حيث إنَّ فعالية نظام الاتصالات ناتجة أساساً عن التكامل في عمل الأقسام، وهذا سيؤدي بدوره إلى النشر الفعال للمعلومات في المنظمة.

نتيجة للنشر الفعال للمعلومات وإيصالها للأطراف المعنية بها في الوقت المناسب ستتمكن الإدارة العليا من الاستجابة للمعلومات في الوقت المناسب، على شكل وضع خطط أو تطوير خطط موجودة مسبقاً بما يمكن المنظمة من الوفاء باحتياجات العملاء من خلال تقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية بما يتناسب مع التغير في أذواقهم ورغباتهم، ومن ثمَّ الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، وهذا يعزز قدرة المنظمة على المنافسة.

وبما أن توليد المعلومات عن العملاء والمنافسين وظروف السوق لا يتوقف على قسم التسويق فقط بل هو مسؤولية الأقسام جميعها، وفي ظل التكامل والتنسيق في عمل تلك الأقسام، لن يكون هناك تكرار في المعلومات المجمّعة وعنئذٍ نسبة الاستفادة من المعلومات ستكون أكبر، كذلك الاستجابة لتلك المعلومات ستكون أسرع.

مما سبق نلاحظ أهمية التكامل بين الأقسام الداخلية في زيادة قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق، لهذا يجب على إدارة المنظمة أن تسعى جاهدةً لإشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بتحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد، والتنسيق في عمل الأقسام والإدارات بما يضمن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث أوضح (Ignacio, et al., 2002) إلى أن الترابط والتكامل بين الأقسام الداخلية ناتج عن إخلاص الأفراد في العمل ورغبتهم الحقيقية في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- صراع الأقسام الداخلية Conflict

تمارس منظمات الأعمال نشاطها في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، ويتميز كل من هؤلاء الأفراد بسمات تميزه عن سواه، مما يجعله مختلفاً في ميوله وتوجهاته، هذا بدوره يؤدي إلى اختلاف الآراء ووجهات النظر بين الأفراد، مما يشكل بيئة مناسبة لظهور نزاعات وصراعات بين الأفراد تمتد لتشمل القسم بأكمله، هذا سيؤثر سلباً على أداء المنظمة لأعمالها وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويهدر وقت الإدارات في حل النزاعات بين الأفراد، ففي دراسة قام بها(Schmidt & Thomasio, 1976) أوضحا أنّ المديرين في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون ما يعادل 24% من أوقاتهم في إدارة الصراع بين الأفراد، وهذا سيحد من قدرتهم على تأديتهم لمهامهم بكفاءة وفعالية.

يمتد التأثير السلبي للصراع التنظيمي ليشمل قدرة المنظمة على أن تكون موجهة بالسوق، فهو أحد العوائق التنظيمية التي تمنع المنظمة من تبني هذه السياسة، سواء من حيث قدرة الأفراد على توليد المعلومات أم نشرها أو الاستجابة لها.

على اعتبار أن توليد المعلومات مسؤولية مشتركة يساهم فيها جميع الأفراد والأقسام، فإن وجود نزاعات بين الأفراد سيحد من كمية المعلومات المجمّعة نتيجة العمل الفردي وعدم التعاون، إضافةً إلى ذلك فإن احتمال تكرار المعلومات كبير، نتيجة غياب التنسيق بين عمل الأفراد بسبب النزاعات فيما بينهم.

إضافةً إلى ذلك فإن الصراع التنظيمي سيعيق عمل نظام الاتصالات في المنظمة، وسيحد من فعالية نشر المعلومات وإيصالها للجهات المعنية، بسبب سعي كل فرد أو قسم لحجز المعلومات التي حصل عليها، ومنع إيصالها إلى الأقسام الأخرى، وهذا سيعيق قدرة الإدارة على الاستجابة للمعلومات نتيجة عدم حصولها على المعلومات في الوقت المناسب، وعندئذٍ لن تكون قادرةً على تصميم الاستجابة المناسبة، وهذا يعني ضياع الفرص المتاحة أمامها فيما لو تطلب الأمر اتخاذ قرار سريع بتطوير منتج أو طرح منتج جديد ينافس بقية المنتجات الموجودة في السوق.

في هذا الإطار أشار العديد من الباحثين مثل (Harris & Piercy, 1999)، (Kohli & Jaworski, 1993) إلى أن الصراع التنظيمي يؤثر على عناصر التوجه بالسوق جميعها وليس على عنصر دون آخر، وهذا سيمنع المنظمة من أن تكون موجهة بالسوق.

2-2-3-4: نظام المكافآت والحوافز Reward System

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، وقد أشارت الباحثة (Pilts,2005) إلى أن أحد الاستراتيجيات الأساسية لنجاح المنظمة، تتمثل بالحفاظ على عمالتها المؤهلة والمدربة وجذب عمالة جديدة تتمتع بالخبرة، وخاصة في ظل المنافسة بين المنظمات لجذب العمالة الماهرة من خلال نظام المكافآت والحوافز.

الهدف من المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، تعزيز ثقة الموظف بنفسه وإظهار مدى تقدير وامتنان الإدارة لجهوده المبذولة، وذلك من أجل تحفيزه للمزيد من التميز في العمل لتحسن الأداء العام للمنظمة باعتباره محصلة أداء جميع الأفراد العاملين فيها.

ويعتبر نظام المكافآت العادل، محفزّاً للأفراد ويدفعهم لمزيد من العطاء، في هذا الإطار أشار (Jaworski, 1988) إلى أن نظام المكافأت العادل، يسهم في قولبة سلوك الأفراد واتجاهاتهم بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة وزيادة ولائهم لها.

انطلاقاً من أن التوجه بالسوق سياسة تسويقية بعيدة المدى، فإن نجاحها يتطلب السعي الحثيث والعمل الجاد من قبل الأفراد جميعهم في المنظمة؛ وذلك من أجل تعزيز النتائج الإيجابية المترتبة عنها على المدى البعيد؛ لذلك لابد من تحفيز العاملين في المنظمة لإنجاح تلك السياسة من خلال تطبيق نظام مكافآت

وحوافز، يتعزز من خلاله الشعور الإيجابي لدى العامل بأهمية العمل واعتبار أن تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية مسؤوليته بالدرجة الأولى.

في دراسة أجراها الباحث (Pulendran, et al., 2000) أوضح أن هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالسوق ونظام المكافآت والحوافز. ولذلك لابد من اعتماد نظام مكافآت وحوافز يشجع الأفراد على العمل، وذلك لتطوير وتعزيز فكرة التوجه بالسوق.

كذلك أوضح كل من (Kohli & Jaworski, 1993) وجود علاقة ذات أهمية بين التوجه بالسوق ونظام المكافآت المطبق في المنظمة؛ ولكن مع ضرورة الانتباه إلى أن نظام المكافآت والحوافز المتوافق والتوجه بالسوق، لا يقوم على نظام التقييم التقليدي لأداء الأفراد على أساس حجم المبيعات، الأرباح على المدى القصير، معدل العائد المحقق، وإنما يعتمد على قدرة الأفراد في تحقيق رضا العملاء من خلال التعرف على احتياجاتهم الحالية والمستقبلية والعمل على الوفاء بها، كذلك الحفاظ على العملاء الحاليين من خلال بناء علاقة إيجابية تدفعهم للتعامل مجدداً مع المنظمة، وكذلك العمل على جذب عملاء جدد.

وقد أوضح كل من (Brown & Widing, 1994) أن نظام المكافآت والحوافز القائم على أساس تحقيق رضا العملاء وجذب عملاء جدد وتقديم الخدمة بجودة تتناسب مع رغبة العملاء، أحد اهم العوامل الداعمة لأن تكون موجهة بالسوق.

بناء على ما سبق نظام المكافآت والحوافز الجيد، يشجع الأفراد على توليد المعلومات عن السوق ومكوناته وبالأخص العملاء واحتياجاتهم نتيجة الاحتكاك المباشر معهم، وعن المنافسين؛ وكذلك نشر المعلومات سيكون أكثر فعالية نتيجة عمل الأفراد بشكل متكامل لشعورهم بالعدالة نتيجة نظام المكافآت والحوافز المطبق في المنظمة، هذا بدوره سيزيد من قدرة الإدارة العليا على الاستجابة لتلك المعلومات في الوقت المناسب. لهذا فإنَّ تطبيق المنظمة لنظام مكافآت وحوافز يزيد من قدرتها على أن تكون موجهة بالسوق.

2-2-4: مجموعة العوامل الخارجية(البيئية) External Factors

المنظمة كنظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، لذلك فالعوامل البيئية المتمثلة باضطرابات السوق، حدة المنافسة، الاضطرابات التكنولوجية تؤثر بدرجة كبيرة على أداء المنظمة؛ وبما أن البيئة الخارجية تتسم بالتعقيد والتقلب، لذلك يمكن اعتبارها من المحددات الهامة للتوجه بالسوق (Wood & Bhuian, 1993) .

بالنسبة لكل من(Kohli & Jaworski, 1993) فقد حدّدا العوامل السابقة على أنها متغيرات معدّلة (ملطفة) تؤثر في تحديد مستوى التوجه بالسوق بالنسبة لمنظمات الأعمال، بينما كل من (Wood & Bhuian, 1995) أشارا

إلى أنَّ كلّاً من حدة المنافسة واضطرابات السوق إضافةً إلى الاضطرابات التكنولوجية ، تتفاعل بطريقة معقدة بحيث يكون لها تأثير كبير جداً على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء العام للمنظمة.

حُدّدت مجموعة العومل البيئية بكل من (حدة المنافسة، اضطرابات السوق، الاضطرابات التكنولوجية).

2-2-4-1: حدة المنافسة (Competitive Intensity)

تعرف البيئة التنافسية على أنها مجموعة من المنظمات العاملة في المجال نفسه والتي تتنافس من أجل السيطرة على مصدر ما أو كسب ولاء شريحة مستهدفة من العملاء (Wood & Buhian, 1993) .

وتحدد قدرة المنظمة على الاستمرار والبقاء في السوق بناءً على مركزها التنافسي، وخاصة بالنسبة لبيئات العمل المضطربة التي تتسم بحدة المنافسة وإمكانية تحول العميل ببساطة إلى منظمة أخرى تلبي احتياجاته بطريقة أفضل.

تلعب حدة المنافسة دوراً هاماً ومؤثراً في قرار الإدارة العليا على تبني سياسة التوجه بالسوق؛ حيث إنَّ بيئة العمل التي تتسم بحدة المنافسة تدفع المنظمات لتبني سياسة التوجه بالسوق من أجل تحسين أدائها، وقد أشار كل من (Kohli & Jaworski, 1993) إلى أن البيئة التنافسيَّة تلعب دوراً ملطفاً بين التوجه بالسوق والأداء. لذلك يمكن القول: إنَّ المنافسة الشديدة أحد العوامل المؤثرة على القرار بتطبيق سياسة التوجه بالسوق.

جمع المعلومات عن المنافسين واستراتيجياتهم من ثم نشرها وإيصالها للإدارات المعنية بما يمكنها من الاستجابة لتلك المعلومات على شكل رسم استراتيجيات جديدة أو تطوير استراتيجيات؛ يمكن المنظمة من مواجهة المنافسين والحفاظ على عملائها الحاليين ومنع تحولهم نحو منظمات أخرى وهذا يضمن تمتع المنظمة بميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار بقوة في السوق على الرغم من حدة المنافسة.

مما سبق نلاحظ أن حدة المنافسة أحد العوامل الخارجية التي تدفع المنظمات لتبني سياسة التوجه بالسوق، ودرجة المنافسة تحدد المستوى المطلوب من التوجه بالسوق.

2-2-4-2: اضطرابات السوق Market Turbulence

يُعرف (Kohli & Jaworski, 1993) اضطرابات السوق على أنها "معدّل التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم".

ولهذا كلما كان معدل التغير في تفضيلات العملاء كبيراً أدى ذلك إلى زيادة اضطراب السوق؛ وقد أوضح العديد من الباحثين وجود علاقة ذات أهمية بين التوجه بالسوق واضطراب السوق، فالمنظمات التي تمارس نشاطها في بيئة تتسم بثبات واستقرار تفضيلات العملاء، ستكون عملياتها مستقرة متماثلة، وعندئذٍ توجهها بالسوق وقدرتها على تطوير هذه السياسة سيكون محدوداً.

يمكن النظر إلى اضطرابات السوق من منظور إيجابي؛ حيث إنّها تحسن قدرة المنظمة على التعامل مع الحالات الطارئة والظروف المفاجئة وتدفع المنظمات لبذل المزيد من الجهد في سبيل تطوير سياساتها التسويقية ولأن تكون موجهة بالسوق.

وقد أشار (Day, 1994) إلى أن المنظمة يجب أن تكون موجهة بالسوق في حالة الاضطراب والتغيرات المفاجئة في أذواق العملاء؛ لأن المنظمات التي لا تتبنى تلك السياسة سرعان ما ستنهار وتخرج من السوق لعدم قدرتها على مواجهة الظروف الطارئة.

وعندما تكون المنظمة موجهة بالسوق هذا يعني أنها على تواصل دائم مع عملائها، وعلى علم باحتياجاتهم الحالية وما يتطلعون إليه مستقبلاً، وبذلك ستكون مستعدة لتطوير منتجاتها وخدماتها أو حتى تقديم منتج جديد كلياً للوفاء باحتياجات عملائها، وذلك في سبيل الحفاظ عليهم ومنع تحولهم نحو منظمات منافسة، وهنا تكمن الميزة التنافسية التي ستحصل عليها المنظمة.

أشار (Davis, et al., 1991) إلى أن البيئة المضطربة ترتبط بعلاقة إيجابية مع مستوى التوجه بالسوق، وهذه الاضطرابات تفرض على المنظمة تعديل عملياتها على أساس تفضيلات عملائها وهذا سيعزز من قدرتها على أن تكون موجهة بالسوق.

مما سبق نلاحظ أن اضطرابات السوق كعامل خارجي يفرض على المنظمة أن تكون موجهة بالسوق ، ومستوى التوجه بالسوق يُحدد بناءً على حدة الاضطرابات فيه.

2-2-4-3: التكنولوجيا والاضطراب التكنولوجي Technological Turbulence

يعرف التطور التكنولوجي على أنه تقديم شيء جديد من خلال الاعتماد على تقنيات جديدة، والاضطرابات التكنولوجية مجموعة العوامل التي تدفع المنظمة لإحداث تغيير في أسلوب عملها بشكل مستمر أكثر من أي وقت مضى (Chaharbagi & Willis, 2000).

تتيح التكنولوجيا المتطورة الفرصة أمام المنظمات لتقديم ماهو جديد مبتكر بما يمكنها من الحفاظ على العملاء والتفوق على المنافسين.

بالنسبة للعلاقة بين التكنولوجيا والتوجه بالسوق، أشار العديد من الباحثين ومنهم (Hence, 1990) إلى أن اعتماد المنظمة التوجه التكنولوجي بدلاً من التوجه بالسوق كوسيلة للحصول على ميزة تنافسية أمر ممكن، كذلك أشار الباحث (Glzer, 1991) إلى أن المنظمات العاملة في مجال التكنولوجيا تعمد لتخصيص جزء كبير من مواردها من أجل تحسين أدائها وكسب رضا العملاء، وأن التوجه التكنولوجي بالنسبة لتلك المنظمات أكثر أهمية من التوجه بالسوق.

بناءً على ما تقدم، يمكن أن نستنتج أن التوجه بالتكنولوجيا يشمل التوجه بالسوق، فعندما تلجأ المنظمة لاستخدام تكنولوجيا متطورة أو تقديم منتجات متطورة جداً، فإنها تستهدف بذلك عنصرين أساسيين:

الأول: يتمثل بكسب رضا العملاء من خلال الوفاء باحتياجاتهم التي تم التعرف عليها من خلال التواصل مع العملاء.

الثاني: التفوق على المنافسين من خلال طرح منتجات جديدة أكثر تطوراً واكتساب ميزة تنافسية تعزز مكانة المنظمة في السوق.

بذلك تكون المنظمة استهدفت المكونين الأساسيين للسوق (العملاء، المنافسين) فهي موجه بالسوق، ويمكن إسقاط ما تقدم على الشركات المنتجة لأجهزة الهاتف النقال وأجهزة الاتصال الذكية، بذلك نجد أن التوجه التكنولوجي يشمل التوجه بالسوق بشكل أو بآخر؛ وتلك المنظمات تبنت التوجه بالسوق كخطوة تمهيدية قبل أن تتبنى فكرة التوجه بالتكنولوجيا، وبذلك نكون أمام مايسمى " التوجه بالسوق التكنولوجية".

عندئذٍ يمكن القول إنَّ التوجه التكنولوجي مرحلة متقدمة من التوجه بالسوق ناتج عن حدة المنافسة واضطرابات السوق،التغير الكبير في رغبات العملاء واحتياجاتهم خاصةً في مجال التكنولوجيا والتقنيات المعتمدة على التكنولوجيا الذكية، وبذلك لايمكن القول أن التوجه بالسوق أقل أهمية من التوجه التكنولوجي، بل إن التطور والتقدم التكنولوجي يدفع المنظمة لأن تكون موجهة بالسوق.

خلاصة الفصل الثاني:

بناءً على ما تقدم نلاحظ أنه من الممكن جداً أن تكون المنظمات محل الدراسة وغيرها من المنظمات الأخرى العاملة في سوريا موجّهة بالسوق، وأن تحقق ميزة تنافسية من خلال تبني هذه السياسة التسويقية الحديثة بالنسبة لبيئة الأعمال السورية؛ لأن عناصر هذه السياسة حسب البعد السلوكي المعتمد في إعداد البحث موجودة ويتم العمل بها ولو بشكل غير مباشر؛ أي يتم العمل بها دون تسمية العناصر بمسمياتها العلمية، وهذا ناتج أساساً عن عدم وجود الفهم الكافي والإدراك لمعنى التسويق كفلسفة عمل ولأهميته كعلم وفن في نجاح منظمات الأعمال المعاصرة على اختلاف مجالات عملها وتصنيفاتها. مع ضرورة الانتباه إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لنجاح هذه السياسة والمتمثل بمجموعة العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق، ومراعاة بيئة عمل المنظمة نظراً للتفاعل الكبير بين المنظمة وبيئة عملها، فكما تمت الإشارة سابقاً إلى أن المنظمة نظام مفتوح، كذلك فإنَّ نجاح المنظمة وقدرتها للوصل إلى أهدافها مرتبط وبدرجة كبيرة بقدرتها على التلاؤم مع بيئة عملها ومواكبتها للتغيرات الحاصلة فيها أي مراعاة المتغيرات البيئية المتمثلة بمجموعة العوامل الخارجية للتوجه بالسوق.

الفصل الثالث
تطوير الخدمات السياحية

المبحث الأول (3-1) : ماهية الخدمات.

3-1-1: مقدمة.
3-1-2: مفهوم الخدمة.
3-1-3: خصائص الخدمة.
3-1-4: أصناف الخدمة.
3-1-5: أنواع الخدمة.

المبحث الثاني (3-2): تطوير الخدمات السياحية.

3-2-1 : مفهوم التطوير.
3-2-2 : تطوير الخدمة.
3-2-3: أهمية تطوير الخدمة السياحية.
3-2-4 : استراتيجيات تطوير الخدمة السياحية.
3-2-5 : طرق تطوير الخدمات.
3-2-6 : دورة حياة الخدمة السياحية.
3-2-7 : متطلبات تطوير الخدمة.
3-2-8 : عملية تطوير الخدمة.
3-2-9 : العوامل المؤثرة على نجاح تطوير الخدمة.

خلاصة الفصل الثالث

المبحث الأول
ماهية الخدمات

3-1-1: مقدمة Introduction :

يصنف الاقتصاد العالمي حالياً على أنه اقتصاد خدمي، ويعود هذا بالدرجة الأولى لتزايد أهمية الخدمات بالنسبة لكل من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء حيث يعتبر نمو قطاع الخدمات أحد المؤشرات الهامة على التقدم الاقتصادي للدولة، حيث تصل مساهمة الصناعات الخدمية مثل الاتصالات والنقل والفنادق والمطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية إلى 6% من إجمالي الدخل القومي، ويعمل بها حوالي 75% من حجم القوى العاملة (ديوب، 2005).

وتختلف المنظمات الخدمية باختلاف حجم أعمالها؛ فهي قد تكون منظمات عالمية متعددة الجنسيات مثل شركات التأمين، البنوك، الفنادق وشركات الاتصالات، أو محلية تمارس نشاطاتها على نطاق واسع لتغطي مختلف مناطق دولة واحدة ومنها المنظمات الخدمية الحكومية، وكذلك تأخذ نمط مشاريع خدمية صغيرة ذات ملكية خاصة تدر دخلاً على مالكيها مثل مراكز التجميل، العيادات الطبية والمراكز الاستشارية.

ويعتبر القطاع الخدمي أحد الركائز الأساسية للاقتصاد السوري إذ بلغت مساهمته 55% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، ويضم 39% من إجمالي القوى العاملة السورية، إضافةً إلى مساهمته بمقدار 31% من النقد الأجنبي (الموقع الرسمي لغرفة تجارة دمشق)، ويعتبر القطاع السياحي من أهم القطاعات الخدمية في سوريا نظراً لما تتمتع به سوريا من مقومات طبيعية ومناخية تجعل منها مركز جذب سياحي؛ يلقي هذا الفصل الضوء على قطاع الخدمات وبالأخص الخدمات السياحية وضرورة تطويرها وتطوير آلية تقديمها بما يلبي احتياجات العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وخاصة في ظل ارتفاع حدة المنافسة و التغير في أذواق العملاء وامكانية تحولهم نحو وجهات سياحية أخرى داخلية وخارجية، وبالأخص نحو دول الجوار نتيجة المنافسة من قبل المنظمات السياحية في تلك الدول، من حيث السعر والعروض ودرجة الجودة وأساليب الترويج والجذب السياحي، إضافة إلى طريقة تقديم الخدمة، وتقديم ماهو قديم بأسلوب مبتكر يواكب الحداثة ويحافظ على الطابع التراثي.

3-1-2: مفهوم الخدمة The Concept of Service :

تعددت المفاهيم التي تناولت الخدمة، إلا أنها أجمعت على أن الخدمة نشاط أو منفعة غير ملموسة، ويعود هذا بشكلٍ أساسي إلى أهم ما تتسم به الخدمات ألا وهو عدم ملموسيتها. ومن هذه التعاريف نذكر:

يرى (Kotler,1993) الخدمة بأنها: "نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة ولاتؤدي إلى ملكية أي شيء، وقد يكون أولا يكون انتاجها مرتبطاً بمنتج مادي.

تعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها " : النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.

بينما عرفها (العجارمة, 2005) بأنها " : نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة ، وليس نتيجة لانتقالها للمالك".

مما سبق يمكن أن نقدم التعريف الآتي للخدمة: فعالية أو نشاط مدرك غير ملموس يقوم به طرف ما من أجل تقديم منفعة لطرف آخر، مقابل عائد مادي أو معنوي.

3-1-3: خصائص الخدمات Characteristics of Services :

تنفرد الخدمات بمجموعة من الخصائص تميزها عن المنتجات المادية، يجب أخذها بالاعتبار عند القيام بعملية تطوير الخدمات، وتتمثل تلك الخصائص بمايأتي (Kotler,1993):

أ- اللاملموسية Intangibility

أهم ما يميز الخدمة أنها غير ملموسة أي لايمكن تذوقها أو شمها أو لمسها أو سماعها أو الإحساس بها كما هو الحال بالنسبة للمنتج المادي (Kotler, 1993) .

هذا يعني أن الخدمة مدركة ذهنياً، لذا يجب على مقدم الخدمة أن يسوقها بأسلوب يشجع العميل على استهلاكها من خلال إظهار العوائد المتحققة منها وعرض مزاياها؛ ويتوقف تكرار شراء الخدمة على كل من خبرة العميل والصورة الذهنية التي كونها خلال استهلاكه للخدمة في المرات السابقة، وقد أوضح (ديوب، 2005) أن أحد العناصر التي تساعد المستهلك في الحكم على جودة الخدمة قبل شرائها "السمعة" سواء أكانت سمعة الخدمة نفسها أم مقدمها.

نتيجة لعدم ملموسية الخدمة فإن الخدمات المطوّرة أو الجديدة كلياً تحتاج لجهود أكبر من أجل حث العميل على استهلاكها، وهنا تلعب سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى العميل دوراً مؤثراً في قرار شرائه للخدمة الجديدة وكذلك أسلوب تقديم الخدمة والترويج لها. وتقسم الخدمات كما أشار(Wislon, 1972) إلى ثلاث فئات تبعاً لدرجة الملموسية:

أ- الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل، مثل: خدمات الأمن والاتصالات.

ب-الخدمات التي تقدم قيمة مضافة للسلع الملموسة، مثل: التأمين على السيارة، عقود الصيانة.

ت-الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة، مثل: متاجر الجملة، المستودعات.

ب- التلازم Inseparability

تتعلق هذه السمة بطرفي الخدمة (مقدم الخدمة، مستهلك الخدمة)؛ فالتلازم يكون بين الخدمة وكل من مقدمها ومستهلكها. حيث لا يمكن الفصل بين الخدمة ومقدمها أو بينها وبين مستهلكها.

على سبيل المثال: الطبيب يقدم خدمة الرعاية الطبية للمرضى، لذلك فإنِّ غياب الطبيب يعني عدم تقدم الخدمة، لذا فإنِّ الخدمة متلازمة مع مقدمها، حيث إنِّ منتج الخدمة هو مقدمها (ديوب 2005)، كذلك لا بد من وجود المريض الذي يتلقى الرعاية الصحية، وهذا يعني أن الخدمة متلازمة مع مستهلكها أيضاً. على عكس المنتج المادي؛ حيث إنّ مكان إنتاج المنتج ومكان استهلاكه منفصلان تماماً، وزمن انتاجه وزمن استهلاكه كذلك مختلفان، كما هوالحال بالنسبة للمواد الغذائية.

بناء على ما سبق هناك تلازم بين مقدم الخدمة ومستهلكها، وعلاقة التلازم متعدية وذلك لأن وقت انتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها.

والتلازم بين طرفي الخدمة أمر هام بالنسبة لتطويرها، فالمستهلك يعبر عن احتياجاته الحالية وتطلعاته المستقبلية، وعلى مقدم الخدمة أن يأخذ بالاعتبار مقترحات العميل وردة فعله عن الخدمة، لأنها تغذية عكسية تسهم في تطوير الخدمة لاحقاً، ومقدم الخدمة بمنزلة ناقل للتغذية العكسية ومصدر هام للمعلومات عن العملاء واحتياجاتهم.

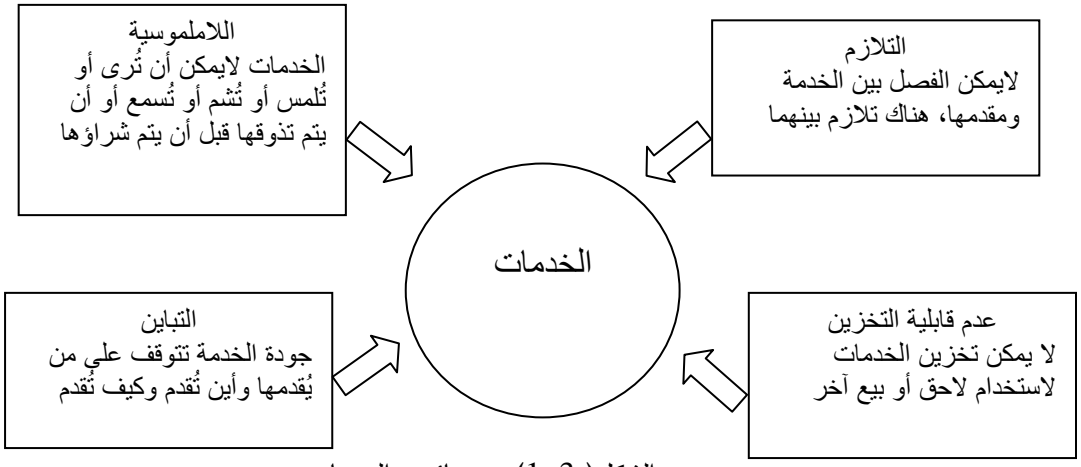
ج- عدم التجانس (عدم نمطية الخدمات) Variability

يُقصد بعدم تجانس الخدمة، أي عدم وجود معيار ثابت يُحتكمُ إليه دوماً عند تقييم الخدمة؛ لأنه لا يمكن تقديم الخدمة بدرجة الجودة نفسها في أي وقت ومن قبل الشخص نفسه؛ لأنها تعتمد وبشكل كبير على حالته النفسية فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة بالمستوى نفسه من النشاط في كل يوم وفي الأوقات جميعها من اليوم نفسه، وسيختلف أسلوب تقديمه للخدمة باختلاف مزاجه وهذا مايسمى بالمعايير الشخصية. على عكس المنتج المادي فالآلة تنتج آلاف القطع بالحجم، والوزن، والشكل نفسه، ودرجة الجودة والمتانة وفقاً لمعايير محددة مسبقاً.

كذلك الأمر نفسه بالنسبة لمستهلك الخدمة فالجودة موضوع نسبي يختلف من شخص لآخر، حيث يمكن لشخص أن يحكم على خدمة ما أنها جيدة لأنها لبت احتياجاته، بينما قد تكون الخدمة نفسها، وأسلوب التقديم نفسه سيئاً بالنسبة لشخص آخر، على سبيل المثال، أحد المطاعم يقدم القهوة معتدلة الحرارة، أحد العملاء يستمتع بحرارة القهوة المعتدلة، بينما آخر يريدها بدرجة حرارة أعلى عندئذٍ لا تلقى القهوة قبوله ورضاه؛ فالمعايير الشخصية حكمت على درجة الجودة والرضا عن الخدمة.

د- عدم قابلية التخزين Perish ability

لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها، فلا يمكن تخزين الخدمة والاستفادة منها في وقت لاحق. وهذا مايجعل تكاليف التخزين معدومة بالنسبة للمنظمات الخدمية، على سبيل المثال: عندما تنتهي الرحلة ويصل المسافر لمقصده تتلاشى الخدمة ولايمكنه الاستفادة منها مرة أخرى، وعليه أن يدفع في كل مرة مقابل حصوله على خدمة النقل، على عكس المنتج المادي (كالملابس أو الأثاث) حيث يتم استهلاكها على مدار عدد من السنوات وبعدد غير محدود من المرات.



الشكل(3-1): خصائص الخدمات

(Kotler, 1993) Principles of marketing

مما تقدم يمكن توضيح الفرق بين الخدمة والمنتج المادي كالآتي:

الجدول(3-1): الفرق بين المنتج المادي والخدمة.

الخدمة	***المنتج المادي***
اللاملموسية	الملموسية
التلازم	الانفصال
التباين	التجانس
عدم قابلية التخزين	قابلية التخزين

الجدول من إعداد الباحث

3-1-4: أصناف الخدمة Service Varieties :

يمكن تصنيف الخدمة إلى ثلاثة أصناف حسب طبيعة الخدمة وهي (العجارمة،2005):

أ- الخدمة الخالصة:

وهنا تقوم المؤسسة بتقديم خدمة وحيدة دون أن يكون ذلك مرتبطاً بمنتجٍ مادي أو خدمات أخرى مرافقة مثل خدمات التأمين، التعليم، دور الحضانة، .... وغيرها كما تتطلب هذه الخدمات الحضور الشخصي للعميل.

ب- الخدمة المرفقة بمنتجٍ مادي:

يمكن للمؤسسة تقديم خدمة أساسية لكن تكتمل ببعض المنتجات أو الخدمات مثل خدمات المواصلات الجوية التي تقدم خدمة أساسية والمتمثلة في النقل لكنها تتضمن منتجات متعدّدة وخدمات مثل الجرائد، المجلات، المشروبات والتغذية وغيره ، كذلك الطبيب الذي يحتاج إلى تجهيزات لتقديم خدمات التمريض.

ج- المنتج المرفق بخدمات متعدّدة:

في هذه الحالة تعرض المؤسسة منتجاتها مرفقة بخدمات متعدّدة مثل بيع أجهزة التلفزيون وآلات الغسيل مرفقة بالضمان لمدة معينة، أو النقل ، فكلما كان المنتج متطوراً تكنولوجياً مثل السيارات وأجهزة الإعلام الآلي، كان بيعه يتطلب خدمات مرفقة مثل النقل، الصيانة، الضمان.

3-1-5: أنواع الخدمة Service Types

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة وبما أن مقدم الخدمة هو شخص فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة، لذلك يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للخدمة: (نور الدين، 2007):

1-الخدمة الباردة:

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة أي وجود تعاملات غيرمحددة مع العملاء مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيَّات غير مناسبة من طرف العملاء لذلك فهي تتميز:

أولاً: الجانب الإجرائي للخدمة:

أ -خدمة بطيئة.

ب – خدمة غير متناسقة.

ج – خدمة غير منظمة.

د -خدمة غير مريحة.

ثانيا : الجانب الشخصي للخدمة:

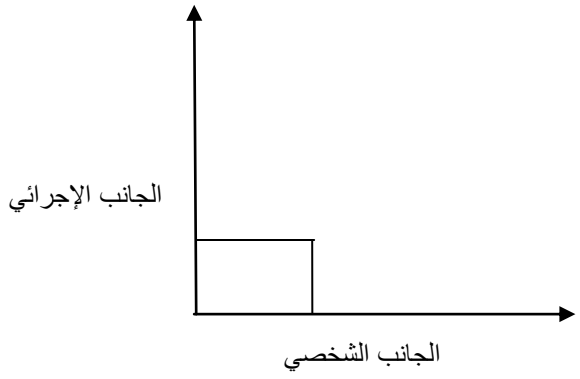
أ –غير شفافة ، فالإجراءات المحددة غير واضحة وغير مفهومة.

ب –الخدمة تكون فاترة.

ج –متحفظة وغير جيدة وبعيدة عن أجواء الانبساط والفرح.

د –غير مرغوبة من طرف العميل.

والرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن لا نهتم " ، والشكل الآتي يوضح الخدمة الباردة.



الشكل(3–2): الخدمة الباردة

2–الخدمة الآلية:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي وتأخذ الصور الآتية:

أولا :من الناحية الإجرائية:

أ –تأتي في الوقت المناسب.

ب –الخدمة متناسقة وموحدة للعملاء جميعهم.

ج –بعيدة عن الفوضى.

ثانيا : من الناحية الشخصية:

أ –خدمة غير شفافة.

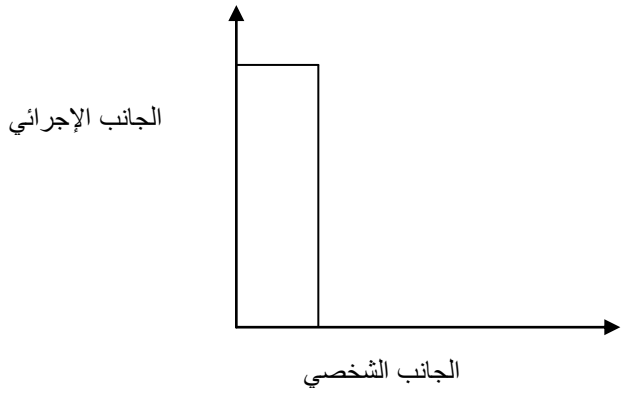
ب –خدمة فاترة.

ج –خدمة متحفظة.

د –غير مرغوبة من طرف العملاء.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " أنت مجرد أرقام ونحن هنا لمعالجتكم " ، ويمكن توضيح ذلك من خلال

الشكل الآتي:



الشكل (3-3) الخدمة الآلية

3-الخدمة الوردية:

وتتميز هذه الطريقة باهتمامها الكبير بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض مستوى الجانب الإجرائي في تقديم تلك الخدمة وتأخذ الصور الآتية:

أولا : الجانب الإجرائي:

أ -الخدمة بطيئة.

ب -الخدمة غير متناسقة وموحدة للجميع.

ج – الخدمة غير منتظمة.

ثانيا : الجانب الشخصي:

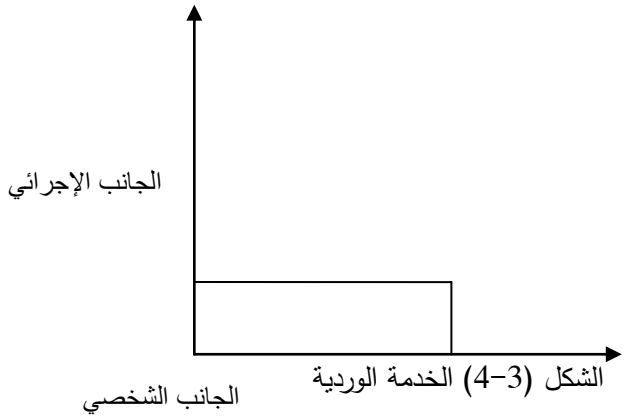
أ -خدمة تتسم بالود والمحبة في التقديم.

ب -خدمة جذابة وعملية التقديم متقنة.

ج -طرق تقديم الخدمة بارعة.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نبدل أقصى ما في وسعنا ولكن لا نعرف تماماً ما نقوم به"

ويمكن توضيح ذلك بالشكل الآتي:



الشكل (3-4) الخدمة الوردية

4-الخدمة المتوازنة:

وتتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي معاً، وتعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للعملاء؛ لذا فهي تأخذ الصور الآتية:

أولا : الجانب الإجرائي:

أ -تقديم الخدمة في الوقت المناسب.

ب -الخدمة تكون متناسقة ومنتظمة.

ج -الخدمة المقدمة موحدة للعملاء جميعهم.

ثانيا : الجانب الشخصي:

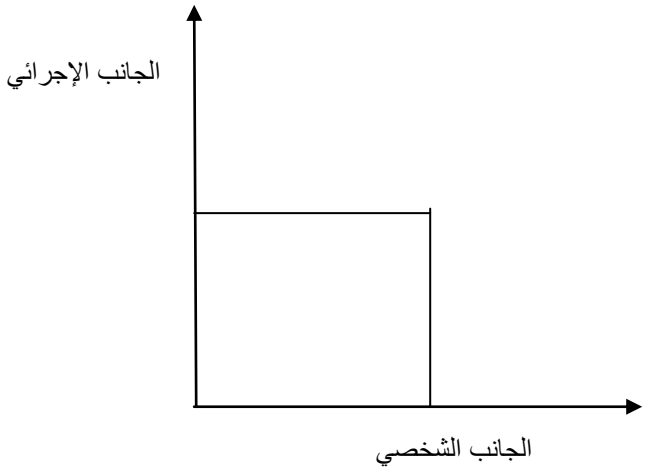
أ -المعاملة الشخصية تتميز بالود والمحبة في التقديم.

ب -طرق تقديم الخدمة جذّابة وملفتة للنظر.

ج -طرق تقديم الخدمة بارعة.

د -الخدمة المقدمة مرغوبة من طرف العملاء.

الرسالة الموجهة للعملاء هنا " نحن نعتني بكم ونسعى لخدمتكم " والشكل الآتي يوضح طريقة جودة خدمة العميل



الشكل(3-5) الخدمة المتوازنة

المبحث الثاني
تطوير الخدمات

3-2-1: مفهوم التطوير The Concept of Development:

يعد التطوير حركة مستمرة نحو الأمام، تقوم بها منظمات الأعمال بهدف الوصول إلى الأهداف المنشودة في ظل التغير الكبير والمتسارع في بيئة عملها، فقد عرفه كل من (Meiera and Baladwin) على انه عملية يزداد بها الدخل الحقيقي للاقتصاد لمدة طويلة من الزمن، فاذا كانت نسبة التطوير أكبر من نسبة الزيادة في السكان فانه سيزداد الدخل الحقيقي و رؤوس الأموال كلّها.

كما عرفه (مراد وآخرون، 2002) على انه نشاط اجتماعي ديناميكي يشمل تحولاً نوعياً وكمياً في حياة الناس خلال مدة زمنية معينة ، وهو ايضاً عملية اجتماعية تضامنية واعية تحيط بالتحولات التركيبية للمجتمع.

في حين عرفه (جامع، 2001) على انه عملية النمو وما ينتج عنها من آثار متشبعة تجري في مسلسل من الحركات المتعاقبة وهو نمو يسير باتجاه واحد.

3-2-2: تطوير الخدمة Service Development :

نتيجة لتحليل وتقييم مزيج خدماتها، تنظر المنظمة لتوسيع سلسلة خدماتها استجابة للطبيعة الديناميكية لبيئتها التشغيلية.

وفيما يأتي الظروف التي تستدعي تطوير الخدمات المقدمة كما حددها (Palmer, 1998):

أ- عند وصول خدمة رئيسة إلى مرحلة النضج قد تكون متجهة للانحدار، وعندئذٍ لابد من البحث عن خدمات جديدة للحفاظ على مستوى المبيعات.

ب- يمكن تقديم خدمات جديدة، أو تقديم الخدمات الحالية بأسلوب جديد من أجل استغلال أمثل للموارد الفائضة لدى المنظمة.

ج- تقليل الاعتماد على خدمات محدودة، ومن ثمِّ تقليل مخاطر الخسارة في حال تراجع مبيعات خدمة ما، فيتم التعويض من خلال مبيعات خدمات أخرى.

د- الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء والحفاظ على ولائهم للمنظمة من خلال تطوير الخدمات الحالية وتقديم ماهو جديد، ومن ثمَّ تقديم سلسلة متكاملة من الخدمات(منامة، مطاعم، ترفيه، تسوق).

هـ- ظهور فرصة جديدة أمام المنظمة لتلبية حاجات جديدة من خلال تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة حالية، نتيجة لمغادرة أحد المنافسين للسوق وكذلك السعي لجذب شريحة العملاء التي كان يستهدفها المنافسون.

3-2-3: أهمية تطوير الخدمة السياحية: The Importance of Toursim Service Development

تبرز أهمية قطاع السياحة من خلال مساهمته الكبيرة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد يمتلك مقومات الجذب السياحي، وبالتالي تسهم عملية تطوير الخدمة السياحية في زيادة الجذب السياحي وهذا يعني زيادة العوائد المتحققة من السياحة، وتبرز أهمية تطوير الخدمات السياحية من خلال المزايا المترتبة عنها والمتمثلة كما حددها (Menor.L,et all, 2002) بزيادة الربحية، جذب عملاء جدد للمنظمة، زيادة ولاء العملاء الحاليين وبالتالي منع تحولهم نحو منظمات أُخرى، كذلك اتاحة فرص جديدة أمام المنظمات لدخول أسواق جديدة أو استقطاب سياح جدد من جنسيات متعددة.

3-2-4: استراتيجات تطوير الخدمات السياحية: (علوان، 2009)

(Tourism Service Development Strategies)

أ- استراتيجية تنمية وتطوير السوق(البحث عن أسواق جديدة):

وفيها تقوم المنظمة الفندقية على تطوير برنامج جديد للخدمات السياحية يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات زبائن جدد وتشمل هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بتدعيم توزيعها لخدماتها لتمتد الى مناطق جغرافية جديدة إضافةً إلى زيادة جاذبية خدماتها لفئات جديدة من الزبائن والبحث عن نوعيات جديدة من الزبائن بخلاف الزبائن الحاليين.

ب- استراتيجية اختراق السوق:

وتكمن في قيام المنظمة على زيادة حجم تعاملها بخدماتها الحالية في أسواقها الحالية؛ وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة من خلال تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات الحالية، إضافةً إلى محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات السياحية المنافسة ، فضلاً عن امكانية جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص الزبائن الحاليين للمنظمة السياحية.

ج- استراتيجية تقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات الحالية:

وتتحقق هذه الاستراتيجية من خلال سياح المنظمة السياحية بتطوير خدمات سياحية جديدة أو تحسين الخدمات الحالية وذلك لزيادة الحصة السوقية بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضا أكثر من الخدمات الحالية ، وكذلك السعي لتعديل الخدمات الحالية لتصبح اكثر ملاءمة لحاجات الضيوف ورغباتهم.

د- استراتيجية تنويع الخدمات السياحية:

يتم اعتماد هذه الاستراتيجية من خلال تطوير خدمات سياحية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة ، ولابد من مراعاة ان تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها وتعززها، وتساهم هذه الاستراتيجية امكانية زيادة ربحية المنظمة السياحية وتقليل مخاطرتها ، فضلاً عن دعم امكانية تعزيز مركزها التنافسي في السوق السياحي.

3-2-5: طرق تطوير الخدمات Service Development Methods

تعمل المؤسسات الخدمية على تطوير خدمات جديدة من خلال طريقتين أو مسارين اثنين (علوان، 2009)

الطريقة الأولى : عن طريق التملك فإذا ما اختارت المؤسسة مساراً للتملك ، فإن عليها أن تنتهج واحداً او أكثر من الاساليب الآتية:

الأسلوب الاول : قيام المؤسسة بالبحث عن مؤسسات خدمية قائمة لشرائها.

الأسلوب الثاني : قيام المؤسسات بشراء حقوق اختراعات وابتكارات من مؤسسات أخرى .

الأسلوب الثالث : قيام مؤسسة الخدمة بشراء حقوق امتياز لتقديم خدمات مؤسسة خدمية أو مؤسسات خدمية أخرى قائمة.

ففي هذه الأساليب الثلاثة، المؤسسة المعينة لا تبتكر أو تطور خدمات جديدة ، وإنما تقوم ببساطة بامتلاك حقوق خدمات قائمة.

الطريقة الثانية : عن طريق تقديم خدمة جديدة تماماً ، وهي تأخذ مسارين وهما كالآتي:

المسار الأول : قيام مؤسسة الخدمة بابتكار وتطوير خدمات جديدة معتمدة بالكامل على امكانياتها المادية والفكرية والبشرية وغيرها.

المسار الثاني : قيام مؤسسة الخدمة بالاتصال بعدد من الباحثين والاستشاريين المستقلين أو بوكالات متخصصة في مجال تطوير خدمات جديدة، وتكليفها بالبحث عن أنجح الوسائل لتطوير خدمات جديدة تحمل اسم المؤسسة المعنية.

يرى الباحث أن كل من الأسلوبين ينطوي على تكاليف مرتفعة، واعتماد أسلوب دون الآخر يتوقف على ظروف المنظمة وإمكاناتها، ومدى السرعة المطلوبة في تلبية احتياجات العملاء، فاتباع الأسلوب الأول (التملك) أكثر سرعة من الأسلوب الثاني (تقديم خدمات جديدة) في إرضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم، ولكن الأسلوب الثاني المتضمن تقديم خدمة جديدة تماماً يترافق بدرجة أكبر من المخاطرة

ناتجة عن احتمال رفض العملاء للخدمة الجديدة في حال لم تتوافق مع تطلعاتهم، وبالتالي تبرز أهمية بحوث السوق وضرورة التركيز على العملاء واحتياجاتهم والتغير في أذواقهم، في حال اتباع هذا الأسلوب.

3-2-6: دورة حياة الخدمة السياحية Tourism Service Life Cycle :

تمر الخدمة السياحية بمراحل متعدّدة من لحظة اكتشاف الحاجة لوجودها ولغاية إدراك ضرورة الحاجة لتطويرها، وهذه المراحل بمجموعها تشكل ما يسمى بدورة حياة الخدمة السياحية، ويوضح المخطط الآتي دورة حياة الخدمة السياحية.

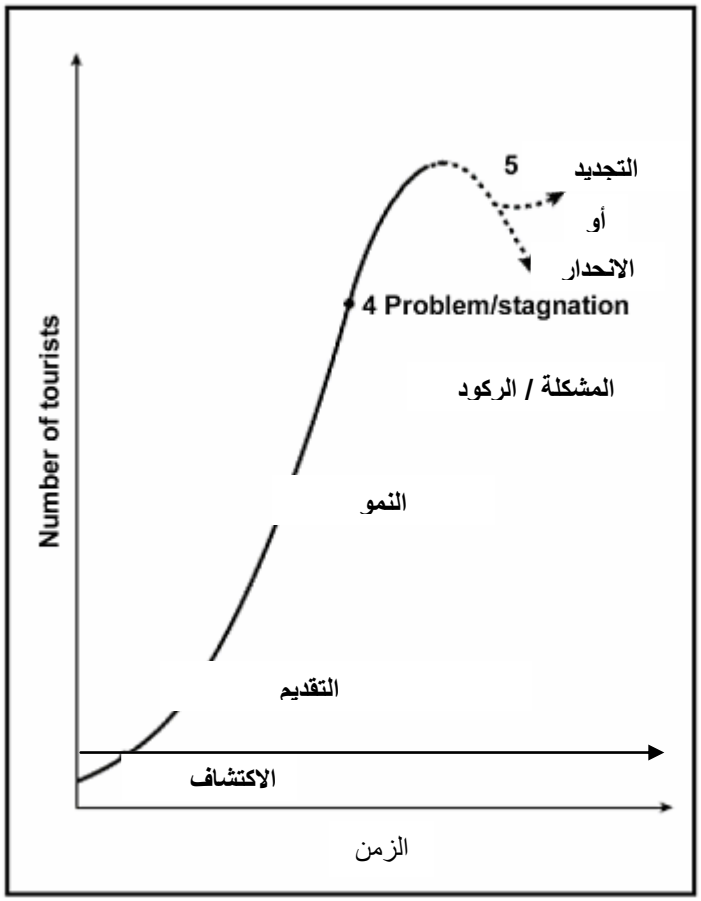


Figure 1. The five stages of the Butler Model
الشكل(3-6) دورة حياة الخدمة السياحية

أ- مرحلة الاكتشاف Discovery

تتركز الجهود في هذه المرحلة على إجراء بحوث السوق من أجل معرفة احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وكذلك دراسة استراتيجيات المنافسين ونمط الخدمات المقدمة من قبلهم.

بناءً على نتائج بحوث السوق يتم تحديد شريحة العملاء المستهدفة بالخدمة، إضافةً إلى تحديد خصائص الخدمة وملامحها لتكون قادرة على الوفاء باحتياجات العملاء، وبعد تحديد نمط الخدمة التي سيتم تقديمها تبدأ العمليات التشغيلية اللازمة لتجهيز الخدمة وتقديمها للسوق، حيث يتم تحليل الاحتياجات وتخصيص الموارد لتقديم الخدمة وبعد ذلك يتم اختبارها تمهيداً للمرحلة التالية.

ب- مرحلة التقديم Launch

يتم طرح الخدمة بشكل رسمي في السوق لتكون متاحة لجميع العملاء المستهدفين بها، وذلك بعد نجاح مرحلة الاختبار التي تعتبر إشارة البدء لإطلاق الخدمة.

ج- مرحلة النمو Growth

تتميز هذه المرحلة بتزايد الطلب على الخدمة، ونمو متسارع في المبيعات وتحقيق مزيد من الأرباح نتيجة توسع قاعدة العملاء لتشتمل على عملاء جدد، بفضل الجهود التسويقية والحملات الترويجية التي تقوم بها المنظمة في مناطق جديدة وأسواق خارجية لجذب عملاء جدد، وتحفيز العملاء للحصول على الخدمة وذلك من خلال العروض التشجيعية والحسومات.

د- مرحلة الركود Stagnation

تتميز هذه المرحلة بالتزايد البطيء لكل من العملاء وحجم المبيعات أو الثبات لكليهما، على الرغم من استمرار الحملات التسويقية ومن ثمَّ تصبح التكاليف مساوية للعوائد المحققة ويتضاءل هامش الربح، مع التهديد بتحقيق خسائر،وعندئذٍ تكون الخدمة متجهة نحو الانحدار، والمنظمة أمام خيارين:

1- المضي بالخدمة نحو مرحلة الانحدار ومن ثمَّ الانهيار، إذا لم تتخذ إجراءات فورية تحسن وضع الخدمة وتزيد حجم المبيعات ومن ثمَّ العودة تدريجياً نحو مرحلة الازدهار.
2- البدء بعملية تطوير الخدمة وإجراء تعديلات عليها سواء من حيث الخصائص والسمات الأساسية أو من حيث أسلوب التقديم، لتصبح أكثر توافقاً مع التغير في أذواق العملاء واحتياجاتهم الجديدة والتي غالباً ما تكون مرهونةً بالتغير التقني والتكنولوجي المتسارع، وبالتالي إعادة الخدمة لمرحلة الازدهار نتيجة لتزايد المبيعات وتزايد عدد العملاء.

نلاحظ عدم ذكر مرحلة النضوج بشكل مباشر في المخطط السابق، ولكن هي مرحلة تكون وصلت فيها المنظمة إلى مرحلة متقدمة تتسم باستقرار المبيعات والأرباح عند حد معين والوقوف عند ذلك الحد، ولكن لايمكن لاي منظمة الاستمرار في هذه المرحلة وخاصة في ظل المنافسة من قبل المنظمات العاملة في نفس المجال، وهنا تجد المنظمات نفسها أمام خيارين لا ثالث لهما، إما التجديد أو الانحدار والتدهور في المبيعات

والأرباح وبالتالي الخروج من السوق، وبناء على ذلك ومن الشكل البياني السابق نلاحظ أن هذه المرحلة تكون في قمة المنحنى.

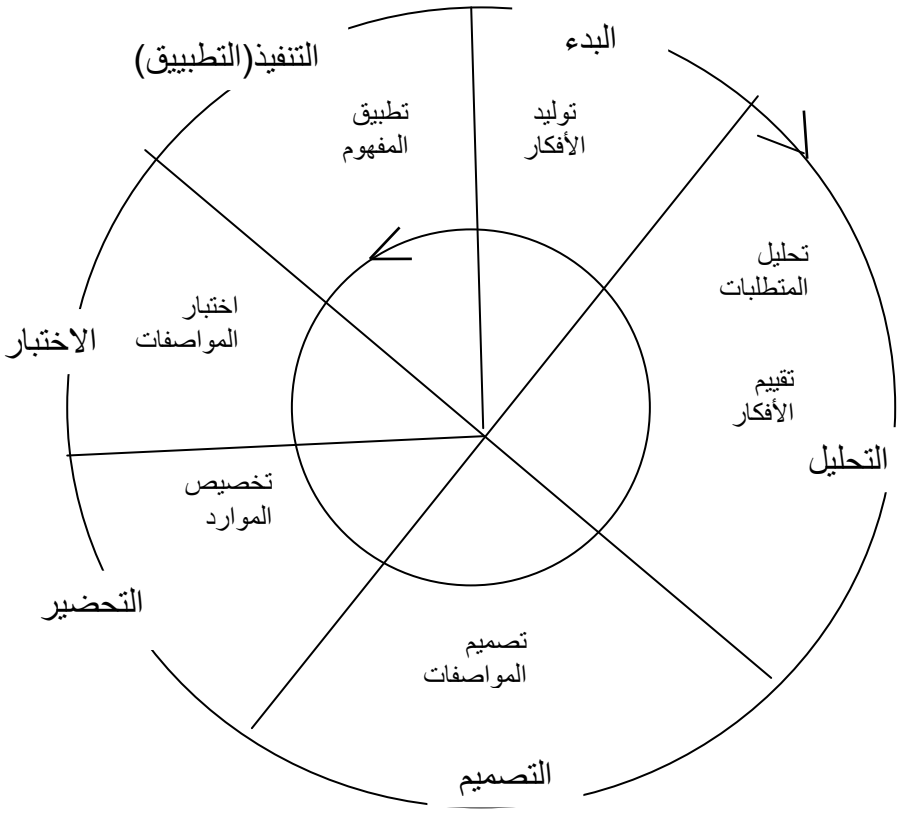
3-2-7: متطلبات تطوير الخدمة Service Development Requirement

توجد مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها قبل البدء بعملية التطوير، وذلك كي تكون عملية التطوير دقيقة ترتكز على أسس ثابتة وبالتالي تؤدي إلى الهدف المنشود من عملية التطوير والمتمثل بإرضاء العملاء، حيث يجب التركيز على مجموعة من النقاط (Gustafsson, 1999):

1- الفهم الدقيق لاحتياجات العملاء وتفضيلاتهم، ومعرفة توقعاتهم.
2- أنظمة خدمة العملاء المتمثلة بتوفر البنية التحتية التقنية المطلوبة لعملية التطوير، مراعاة قدرة العملاء على التعامل مع الخدمة والتقنيات المعتمد عليها في تقديم الخدمة.
3- مستوى إدراك العملاء والبنية المعرفية التي يعتمدون عليها.
4- سلوك العملاء عند استهلاكهم للخدمة، والتركيز على مايقوم به العميل وما يريد أن يقوم به مستقبلاً.
5- تصورات العملاء عن الجودة، والموثوقية بالخدمة، كيفية التعامل مع شكاوى العملاء.

3-2-8: عملية تطوير الخدمات Service Development Processes

تمر عملية تطوير الخدمات بمجموعة من المراحل، وتتميز كل مرحلة بأنها متممة لما قبلها ولازمة لما بعدها، أي لايمكن تخطي أحد تلك المراحل أو تغيير ترتيبها، وتشمل كل مرحلة مجموعة من الأنشطة القيام بها يعني إتمام المرحلة وإشارة للبدء بالمرحلة التالية، والشكل الآتي يوضح تلك المراحل:



الشكل(3-7): يوضح مراحل تطوير الخدمة (Bullinger and Schreiner, 2006)

أ- مرحلة البدء Starting

تتركز الجهود على توليد أفكار جديدة وتقديم مقترحات من أجل تطوير الخدمات الحالية لتصبح أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء ولتواكب التغير في أذواقهم، ومن ثمَّ إعطاء المنظمة فرصة لتعزيز مكانتها التنافسية في ظل حدة المنافسة واضطرابات السوق.

ويعتبر توفر المعلومات الصحيحة عن كل من العملاء والمنافسين وظروف السوق، عاملاً أساسيًّاً في تعزيز قدرة فريق التطوير على تقديم أفكار جديدة، وتقع مهمة جمع المعلومات على عاتق مقدمي الخدمة نظراً لاحتكاكهم المباشر مع العملاء، حيث تعتبر مراقبة ردود أفعال العملاء طريقة مهمة لمعرفة نقاط القوة والضعف في الخدمة، وتتم الاستفادة منها كمدخلات لعملية تطوير الخدمات مستقبلاً، و هذا سيؤدي إلى تحديد أوضح وأدق لملامح ومواصفات الخدمة التي ستقدم.

ب- مرحلة التحليل Analyzing

تُحدّد متطلبات تطوير الخدمة ويتم التأكد من مدى توفر الموارد المالية والكوادر البشرية المؤهلة للقيام بعملية تطوير وتقديم الخدمة للعملاء بالمكان والزمان المناسبين؛ إضافة إلى ذلك يتم تقييم الأفكار التي قدمت في المرحلة الأولى في ظل اعتبارات الوقت والتكلفة والمخاطرة. حيث يجب تحديد زمن البدء بعملية التطوير والانتهاء منها بما يمكن المنظمة من تقديم الخدمة الجديدة للعملاء في الوقت المحدد وقبل المنافسين، كذلك يجب دراسة تكاليف عملية التطوير ومقارنتها مع العوائد المخططة قبل البدء بمرحلة التصميم، مع الأخذ بالاعتبار درجة المخاطرة المرافقة لعملية التطوير ووضع خطط لمواجهة احتمال فشل الخدمة الجديدة وعدم ملاقاتها لقبول العملاء أو قيام أحد المنافسين بتقديم الخدمة الجديدة قبل المنظمة ومن ثمَّ خسارتها لشريحة العملاء المستهدفين بالخدمة الجديدة.

ج- مرحلة التصميم Designing

بعد تحديد مواصفات الخدمة الجديدة وتأمين متطلبات عملية التطوير، يتم اختيار الأفكار الأكثر جاذبيةً والتي تتلاءم مع احتياجات العملاء وتتناسب مع موارد المنظمة وإمكانات الأفراد القائمين على عملية تطوير وتقديم الخدمة، وتبدأ عملية رسم ملامح الخدمة الجديدة وتحديد سماتها ومزاياها والعوائد التي ستحقق للعميل عند حصوله عليها.

د- مرحلة التحضير Preparing

يتم البدء بتجميع الموارد وتخصيصها على مراحل العمل، وتبدأ عملية تطوير الخدمة، وتحضير ما يلزم لإطلاقها في الوقت المحدد، وتحديد كيفية تقديم الخدمة، وسعر الخدمة، ويتم العمل على وضع خطة تسويقية كفيلة بنجاح الخدمة الجديدة في السوق المستهدفة.

هـ- مرحلة الاختبار Testing

الوصول لهذه المرحلة يعني وجود خدمة جديدة مطورة، ولذلك لابد من معرفة مدى قبولها لدى العملاء، وذلك من خلال إطلاق الخدمة بشكل محدود ولفترة معينة. الهدف من ذلك معرفة نقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وتحديد نقاط القوة لتعزيزها.

و- مرحلة التنفيذ (التطبيق) Implementation

تعني هذه المرحلة نجاح عينة الاختبار وأن الخدمة حظيت بقبول العملاء، عندئذٍ يمكن اطلاقها بشكل واسع لتصبح متاحة للعملاء جميعهم.

مما تقدم نجد أن المراحل الست السابقة متكاملة ومترابطة لا يمكن الاستغناء عن أي منها، ولا بد من المرور بكل مرحلة من تلك المراحل وإعطائها الاهتمام الكافي والفهم الدقيق لمتطلبات كل منها وذلك من أجل اتمامها بنجاح والانتقال إلى المرحلة التالية، وكل ذلك في سبيل نجاح عملية التطوير وتحقيق الهدف منها المتمثل بتقديم خدمة جديدة مطورة تفي باحتياجات العملاء وتمنع تحولهم نحو المنظمات المنافسة إضافة لجذب عملاء جدد.

3-2-9: العوامل المؤثرة على نجاح تطوير الخدمات:

Factors affecting success service development

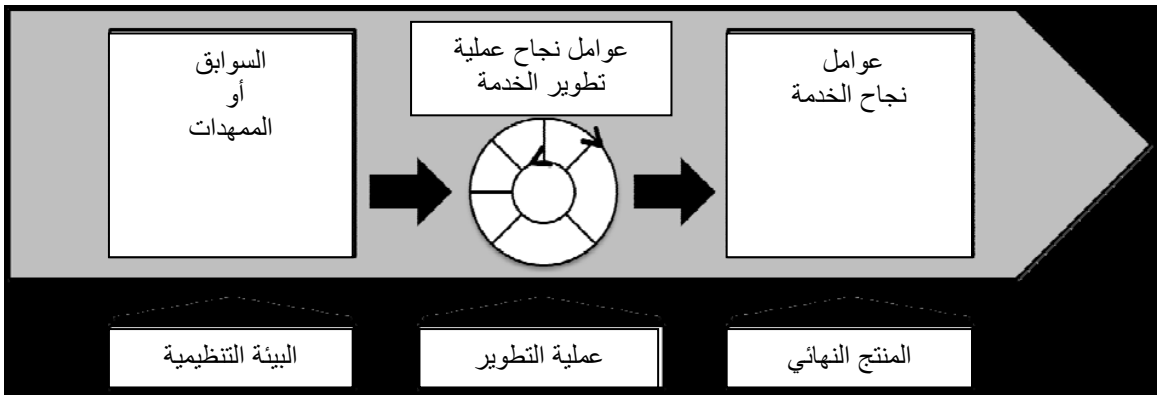
تعتبر قدرة المنظمة على تطوير خدماتها بشكل مستمر بما يتلاءم والتغير في أذواق ورغبات العملاء، من العوامل المحددة لكفائتها، لذلك لابد من أن تكون عملية التطوير مدروسة بشكل جيد، وتوجد مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار من أجل ضمان نجاح عملية التطوير، يمكن تصنيف تلك العوامل بثلاث مجموعات تبعاً لطبيعة تأثيرها:

1- العوامل التنظيمية(سوابق التطوير).

2- عملية التطوير.

3- طبيعة الخدمة المطورة.

المخطط الآتي يوضح عوامل نجاح تطوير الخدمة:



الشكل (3-8) عوامل نجاح تطوير الخدمة

المصدر:(T. Posselt, K. Förstl, 2011)

3-2-9-1: مجموعة العوامل التنظيمية (العوامل الداعمة للتطوير)Organizational Factors

تشمل هذه المجموعة الشروط المسبقة الواجب توافرها من أجل تشكيل بيئة عمل داخلية مشجعة لعملية التطوير؛ لذلك يمكن تسميتها بالعوامل التنظيمية. وتتمثل هذه العوامل بمايأتي:
التوجه بالسوق، التكنولوجيا المعتمدة في عمليات التطوير، إدارة المعرفة، ثقافة المنظمة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (Schimmoeller.L, 2010)

أ- التوجه بالسوق Market Orientation

تعتبر المنظمات الموجهة بالسوق أكثر قدرةً على تطوير خدماتها من المنظمات غير الموجهة بالسوق(Tim & Kai, 1997)؛ لأن التوجه بالسوق يعني توليد المعلومات عن العملاء واحتياجاتهم الحالية وتطلعاتهم المستقبلية ، ومن ثم نشرها وإيصالها للإدرات المعنية بعملية التطوير من أجل الاستجابة لتلك المعلومات على شكل تعديل الخدمات وجعلها أكثر تلاؤماً مع التغير في أذواق العملاء، حيث أوضح الباحثان (Ordanini, A. & Parasuraman, 2011) أن التوجه بالعميل كأحد عناصر التوجه بالسوق يشجع على الابتكار والتطوير وتقديم ماهو جديد نظراً للتواصل الدائم مع العملاء، فالتوجه بالسوق يعني: الالتزام بإجراء بحوث السوق على نطاق واسع، وهذا بدوره يمكِّن المنظمة من الفهم الصحيح لاحتياجات العملاء وظروف السوق، إضافةً إلى فهم طبيعة عمل المنافسين.

ب- التكنولوجيا Technology

اعتماد المنظمة على التكنولوجيا المتطورة والتقنيات الحديثة في تطوير وتقديم الخدمة للعملاء يساعد وبشكل كبير على نجاح الخدمات الجديدة (Neu & Brown, 2005)، على سبيل المثال: اعتماد نظام معلومات تسويقي متطور لجمع وتخزين البيانات عن العملاء والمنافسين، إضافةً إلى استخدام الانترنيت للتواصل مع العملاء ومعرفة آرائهم ومقترحاتهم، يساعد في عملية تطوير الخدمة.

ج- إدارة المعرفة Knowledge Management

يقصد بإدارة المعرفة؛ أي تنظيم المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها، وكيفية إتاحتها للمعنيين بها بسهولة بما يمكنهم من الاستفادة منها خلال مراحل تطوير الخدمة. واعتماد إدارة المعرفة يضمن النشر الفعال للمعلومات والتدفق الحر لها عبر الأقسام الوظيفية، ومن ثمَّ الملكية الجماعية لها(Leiponen, 2006)، وهذا سيساعد في نجاح تطوير الخدمة باعتبارها مسؤولية الأقسام جميعها.

د- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً آخر داعماً لنجاح تطوير الخدمات؛ وقد عرفها (Liu, 2009) على أنها مجموعة من الأبعاد المتكاملة والتي تشكل بتكاملها بيئة داعمة لعملية التطوير ومشجعة للابتكار مثل: تبني

ثقافة التعلم التنظيمي، التواصل مع العملاء بشكل مستمر، إشراك العملاء والعاملين في التطوير، تبني سياسة التوجه بالسوق، العمل المشترك. لذا فإنَّ الثقافة التنظيمية الإيجابية تشيع مناخ عمل مشجع على الابتكار والتطوير وتقديم ما يتوافق مع التغيرات في بيئة عمل المنظمة.

هـ- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية Human resources strategic management

تعتبر الإدارة الفعالة للموارد البشرية من العوامل الداعمة لنجاح عملية التطوير، من خلال التنسيق والمواءمة بين عمل إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي لاحتياجات عملية التطوير؛ أي تنمية المهارات الفنية والإدارية للموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات عملية التطوير، وتعزيز قدرتهم لفهم احتياجات العملاء وكيفية تقديم الخدمة والترويج لها.(Limpibunterng and Johri, 2009)

3-2-9-2: العوامل المتعلقة بعملية التطوير نفسها

Factors related to Development Process

تشمل العوامل جميعها التي تشير إلى عملية التطوير نفسها، والإجراءات المتخذة، إضافةً إلى الموارد المستخدمة في عملية التطوير. وتتأثر هذه المجموعة بالمجموعة السابقة وتحدد بدرجة كبيرة مدى نجاح الخدمة التي يتم تطويرها.

تنفيذ نشاطات عملية التطوير بكفاءة وفعالية يؤثر بدرجة كبيرة على نجاح عملية التطوير، حيث تعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والفعالية تعني الوصول للأهداف المخططة.

حددت العوامل المؤثرة في نجاح عملية التطوير والمحتواة ضمن تلك العملية نفسها بمايأتي

: (Posselt & Förstl,2011)

أ- يوجد عاملان أساسيان يظهران دور الأفراد العاملين في تطوير الخدمة وهما: مشاركة الأفراد في عملية التطوير والخبرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد. لابد من إشراك العاملين وبالأخص مقدمي الخدمة في عملية تطويرها، لتواصلهم الدائم مع العملاء ومعرفة آرائهم بالخدمة الحالية وما يأملون الحصول عليه مستقبلاً، كذلك يجب أن يتمتع مقدمو الخدمة المساهمون في عملية التطوير بالخبرة اللازمة، عندئذٍ يكون من واجب الإدارة العليا تأهيل العاملين من خلال الدورات التدريبية لتعزيز قدرتهم على التواصل مع العملاء، الترويج للخدمة الجديدة وإقناع العملاء بالحصول على الخدمة، كيفية تقديم الخدمة الجديدة.

ب- يتطلب نجاح عملية تطوير الخدمات اتباع الرسمية أثناء مراحل عملية التطوير وعند تنفيذ النشاطات الخاصة بكل مرحلة، ويقصد بالرسمية الالتزام بالإجراءات والقواعد عند تنفيذ العمل، فقد أوضح كل من (Buganza & Verganti, 2006) أن الرسمية تؤثر إيجاباً على نجاح عملية التطوير والسرعة في إنجاز المهام

وإتمام العمليات في الوقت المحدد؛ ولكن لايمكن اعتماد الرسمية في بيئة العمل غير المستقرة؛ لأن العمل في بيئة مضطربة قد يتطلب اتخاذ قرارات استثنائية لا تتناسب مع إجراءات العمل الرتيبة التي تفرضها الرسمية، وعندئذٍ لابد من وضع جداول عمل أقل جموداً من أجل التوافق مع الظروف الطارئة(Storey & Hull, 2010).

ج- تعزيز التدابير الإدارية المتخذة من أجل نجاح عملية تطوير الخدمات الحالية، وتقديم خدمات جديدة تحظى بقبول العملاء، تتمثل أهم تلك التدابير في القضايا السلوكية بتشجيع الإدارة العليا ودعمها الواضح للابتكار والإبداع ودعم المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الأفراد العاملين والمستمدة من تطلعات العملاء، كذلك درجة المخاطرة المرافقة لعملية التطوير والتي يمكن للإدارة أن تتحملها، إضافةً إلى دقة التدابير والإجراءات الخاصة بنشاطات التطوير.

د- إشراك العملاء في عملية التطوير له أثر إيجابي على نجاحها (Lin et al. 2010)، خاصة في مرحلة توليد الأفكار، حيث يتم التعرف على احتياجاتهم المستقبلية مما يساعد على تحديد ملامح الخدمة الجديدة وجعلها أكثر توافقاً مع احتياجات العملاء والتغير في أذواقهم، ويمتد التأثير الإيجابي لإشراك العملاء في عملية التطوير ليشمل تسويق الخدمة والترويج لها، وإطلاقها (Meltor & Hurtlin, 2010)، مع مراعاة عزل الأفكار المتشابهة وانتقاء الأفضل والأكثر توافقاً مع الامكانات المالية والتقنية المتاحة لدى المنظمة.

هـ- تعتبر المنظمات الموجهة بالسوق أكثر قدرةً على فهم احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسين، وهذا يوضح أهمية الحصول على المعلومات عن السوق ومكوناته، والاستفادة من تلك المعلومات في تطوير الخدمات(Van, et al., 2004)، لأن التوجه بالسوق كاستراتيجية تسويقية يمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة قبل وصول المنافسين إليها، وكذلك الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد من خلال الوفاء باحتياجاتهم المتزايدة والمتغيرة.

و- التوافق بين عملية التطوير وبيئة عمل المنظمة أحد العوامل المؤثرة على نجاح تطوير الخدمة، كذلك من الأهمية بمكان، التنسيق بين بيئتي العمل الداخلية (التنظيمية) والخارجية(السوق)؛ حيث إنَّ مشروع تطوير الخدمات المقدمة يأتي كاستجابة للتغيرات في أذواق العملاء وتطور احتياجاتهم، كذلك الطلب المتزايد على خدمات جديدة أكثر تطوراً(Othenbacher & Gnoth, 2005)، اما بالنسبة للبيئة التنظيمية فإنه يجب أن يكون هناك توافق بين الخدمة المطورة وكل من، نظام تقديم الخدمات، المزيج التسويقي للخدمة الجديدة، نظام تكنولوجيا المعلومات المعتمد في المنظمة، والإمكانات الفنية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة.

ز- مساهمة الأقسام الوظيفية من العوامل المؤدية لنجاح الخدمات الجديدة المطورة، من مرحلة توليد الأفكار ولغاية تقديم الخدمة. لذلك يجب أن تشكّل فرق التطوير من الأقسام الوظيفية جميعها لتحديد الامكانات المتاحة والمشاكل الممكن التعرض لها ووضع الحلول، كذلك من أجل العمل على ضغط التكاليف وهدر الوقت، وعلى الرغم من أن إشراك جميع الأقسام في عملية تطوير الخدمة قد يبدو معقداً ومعيقاً لعملية

التطوير، إلا أنه يساعد في تقديم أفكار ومقترحات جديدة وقد يلقي الضوء على بعض الجوانب التي تم اغفالها (Froehle, et al., 2000).

ح- التركيز على جودة العمليات؛ أي التنفيذ الدقيق والصحيح للأنشطة عبر المراحل جميعها من مرحلة توليد الأفكار ولغاية تقديم الخدمة للعميل، وهذا يتطلب وجود نظام مراقبة فعال يمكن فرق الجودة من متابعة العمليات التشغيلية في المراحل جميعها.

3-2-8-3: المجموعة الثالثة (عوامل نجاح الخدمة) Service success factors

تتعلق بالخصائص التي تصف الخدمة الناجحة، أي خصائص الخدمة نفسها، وهذه الجوانب لابد من دراستها أثناء عملية التطوير وإدراجها ضمن مايسمى بالعوامل المكملة لنجاح تطوير الخدمة، ويمكن إيجازها بمايأتي:

1- تميز الخدمة وتمتعها بخصائص تجعل منها خدمة متفوقة من أهم عوامل نجاح الخدمات المطورة، كذلك تقديم الخدمات المطورة بطريقة مميزة أو بأسلوب جديد يتوافق مع التغير في أذواق العملاء واحتياجات السوق ، بحيث يتوافق مع التطور التقني، من العوامل التي تسهم أيضاً في نجاح الخدمات الجدية المطورة.

2- تكامل الخدمة الجديدة مع الخدمات الأخرى المقدمة من قبل المنظمة أو مع المنتجات المقدمة، من العوامل المؤثرة على نجاحها، مثل خدمات الصيانة والتركيب والتظامين، التي تكون مرافقة لمنتج مادي تنتجه المنظمة كالسيارات مثلاً، كذلك يجب أن يكون هناك تناسب بين خصائص الخدمة الجدية واحتياجات العميل المتغيرة، احتياجات السوق المستهدف، مع موارد المنظمة وإمكاناتها.

3- خبرة العاملين أحد عوامل نجاح تطوير الخدمة؛ لذلك يجب أن يمتلك مقدمو الخدمة كفاءات ومهارات سلوكية متميزة تمكنهم من تقديم الخدمة بأسلوب يجذب العملاء، وأن يكونوا قادرين على اقناع العميل بشراء الخدمة، من خلال كسب ثقة العميل وإظهار الود والاحترام عند التواصل معه(Neu & Brown, 2005)، كذلك تعتبر قدرة العاملين على فهم مشاكل العملاء عاملاً مؤثراً على قدرة المنظمة على مقابلة احتياجاتهم. وقد أوضح (Shekar,2007) أن نقص الخبرة لدى فريق التطوير أحد المعيقات الأساسية لنجاح عملية تطوير الخدمات.

4- اللاملموسية:

نظراً لعدم ملموسية الخدمات، لابد من إعطاء إشارات واضحة تعبر عن ماهية الخدمة والترويج لها بأسلوب يوضح هويتها ويساعد العملاء على تكوين صورة ذهنية عن الخدمة والفوائد المترتبة عنها قبل شرائها، وهذا يساعد إلى حد بعيد في تحديد ملامح الخدمة المستقبلية وخصائصها، وعلى وجه التحديد في مرحلة التصميم ومن ثمَّ تحديد الأسواق المستهدفة، وكذلك الاحتياجات التدريبيَّة اللازمة لمقدمي الخدمة لتحسين قدرتهم على التعامل مع الخدمات الجديدة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تقدم نلاحظ بأن أهمية تطوير الخدمات تبرز من أهمية التطوير بحد ذاته، حيث أن التطوير يشير إلى الحركة المستمرة للأمام من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، ويجب على منظمات الأعمال أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة عملها وأن تطور الخدمات المقدمة من قبلها وذلك في سبيل ضمان نموها واستمرارها من خلال إرضاء عملائها والوفاء باحتياجاتهم وجذب عملاء جدد وذلك من خلال عملية تطوير الخدمات، وبما يمكنها من مواجهة المنافسين وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية في ظل حدة المنافسة واضطرابات السوق، ومن الضروري الانتباه إلى أن عملية التطوير عملية ممنهجة متسلسلة تتم على عدة مراحل وليست عشوائية، وأن الهدف منها تقديم ماهو تحسين مكانة المنظمة وتعزيز صورتها الذهنية الإيجابية لدى عملائها.

الفصل الرابع

الدراسة العملية

المبحث الأول (4-1): السياحة في الساحل السوري.

4-1-1: مقدمة.

4-1-2: إضاءة على السياحة في الساحل السوري.

4-1-3: لمحة عن المنظمات السياحية محل الدراسة.

المبحث الثاني (4-2): الإحصاءات الوصفية.

4-2-1: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالتوجه بالسوق.

4-2-2: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل الأول (العومل الداعمة الداخلية).

4-2-3: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني (العوامل الداعمة الخارجية).

4-2-4: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (تطوير الخدمة السياحية).

المبحث الثالث (4-3): الإحصاءات الاستنتاجية.

4-3-1: تحليل الثبات لمتغيرات الدراسة.

4-3-2: تحليل الارتباط للعناصر المكزنة للتوجه بالسوق.

4-3-3: اختبار الفرضيات.

المبحث الرابع (4-4): الاستنتاجات والتوصيات.

4-4-1: نتائج البحث.

4-4-2: توصيات الدراسة.

المبحث الأول

السياحة في الساحل السوري

4-1-1 مقدمة:

"على كل إنسانٍ يعيش في هذه الدنيا أن يعلم أن له وطنَين ، وطنه الذي ولِد فيه، و سورية"، هذا ما قاله أندري باروت، المدير السابق لمتحف اللوفر في باريس، إشارةً إلى الحقيقة التاريخية بأن الجنس البشري وجد في بادئ الأمر في سورية ثم انتشر عبر العالم.

الجمهورية العربية السورية عاصمتها دمشق، دولة عربية إسلامية عريقة، تتمتع بغنى حضاري وتاريخ عريق فلقد مرت بالعديد من الأحداث التاريخية على مر العصور، وتتمتع سوريا بالعديد من المعالم الأثرية والسياحية والتي يفد عليها السياح من مختلف الأنحاء لزياراتها، و تقع الجمهورية العربية السورية بقارة أسيا، على الساحل الشرقي للبحر الأبيض المتوسط، يحدها من الشمال تركيا، ومن الشرق العراق، ومن الجنوب الأردن وفلسطين، ومن الغرب لبنان والبحر الأبيض المتوسط.

تمتلك سورية مخزونا اثريا كبيرا لاروع ما تركته الحضارات التي تعاقبت على ارضها فغدت متحفاً مكشوفاً يزخر بإرث تاريخي لعشرين حضارة من خلال 3500 موقعاً اثري لأروع ماتركته الحضارات التى تعاقبت على أرضها، وهذه الحضارات تركت بصماتها المميزة فى القلاع والآثار المنتشرة فى جميع أنحاء سورية ومازالت ماثلة حتى يومنا هذا فى المدن والأسواق والخانات والبيوت والحرف اليدوية والصناعات التقليدية.

4-1-2 إضاءة على السياحة في الساحل السوري:

تتألف منطقة الساحل السوري من شواطئ طويلة تصل إلى مسافة 180 كم تتشكل من جبال وسفوح خضراء تلامس المياه بأشجار الصنوبر والسنديان، كما توجد خلجان متعددة مثل رأس البسيط شمالا (40 كم عن اللاذقية) قرب حدود لواء أسكندرون وحتى طرطوس جنوبا، وفي المنحدر الغربي لجبال اللاذقية تنتشر القرى وأماكن الاصطياف التي يقصدها الناس للاستجمام .

واللاذقية هي ميناء سوريا الرئيسي، وهي مدينة طاعنة في القدم، وإضافة إلى أهميتها الاقتصادية تلعب دورا سياحياً ممتازاً، فهي منتجع خلاب للنزهة والاستجمام والسباحة، وبالقرب من اللاذقية توجد قلعة رأس شمرة حيث كانت تقوم مملكة أوغاريت التي تم فيها اكتشاف أول أبجدية وأول نوته موسيقية مكتوبة في التاريخ، وهناك قلاع قديمة مثل قلعة المرقب. وعلى بعد نحو 40 كم توجد مدينة بانياس الساحلية وعلى بعد

90 كم من اللاذقية توجد مدينة طرطوس الساحلية الجميلة أما «ارواد» فهي الجزيرة الوحيدة في سورية وتقع على مرمى النظر قبالة طرطوس.

طرطوس ثاني المرافئ السورية على البحر المتوسط وكان اسمها "الطرادوس" أيام الفينيقيين وأصبحت "طرطوز" في العهد البيزنطي. وتضم المدينة مواقع أثرية مهمة كالأقواس والأسوار والأزقة القديمة الضيقة، وهناك كاتدرائية طرطوس التي أصبحت متحفاً للمدينة يضم مجموعة كبيرة من الآثار. أما شاطئ طرطوس فهو امتداد جنوبي جميل للساحل السوري برماله الناعمة.

4-1-3 لمحة عن المنظمات السياحية محل الدراسة:

يوجد اثنا عشر فندقاً ومطعماً ضمن تصنيف أربع وخمس نجوم موزعة في الساحل السوري، حسب موقع وزارة السياحة.

الفنادق في محافظة اللاذقية المصنفة ضمن فئة الخمس نحوم (الميرديان، الشاطئ الأزرق، روتانا أفاميا).

والمصنفة ضمن فئة أربع نجوم (القرداحة، شركة كسب السياحية للفنادق، الأطلال، الجمال، الريفيرا)

المطاعم المصنفة ضمن فئة الخمس نجوم (مطاعم فندق الميرديان، مطاعم الشاطئ الأزرق، مقهى الشام).

المطاعم المصنفة ضمن فئة الأربع نجوم (مجمع النخيل، نادي اليخوت، مطاعم فندق القرداحة، مطاعم فندق الريفيرا).

الفنادق في محافظة طرطوس المصفة ضمن فئة الخمس نجوم (بورتو طرطوس).

الفنادق في محافظة طرطوس المصفة ضمن فئة الأربع نجوم (منجع مشتى الحلو، صافيتا الشام، برج شاهين).

المطاعم في محافظة طرطوس المصفة ضمن فئة الخمس نجوم (مطاعم فندق البورتو).

المطاعم في محافظة طرطوس المصفة ضمن فئة الأربع نجوم (سواري، القدموس السياحي).

4-1-3-1: توصيف المنظمات السياحية في الساحل السوري المصنفة ضمن فئتي أربع وخمس نجوم:

أولاً: المنظمات في محافظة طرطوس:

أ- بورتو طرطوس (5 نجوم):

بورتو طرطوس أحد المشاريع الإستثمارية التي ستضع سوريا على خريطة السياحة العالمية، و نتيجة للخطوات التي قامت بها الحكومة السورية لتشجيع للإستثمار في سوريا.

يعتبر بورتو طرطوس نتاج الشراكة بين شركتي (انترادوس و عامر جروب), و يعد من أهم المشاريع السياحية في الساحل السوري و بتكلفة استثمارية تصل إلى مليار دولار .

يطل بورتو طرطوس على البحر الأبيض المتوسط بمساحة 1.5 كيلومتر مربع، حيث يمكنك الاستمتاع بالبحر والتنزه والتسوق والنادي الصحي بالإضافة إلى أنشطة رياضية متنوعة للأطفال وبرامج رياضية مائية.

يتميز بوتو طرطوس بالموقع المتميز القريب من وسط البلد وعلى بعد ساعه من مدينة اللاذقيه.

يتألف المشروع من :

1. فندق مستوى عالي.
2. أبراج (أطلنتس ستار) السكنية على شكل هرمي .
3. مارينا عالمية لليخوت لأول مرة في سورية .
4. نوادٍ صحية عالمية SPA و Gym ونوادٍ ترفيهية للأطفال .
5. مولات تجارية تضم العديد من المطاعم العالمية إضافة إلى المحلات التجارية و المكاتب الإدارية .
6. شواطئ خاصة و حمامات سباحة و بحيرات ضخمة .
7. موقف سيارات .

يحتوي على 250 وحدة جميعها مطلة على البحر , كما يحتوي على (سويتات) مع تراس مطل على البحر وتحتوي جميع الوحدات على جاكوزي و جميع وسائل الراحة و الرفاهية التي تمنح تجربة فريدة .

البرج السكني (أطلنتس ستار) :

يتألف من 29 طابق و يضم حوالي 1885 وحدة .

المولات التجارية :

و تضم أكثر من 25 ألف متر مربع من المحلات التجارية , و 100 ألف متر مربع من المكاتب الإدارية كما تضم العديد من المطاعم العالمية (بعد افتتاح المشروع) منها مطعم (ستديو مصر) و مطعم (تشيلز Chilis) .

يحتوى فندق و منتجع بورتو طرطوس على 281 وحدة يتم تقسيمها كالآتى:

(206) غرفة عادية.

(38) غرفة مطلة على البحر .

(31) جناح .
(6) جناح ملكي.

جميع الغرف مجهزة بأحدث الأجهزة والإمكانيات الحديثة لتناسب راحة العملاء.
يوجد في الغرف شرفة خاصة – انترنت – تلفون خاص – جاكوزي في كل الغرف – خدمة غرف يومية.

المطاعم
تشيليز هو أشهر المطاعم الأمريكية العالمية، انتشرت سلسلة تشيليز الناجحة في الشرق الأوسط ومصر حيث وصل إلى 17فرع في مصر وأكثر من 55 فرع في المنطقة العربية، لقي فريق عمل تشيليز تدريبات خاصة علي يد خبراء أجانب على أعلى مستوى.
مطعم (ستديو مصر) :
متخصص بالمأكولات الشرقية الأصلية بنكهة متوسطية (نكهة طعام مقبولة لدى سكان البحر المتوسط كافة)، تم تسميته بهذا الاسم إحياء و تقليد لأول استديو مصري لتصوير الأفلام السينمائية لأنه كان أول استديو سينمائي في الشرق الأوسط والدول العربية و نشأت فيه السينما المصرية و تم فيه تصوير معظم كلاسيكيات الأفلام المصرية القديمة .

ب: منتجع مشتى الحلو (4 نجوم).

يتميز موقع منتجع مشتى الحلو بأنه يتوسط جزيرة خضراء ذات هضاب ساحرة تمكن النزلاء من الاستمتاع بالمشهد الرائع.
كما أن قرب منتجع مشتى الحلو من معالم أثرية هامة كحصن سليمان الذي يبعد 14كم وبرج صافيتا14كم ومغارة الضوايات2كم وقلعة الحصن وغيرها من الأماكن السياحية الهامة للإستمتاع بمشاهدة أكثر المعالم الأثرية جمالاً.
إطلالة ساحرة على جبل السيدة والتلال الخضراء.
وللإستجمام أكثر تم تجهيز مركزاً للرشاقة البدنية وملعباً للتنس ومسابح وحدائق للأطفال. بالإضافة إلى قاعتين للأجتماعات:قاعة اجتماعات كبيرة (قاعة الحرير) تتسع 100 شخص و قاعة اجتماعات صغيرة (قاعة الضوايات) تتسع 20 شخص.
شعار الفندق: ضيفنا العزيز سواء كنت زائراً بقصد السياحة أو العمل فإن فندق ومنتجع مشتى الحلو هو وجهتك التي تسهر على راحتك.

يضم الفندق: (30) غرفة، جناحين، (22) شاليه مع حديقة لشخصين، (18) شاليه دبلوماسي لثلاثة أشخاص، (18) شاليه عائلي لأربعة أشخاص، (4) شاليه دوبلكس لسبعة أشخاص.

جميع الغرف والشاليهات تضم مطبخ صغير– خط هاتف – مكيف بارد ساخن – تلفاز – نظام موسيقي وراديو – ميني بار – خدمة 24/24 على مدار السنة.

المطاعم

يضم الفندق مطاعم متنوعة:

مطعم الزهور: مطعم صيفي يتسع 180–200 شخص، برنامج فني منوع على العشاء يومياً، مطبخ شرقي.

مطعم الوادي (Coffee Shop): مطعم مع تراس يتسع حتى 300 شخص، يتميز بإطلالته الساحرة على المسبح والتلال الخضراء، من السابعة صباحا حتى منتصف الليل، مأكولات عالمية, موائد مفتوحة للاعياد والمناسبات .

كافيتيريا آخر المشوار: كافيتريا صيفية. أراكيل – مشروبات خفيفة – وجبات سريعة – ألعاب أطفال .

تسهيلات الفندق:

قاعة اجتماعات، صالات ألعاب رياضية، موقف للسيارات، صالون تجميل، مسبح مكشوف، مطاعم، محلات.

تسهيلات الغرف:

براد صغير، خدمة الغرف، تلفاز، تدفئة وتبريد.

ج– فندق صافيتا الشام (4 نجوم):

من الفنادق التابعة لسلسلة فنادق الشام الدولية ومن الفنادق المميزة لمنطقة صافيتا التابعة لمحافظة طرطوس، المصنفة 4 نجوم.

عدد الغرف /48/ غرفة تتضمن غرف عادية و سويت عبارة عن غرفة نوم وصالون وأيضاً سويت كبير.

تتألف من غرفتي نوم وصالون، وأيضاً دوبلكس.

الوجبات هي فطور – غذاء – عشاء – كافة المأكولات والمشروبات الشرقية والغربية حسب الطلب مع وجود مسبح للعائلات.

د- فندق برج شاهين (4 نجوم):

يقع الفندق في شارع مواز شاطىء البحر الأبيض المتوسط وهو قريب من مركز المدينة.

الغرف: عدد الغرف والأجنحة 124

المطاعم: المطعم البانورامي يقدم كافة الأطباق الشرقية والغربية والأطعمة البحرية.

تسهيلات الفندق:

قاعة اجتماعات، موقف السيارات،صالون للتجميل، خدمة غرف، مطاعم، تجهيزات لذوي الإحتياجات الخاصة، جاكوزي.

تسهيلات الغرف:

خدمة الغرف، ماء ساخن للاستحمام، تلفاز، تدفئة وتبريد.

ثانياً: المنظمات في محافظة اللاذقية:

أ- فندق الميرديان (5 نجوم)

يقع الفندق على شواطىء البحر الأبيض المتوسط في مدينة اللاذقية حيث يمكن التمتع بمناظر خلابة للبحر والشاطىء الرملي. وهو يبعد دقائق فقط من قلب ميناء سورية.

يتميز الفندق بالاهتمام بالتفاصيل الدقيقة والتفاني في خدمة العملاء بالإضافة إلى كافة الميزات والأنشطة العالمية من تزلج على الماء، ملاعب خارجية للتنس، غرفة ألعاب، مكتب استقبال خدمة 24 ساعة.

الغرف

يقدم الفندق تجربة فريدة ومتنوعة بين الغرف والأجنحة.

وسائل الراحة والخدمات:

كشف الدخان في غرفة ، جريدة يومية مجانية، غرفة مكيفة، خدمة إستيقظ.

المطاعم

التفاني في تقديم المأكولات الشهية والنبيذ الجيد هو جزء لا يتجزأ من تراث وتقاليد فندق ميريديان.

أماكن تناول الطعام

(La Brasserie) مطبخ فرنسي، (Al Bustan) مطبخ شرقي، (Sharazade (Seasonalمطبخ شرقي، (Terrasse Mouj Akl Baher) طعام خفيف، (Bar le Phare) مشروبات.

تسهيلات الفندق

صالات العاب رياضية، صالون للتجميل، انترنت سريع، خدمة غرف، مطاعم، خدمة تنظيف ملابس، خدمة حمل أمتعة، خدمات لرجال الأعمال، مكتب تأجير سيارات.

تسهيلات الغرف

براد صغير، خدمة غسيل الملابس، خدمة الغرف، ماء ساخن للاستحمام، تلفاز، تدفئة وتبريد.

ب- روتانا أفاميا (5 نجوم):

يتميز الفندق بوجود الشواطىء الرملية الجميلة، مسابح مكشوفة، نادي لياقة بدنية وترفيه، وذلك بوجود صالة للألعاب الرياضية مجهزة تجهيزاً كاملاً مع مدربين محترفين، جاكوزي - ساونا - مساج.

ويوجد في الفندق قاعاتان الأولى للاجتماعات (غرفة اوغاريت) والثانية للمناسبات الخاصة مثل حفلات الزفاف والاستقبلال (قاعة أفاميا).

الغرف

تتنوع الإقامة بين (غرف وأجنحة وفيلات)

الغرف والاجنحة والفيلات مصممة بشكل مذهل مع اطلالة خلابة على البحر وتقديم مجموعة كاملة من وسائل الراحة، لتجربة فريدة من نوعها.

المطاعم

المنارة (Al Manara) يقدم مجموعة واسعة من الأطعمة ضمن بوفيه مفتوح .

أوكواريوس (Aquarius):مسبح و بار يقدم مجموعة متنوعة من المشروبات والكوكتيلات مع وجبات خفيفة ولذيذة بالإضافة إلى الاستماع إلى أداء الدي جي .

مقهى بلو (Cafe Blue) يقع في البهو الرئيسي مع اطلالة جميلة على المنتجع بأكمله .

بريز (Breeze) :يقع أمام البحر وهو مقهى ضمن صالة شرقية داخلية وخارجية .

موودز (Moodz): مكان أنيق يضم مجموعة من الموسيقى المختارة .

تسهيلات الفندق

قاعة اجتماعات، صالات العاب رياضية، انترنت سريع، مسبح مكشوف، خدمة غرف، مطاعم، خدمة تنظيف ملابس، خدمة حمل أمتعة، ساونا، جاكوزي، خدمات لرجال الأعمال.

تسهيلات الغرف

خدمة غسيل الملابس، خدمة الغرف، ماء ساخن للاستحمام، تلفاز، تدفئة وتبريد، مشغل الأقراص المضغوطة.

ج- فندق أنمار – كسب (4 نجوم):

يوجد في الفندق:

صالون تصفيف الشعر: لتحديد وتصميم تصفيفة الشعر الأكثر ملائمة لك، ونحن نقدم لضيوفنا مجموعة من الخدمات، مثل مانيكير، باديكير، العناية بالشعر واللحية للرجال .

مركز الجمال : للعناية بالبشرة بكافة أنواعها دهنية، جافة، عادية، حساسة .

مركز الأعمال : يضمن خدمات السكرتارية والترجمة ودعم الأعمال التجارية، من أجهزة الكمبيوتر والطابعات والماسحات الضوئية للإنترنت عالي السرعة، والتصوير الضوئي والفاكس .

المحلات : يمكن لضيوفنا اختيار هدايا أو تذكارات من مدينة كسب هذا بالإضافة إلى صابون الغار المميز .

ديسكو بار : بالنسبة لأولئك الذين يحبون الرقص، ديسكو بار متاحة في أيام خاصة .

الغرف

فندق انمار فندق متطور معاصر يضم 36 غرفة أنيقة و4 أجنحة رئيسية و 12 جناحاً صغيراً و 200 غرفة مزدوجة، مجهزة بشكل جيد. جميع الغرف ذات تكييف مركزي، تحوي ميني بار، تلفزيون وهاتف، مع شرفة أو تراس ذات اطلالة رائعة على وادي الجبل تعطي إحساسا فريدا من الهدوء والراحة.

المطاعم

مطعم (PAROS) للاستمتاع بطعام الغداء من المطبخ الشرقي مع اطلالة رائعة لوادي من طرف وجبل من طرف آخر .

مطعم (AMAR) للاستمتاع بالمطبخ الغربي والبتزا الإيطالية وكوكتيلات الصيف المتنوعة، في حين يتمتع الأطفال باللعب بالملعب .

مطعم (SAYAT NOVA) يقدم لك الإفطار، وهو مناسب للاجتماعات والمناسبات .

بار (NAREH) الاسترخاء ووالتمتع بشرابك المفضل مع جلسة رومانسية .

تسهيلات الفندق

قاعة اجتماعات، موقف السيارات، صالون للتجميل، انترنت سريع، خدمة غرف، مطاعم، خدمة تنظيف ملابس، خدمات لرجال الأعمال، محلات.

تسهيلات الغرف

خدمة غسيل الملابس، خدمة الغرف، ماء ساخن للاستحمام، تلفاز، تدفئة وتبريد.

فندق الريفيرا (4 نجوم):

اشتهر فندق الريفييرا في اللاذقية بسبب موقعه الرائع وخدماته الممتازة. وحصل على مكانة خاصة بين فنادق سوريا بسبب موقعه المميز اذ يقع في وسط المدينة .

يقع الفندق على مسافة بضعة كيلومترات من الميناء. الذي هو بمثابة نقطة دخول للمسافرين بحرا. وأيضا فان من السهل الوصول للمدينة من المدن المجاورة بالحافلات. و هناك العديد من الأماكن السياحية في المدينة. البعض منه على مسافة قصيرة من موقع فندق الريفيرا في اللاذقية. فيه حوالي ٥٠ غرفة جميعها بتهوية جيدة واسعة ومعتنى بها جيدا لتأمين راحة الضيف ، وتنقسم إلى عدة أنواع. ويمكن للضيوف اختيار أي نوع يريدون بحسب ميزانيتهم. فيه أجنحة فاخرة ، فضلا عن غرف نوم مفردة ، ومزدوجة وثلاثية. ومجهزة بتجهيزات حديثة. بعض مرافق الغرفة متاحة في جميع أنواع الغرف كتكييف الهواء والتلفزيون والهواتف. ان وسائل الراحة والخدمات في فندق الريفييرا رائعة. و سوف يحصل بعض الضيوف على خدمات ترفيه استثنائية مثل ملهى ليلي. ولرجال الاعمال خدمة كاملة للأعمال. كما ان خدمة الطعام في الفندق جيدة.

ميزات الفندق

خدمة استقبال ٢٤ ساعة، انترنت لاسلكي\ مدفوع، بار، شرفة، تدفئة، مكيفات، افطار ضمنا مع سعر الغرفة، مطعم \ بوفيه، غسيل، فاكس\ فوتوكوبي، مطعم ومقهى بالفندق، تصريف عملات.

المبحث الثاني

الإحصاءات الوصفية

4-2-1: الاحصاءات الوصفية لعناصر التوجه بالسوق:

4-2-1-1: توليد المعلومات.

الجدول 4-1 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتوليد المعلومات

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نجتمع مع العملاء مرة على الأقل سنوياً لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية	163	1	5	1.82	1.324
2	نجري العديد من الأبحاث التسويقية(نجمع معلومات عن المنافسين والعملاء بشكل مستمر)	163	1	5	1.93	1.171
3	نجري استقصاء للمستهلكين النهائيين الذين يتعاملون معنا، مرة على الأقل سنوياً	163	1	5	2.23	.951
4	نعاني من البطء في معرفة التحولات والتغيرات في مجال عملنا(المنافسين، التكنولوجيا)	163	1	5	3.99	.729
5	نعاني من البطء في معرفة التغيرات في أذواق ورغبات العملاء	163	1	5	3.99	.729
6	نستعرض بشكل دوري، الأثر المحتمل للتغيرات في بيئة عملنا على احتياجات عملائنا .	163	1	5	2.06	.891
7	نعتمد في جمع المعلومات على الأساليب والطرق غير الرسمية	163	1	5	1.82	1.324
8	توليد المعلومات يتم من خلال التعامل المباشر مع العملاء لمعرفة كيفية تقديم الخدمة بأفضل شكل ممكن للعملاء	163	1	5	1.93	1.171
9	يتعامل جميع الأقسام جميعها بشكل فعال مع العملاء لتقديم افضل الخدمات للعملاء	163	1	5	2.23	.951
الإجمالي	توليد المعلومات	163	9	38	21.99	6.155
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف المعياري				2.44	0.683

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (4-1) أنه تم تقييم عنصر توليد المعلومات بمتوسط حسابي عام (2.44) وهو يقابل درجة موافق على المقياس، وبمتوسط انحراف معياري (0.683)، وهذا يعني أن هناك اهتماماً بتوليد المعلومات عن العملاء والمنافسين، ومن خلال ملاحظة قيم المتوسط الحسابي للأسئلة المتعلقة بعنصر توليد المعلومات، تبيِّن أنَّ الإجابات جميعها تراوحت بين (1.82 و2.23) وهي تقابل موافق على المقياس، باستثناء السؤالين الرابع والخامس، إضافةً إلى ذلك فإن قيم الانحراف المعياري للأسئلة جميعها مقبولة (ليست كبيرة) ومن ثمَّ ليس هناك تشتت كبير في تلك القيم وستتراوح جميعها بين موافق بشدة ومحايد(قليل الأهمية) بعد أخذ الانحراف المعياري بعين الاعتبار، حيث يعبر الانحراف المعياري عن مقدار تباعد القيم عن وسطها الحسابي زيادةً ونقصاناً.

بالنسبة للسؤالين الرابع والخامس نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لكل منهما متماثلة وتبلغ (3.99 أي 4) وهي تقابل غير موافق على المقياس، وهذا ينفي البطء في الاستجابة للتغيرات في أذواق العملاء وللتحولات في آليات عمل المنافسين، بمعنى أن هناك سرعة في الاستجابة لتلك التغيرات والتحولات وهذه نقطة إيجابية تعزز من قدرة المنظمة على الوفاء باحتياجات العملاء والوقوف على سياسات المنافسين، لذلك هناك اهتمام واضح من قبل المنظمات محل الدراسة بتوليد المعلومات عن السوق ومكوناته، وهي الخطوة الأولى لاتباع سياسة التوجه بالسوق.

4-2-1-2 : نشر المعلومات.

الجدول 4-2 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بنشر المعلومات

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	نعقد اجتماعات دورية كل ثلاثة أشهر على الأقل، لمناقشة تطورات السوق واتجاهاته .	163	1	5	1.77	.699
2	موظفو التسويق يمضون وقت العمل في مناقشة الاحتياجات المستقبلية للعملاء مع الأقسام الأخرى .	163	1	5	2.26	.934
3	تنشر البيانات المتعلقة برضا العملاء على المستويات جميعها في المنظمة وعلى أساس منظم .	163	1	5	1.93	1.075
4	عندما يحصل أحد الأقسام على معلومات مهمة عن المنافسين، يعلم بها القسم المختص ببطء أو بعد فترة .	163	1	5	2.98	1.194
5	نعمم التقارير المشتملة على معلومات عن العملاء بشكل دوري على الأقسام جميعها.	163	1	5	1.82	1.324

6	هناك تواصل بين الأقسام المولدة للمعلومات والأخرى المستفيدة منها	163	1	5	1.93	1.171
7	الكثير من المعلومات غير الرسمية يتعلق بالمنافسين واستراتيجياتهم وآليات عملهم	163	1	5	2.23	.951
8	أي شيء مهم يحدث في السوق الرئيسة أو لأحد العملاء، تعلم به المنظمة خلال فترة قصيرة .	163	1	5	1.98	.864
الإجمالي	نشر المعلومات	163	8	24	16.90	4.476
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف المعياري				2.11	0.55

المصدر: من إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم(4-2) أنه تم تقييم عنصر نشر المعلومات بمتوسط حسابي عام (2.11) وهو يقابل درجة موافق على المقياس، وبمتوسط انحراف معياري (0.55)، وهذا يعني أن هناك اهتماماً بنشر المعلومات المجمعة في المرحلة السابقة وإيصالها للأفراد المعنيين بها، وكذلك نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي للأسئلة جميعها المتعلقة بنشر المعلومات تراوحت بين (1.77 و 2.26) أي تقابل موافق على المقياس وأن قيم الانحراف المعياري لكل منها صغيرة ولذلك فإن شتت تلك القيم عن وسطها الحسابي بسيط، وهذا يعني أنَّ هناك إجماعاً في آراء المستبينين على أنه يوجد اهتمام بنشر المعلومات التي يتم جمعها عن كل من العملاء والمنافسين والسوق، وإيصالها إلى الجهات المعنية بها، من أجل الاستفادة منها لاحقاً في عملية اتخاذ القرار ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمات محل الدراسة.

4-2-1-3: الاستجابة للمعلومات.

الجدول 4-3 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالاستجابة للمعلومات

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاستجابة من قبل المنظمة للتغيرات في أسعار منافسينا تأخذ وقتاً طويلاً.	163	1	5	3.12	1.126
2	نقيّم بشكل دوري جهودنا المبذولة في تطوير الخدمات المقدمة من قبلنا ، للتأكد من أنها تتماشى مع رغبات عملائنا .	163	1	3	1.62	.755
3	لسبب أو لآخر نهمل التغيرات في رغبات واحتياجات عملائنا سواء بالنسبة للخدمات أم لأسلوب تقديمها .	163	1	5	3.36	1.120

4	عندما نجد العملاء راغبين بأن نعدل أو نطور خدمة ما، تتضافر جهود الأقسام جميعها للقيام بذلك وتشترك في هذا العمل .	163	1	5	1.66	.856
5	شكاوى العملاء لا تلقى ردّاً في منظمتنا .	163	1	5	4.01	.997
6	حتى ولو وضعنا خطة تسويقية عظيمة، من المحتمل ألا نكون قادرين على تطبيقها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة .	163	1	5	2.33	.981
7	فيما لو بدأ أحد المنافسين الرئيسين بحملة شرسة على منظمتنا وتوجه لعملائنا، فإن منظمتنا تسارع إلى الرد وبشكل فوري للحفاظ على عملائها	163	1	4	1.72	.758
8	تجتمع أقسام متعدّدة في هذه المنظمة وبشكل دوري، للاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في بيئة عمل منظمتنا .	163	1	5	1.66	.818
الإجمالي	الاستجابة للمعلومات	163	12	28	19.47	3.159
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف المعياري				2.43	0.39

المصدر: من إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم(4-3)) أنه تم تقييم عنصر الاستجابة للمعلومات بمتوسط حسابي عام (2.43) وهو يقابل درجة موافق على المقياس، وبمتوسط انحراف معياري (0.39)، وهذا يعني أن هناك اهتماماً بالاستجابة للمعلومات، ويتم استخدام المعلومات بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار والاستجابة للتغيرات الحاصلة بمجال عمل المنظمة.

بالنسبة للسؤال الأول: "الاستجابة من قبل المنظمة للتغيرات في أسعار المنافسين تأخذ وقتاً طويلاً". بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.12) وهي تقابل محايداً (قليل الأهمية) على المقياس، أما مقدار الانحراف المعياري فهو (1.12)، وبما أن الانحراف المعياري يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛ هذا يعني أن الإجابة عن السؤال تتراوح بين موافق وغير موافق، ويمكن تفسير ذلك بأن الاستجابة لأسعار المنافسين تكون سريعة أو بطيئة، ويتوقف ذلك على طبيعة المنافس هل هو منافس قوي أم ضعيف؟، وهل ستؤثر هذه المنافسة السعرية سلباً على أداء المنظمة وستدفع بالعملاء نحو المنافس الذي يقدم العرض السعري الأفضل؟. كذلك يجب الأخذ بالاعتبار الوضع المالي للمنظمة وهل يسمح بتقديم حسومات وعروض سعرية تنافس المنظمات الأخرى من خلالها.

بالنسبة للسؤال الثالث: لسبب أو لآخر نهمل التغيرات في رغبات واحتياجات عملائنا سواء بالنسبة للخدمات أم لأسلوب تقديمها.

وفقاً لقيمة كل من المتوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (1.120) نجد أن الإجابات تتراوح بين موافق وغير موافق، وهذا أمر منطقي حيث قد يتم إهمال بعض متطلبات العملاء بشأن تطوير الخدمة نفسها أو أسلوب تقديمها لعدم توافر الإمكانات المادية أو البشرية اللازمة لعملية التطوير، وفي الوقت ذاته قد يتم تطوير الخدمات وأسلوب تقديمها بما يرضي العملاء فيما لو سمحت إمكانات المنظمة بذلك.

بالنسبة للسؤال الخامس: شكاوى العملاء لا تلقى رداً في منظمتنا. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا السؤال (4.1) وهي تقابل غير موافق على المقياس، وهذا يعني أن هناك اهتماماً واضحاً بشكاوى العملاء والاستجابة لها بما يضمن إرضاء العميل وحصوله على الخدمة بالشكل الأمثل بما يتوافق وتطلعاته.

بالنسبة للسؤال السادس: "حتى ولو وضعنا خطة تسويقية عظيمة، من المحتمل ألا نكون قادرين على تطبيقها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة".

بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.33) وهي تقابل موافق على المقياس، وهذا يدل على أن إدارة المنظمات محل الدراسة ليست ميالة لتحمل مستويات مرتفعة من المخاطرة، ويمكن تبرير ذلك، بأن المبالغ المستثمرة في عمليات تطوير الخدمات كبيرة نسبياً، وهذا يتطلب قدراً من الحكمة والتروي قبل اتخاذ القرارات ووضع الخطط التي تتطلب انفاقاً كبيراً لأن احتمال الفشل قائم.

أما بقية الأسئلة فقد تراوحت بين موافق بشدة وموافق، لذا فإنَّ هناك اهتماماً واضحاً لدى المنظمات محل الدراسة ، بالمعلومات التي يتم الحصول عليها والمتعلقة بالعملاء والمنافسين، وذلك من أجل استخدامها بالشكل الأمثل عند اتخاذ القرارات ورسم الخطط.

بناءً على الجداول الثلاثة السابقة (1,2,3) المتعلِّقة بتوليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها، نلاحظ أنَّ هناك اهتماماً واضحاً بكل عنصر من العناصر السابقة التي تشكل ركائز سياسة التوجه بالسوق، عندئذٍ المنظمات محل الدراسة موجهة بالسوق, وبمقارنة متوسطات العناصر السابقة يمكن ترتيبها تنازلياً وفقاً لأهميتها كالآتي: توليد المعلومات، الاستجابة للمعلومات، نشر المعلومات.

4-2-2: الإحصاءات الوصفية لمجموعة العوامل الداعمة الداخلية:

4-2-2-1: مجموعة العوامل الإدارية:

الجدول 4-4 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتأكيد الإدارة العليا

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	في هذه المنظمة ، مديرو الإدارة العليا يؤكدون وبشكل مستمر للموظفين، أن بقاء هذه المنظمة واستمرارها متوقف على التكيف مع اتجاهات السوق	163	1	3	1.55	.523
2	مديرو الإدارة العليا يؤكدون للموظفين وبشكل دائم ضرورة أن يكونو أكثر حساسية واستجابة للمنافسين.	163	1	2	1.50	.502
3	مديرو الإدارة العليا يؤكدون للموظفين أن عليهم الاستعداد دوماً لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية .	163	1	2	1.44	.498
4	بالنسبة للإدارة العليا، فإنَّ تلبية حاجة العملاء هو الشيء الأكثر أهمية.	163	1	2	1.30	.460
الإجمالي	تأكيد الإدار العليا وإصرارها	163 163	4	8	5.79	1.293

المصدر: من إعداد الباحث

بالنظر للجدول رقم(4-4) المتعلق بتأكيد الإدارة العليا، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات تراوح بين (1.33) و(1.55) وهذا يقابل درجتي موافق بشدة وموافق على المقياس، وكذلك قيم الانحراف المعياري جميعها صغيرة أقل من (1) وبذلك يكون تشتت القيم عن وسطها الحسابي محدوداً، لذلك هناك دلالة واضحة على اهتمام الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة بتطبيق سياسة التوجه بالسوق، هناك تأكيد من قبل الإدارة العليا بشكل مستمر على ضرورة التكيف مع اتجاهات السوق والاستجابة للتحولات في رغبات العملاء والعمل بشكل دؤوب على الاطلاع الدائم على آليات عمل المنافسين والعمل على مواجهتها بآليات عمل أكثر تميزاً تساعد المنظمات على الاستمرار في المنافسة.

الجدول 4-5 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالميل لتحمل المخاطرة

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المديرون في هذه المنظمة يؤكدون على أن المخاطرة المالية الكبيرة يجب أن تعوّض بعوائد مرتفعة .	163	1	5	2.36	1.246
2	يميل مديرو هذه المنظمة لتحمل مخاطر مالية ولو كانت كبيرة .	163	1	5	3.34	1.067
3	يشجع المديرون على تطوير وابتداع استراتيجيات تسويق جديدة مع العلم أن بعضها يمكن أن يفشل .	163	1	5	2.09	.701
4	المديرون في هذه المنظمة لا يطبقون الخطط المقترحة إلا بعد التأكد من أنها ستحقق نتائج جيدة .	163	1	5	2.27	1.207
الإجمالي	ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة	163	5	16	10.06 2.55	2.374 0.59

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم(4-5) أنه تم تقييم درجة الميل لتحمل المخاطرة بمتوسط حسابي عام (2.55) وهي تقابل محايداً (قليل الأهمية)، وبمتوسط انحراف معياري(0.59)، عندئذٍ الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة تميل لتحمل درجة متوسطة من المخاطرة المرتبطة بعمليات تطوير الخدمات وأسلوب تقديمها، حيث نلاحظ من الأسئلة(1،3،4) أن متوسط الإجابات تراوح بين (2.09 و 2.36) وهو يقابل موافق على المقياس، هذا يعني أن الإدارة العليا تربط بين العوائد المرتفعة ودرجة المخاطرة الكبيرة وهذا منطقي على اعتبار أن المبالغ التي تستمثر في مجال تطوير الخدمات السياحية غالباً ما تكون مرتفعة، وتكون مترافقة مع احتمال الفشل أو عدم التوافق مع رغبات العملاء بسبب التغير في أذواقهم ومن ثمَّ ستكون المخاطرة مرتفعة وهذا يعني أن العوائد المخطط الحصول عليها يجب أن تتفوق على المخاطر المحتملة.

بالنسبة للسؤال الثاني نلاحظ أنه تم تقييم ميل المديرين لتحمل مخاطر مالية ولو ترافقت بعوائد مرتفعة، بمتوسط(3.34) وهي تقابل محايد على المقياس، بمعنى أنه قليل الأهمية، لذلك ليس هناك اهتمام

بالعوائد الكبيرة طالما أنها مترافقة مع مخاطر كبيرة، إذن يمكن القول بأن إدارات المنظمات محل الدراسة لاتميل لتحمل درجات كبيرة من المخاطرة.

4-2-2-2: مجموعة العوامل المتعلقة بديناميكية الأقسام الداخلية:

الجدول 4-6: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتفاعل الأقسام الداخلية.

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	في هذه المنظمة من السهل التكلم مع أي شخص بغض النظر عن رتبته الوظيفية	163	1	5	2.15	1.022
2	هناك فرصة للمناقشة والتحدث بشكل جماعي بين أفراد الإدارات والأقسام جميعها.	163	1	4	1.94	.894
3	في هذه المنظمة ، موظفو مختلف الإدارات والأقسام يشعرون بالارتياح عند التحدث إلى بعضهم البعض .	163	1	4	2.07	.979
4	هناك سهولة في التواصل بين الأفراد مع بعضهم البعض من مختلف الأقسام والإدارات .	163	1	5	1.88	.837
الإجمالي	التفاعل	163	4	12	8.04	1.769

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بتفاعل الأقسام الداخلية للمنظمة تراوحت بين(1.88 و 2.15) وهذه القيم تتناسب مع درجة موافق بناءً على المقياس المعتمد، وبانحراف معياري أقل من (1) وهذا يدل على أن تشتت القيم بسيط وأن جميعها متمركزة حول وسطها الحسابي، عندئذٍ يمكن القول: إنَّ هناك تفاعلاً واضحاً ومناخ عمل إيجابي يسود المنظمات محل الدراسة، وهذا ما قد يؤثر إيجاباً على الأداء العام المنظمة، نتيجة تكامل جهود الأفراد جميعهم في الأقسام جميعها من أجل تمكين المنظمة من الوصول إلى أهدافها.

الجدول 4-7: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بصراع الأقسام الداخلية

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	معظم الإدارات في هذه المنظمة تنسجم مع بعضها البعض وبشكل جيد	163	1	5	2.49	1.209
2	عندما يجتمع موظفو أقسام متعدّدة تتصاعد الخلافات ويتزايد التوتر بشكل كبير .	163	1	5	2.88	1.342
3	موظفو أحد الأقسام يكرهون التفاعل مع أولئك الموجودين في الأقسام الأخرى .	163	1	5	3.25	1.218
4	الموظفون من مختلف الإدارات يشعرون أن أهداف إداراتهم تنسجم مع بعضها البعض .	163	1	4	1.92	.703
5	هناك نزاع بسيط بين أقسام هذه المنظمة .	163	1	5	2.88	1.137
6	هناك نزاع كبير بين أقسام هذه المنظمة .	163	1	5	3.46	1.107
الإجمالي	الصراع	163	10	22	16.87	3.459

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (4-7) أنه تم تقييم وجود الصراع بين الأقسام الداخلية بمتوسط حسابي عام (2.81) وهي تقابل درجة محايد (قليل الأهمية) على المقياس، وبمتوسط انحراف معياري بسيط (0.57)، عندئذٍ يمكن القول: إنَّه لا توجد نزاعات كبيرة بين الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة وإن وجدت فهي نزاعات بسيطة لا تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر بشكل جوهوي على سير العمل. ويتضح ذلك من خلال السؤالين الأول والرابع حيث كانت قيمة المتوسط لكل منهما(1.92 و 2.49) وهما يقابلان درجتي موافق على المقياس بمعنى أن هناك انسجاماً وتوافقاً بين الأفراد، وكذلك بالنسبة للأسئلة الأخرى فهي تعزز ما سبق ذكره، حيث إنَّ قيم المتوسطات الخاصة بالأسئلة(2،3،5،6) التي تتعلق بالنزاعات بين الأفراد في المنظمة، تراوحت بين(2.88، 3.46) وهي تقابل درجة محايد على المقياس أي قليل الأهمية، لذلك فإنَّ النزاعات التي تحصل بين الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة هامشية أو محدودة التأثير.

4-2-2-3: مجموعة العوامل المتعلقة بالسياسات التنظيمية:

الجدول 4-8 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالرسمية

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	في منظمتنا ، الموظفون لديهم رقابة ذاتية على أنفسهم وعلى أعمالهم .	163	1	4	2.42	1.000
2	هناك رقابة مستمرة على الموظفين للتأكد فيما إذا كان هناك انتهاك للقواعد من قبلهم .	163	1	4	1.80	.825
3	في منظمتنا أسلوب التصرف وانجاز الأعمال يقرر من قبل المسؤولين عن هذا العمل .	163	1	4	1.61	.591
4	يمكن لأي شخص أن يتخذ قراراته دون الرجوع لأي شخص آخر .	163	1	5	3.93	1.306
الإجمالي	الرسمية	163 163	5	13	9.77	2.201

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم(4-8) أن قيم المتوسطات للإجابات الثلاث الأولى تراوحت بين(1.61 و 2.42) وبانحراف معياري قدره (1) كحد أقصى لذلك سوف تبقى الإجابات متراوحة بين موافق بشدة إلى محايد إذ يقصد به أقل أهمية ولكنه يؤخذ بالاعتبار، لذلك هناك إجراءات محددة وتعليمات يجب الالتزام بها وعدم تجاوزها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة أثناء أداء الأعمال، أما بالنسبة للسؤال الرابع فقد حدد بمتوسط حسابي (3.93 أي 4) وهي تقابل غير موافق على المقياس لذلك لايمكن للأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة أن ينجزوا أعمالهم بالأسلوب المناسب لهم بمعزل عن موافقة مديريهم ويجب عليهم دوماً الالتزام بالتعليمات المحددة من قبل الرؤساء، وهذا يدل على أن الرسمية كأحد السياسات التنظيمية متبعة في المنظمات محل الدراسة.

الجدول 4-9: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمركزية

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الجد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاجراءات التي تتبع حتى يوافق المشرف على القرار، تعتبر قليلة .	163	1	5	2.78	.956
2	حتى في المسائل الصغيرة يجب مشاورة المدير الأعلى قبل اتخاذ القرار بشكل نهائي .	163	1	4	1.91	.789
3	يجب الحصول على موافقة رئيسي المباشر قبل أن أفعل أي شيء .	163	1	4	1.67	.589
4	أي قرار أتخذه يجب أن يكون متوجاً بموافقة رئيسي المباشر .	163	1	5	1.67	.656
الإجمالي	المركزية	163	5	14	8.04	1.784

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول رقم(4-9) أن قيمة المتوسط الحسابي للسؤال الأول (2.78 أي تقارب 3) وهي تقابل محايد على المقياس أي لا يوجد حرية كاملة باتخاذ القرار بشكل منفرد دون الرجوع إلى المشرف المباشر، وإنَّ هناك إجراءات لا بد من اتباعها قبل اتخاذ الأفراد للقرارات المتعلقة بعملهم؛ بالنسبة لبقية الأسئلة تراوحت قيم المتوسط الحسابي لها بين(1.67 و 1.91) وهي تقابل درجة موافق على المقياس وبانحراف معياري صغير أقل من(1) بمعنى أن مقدار تشتت تلك القيم عن وسطها الحسابي قليل، لذاهناك إجماع في الإجابات على أن المركزية كأحد السياسات التنظيمية متبعة وبشكل كبير من مديري ومشرفي المنظمات محل الدراسة، بمعنى أن سلطة اتخاذ القرار محصورة بالإدارة العليا فقط، ويمكن القول: إنِّ هذا الأمر يتوافق مع النتيجة التي حصلنا عليها في الجدول رقم(4-4) الذي أوضح أن هناك تأكيداً و إصراراً من قبل الإدارة العليا على اتباع سياسة التوجه بالسوق وبما أن هذا القرار مُتَّخذ من قبل الإدارة العليا فمن الطبيعي أن يكون هناك درجة ملحوظة من المركزية في سياسة عمل إدارات المنظمات محل الدراسة بشكل عام.

4-2-2-4: نظام المكافآت:

الجدول4-10: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بنظام المكافآت

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	في هذه المنظمة، هناك اعتراف بالجهود المبذولة من الموظفين؛ لأن ذلك يعتبر أمر حاسم بالنسبة لتحفيزهم وللمنافسة فيما بينهم .	163	1	5	1.77	1.020
2	رضا العملاء ، يؤثر بشكل كبير على أنظمة المكافآت والأجور لمديري الإدارة العليا .	163	1	5	2.23	1.265
3	المكافآت الرسمية (العلاوات ، التعزيز الإيجابي) تعطى لكل شخص يقدم معلومات عن السوق بصورة مستمرة وجيدة .	163	1	5	2.25	1.026
4	أداء مروجي الخدما التي تقدمها منظمتنا ، يقاس بقوة العلاقة التي يقيمونها مع العملاء .	163	1	5	2.18	1.001
الإجمالي	المكافآت	163	4	20	8.44	3.570

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (4-10) ومن خلال قيم متوسطات الإجابات التي تراوحت بين (1.77 و 2.25) والتي تقابل درجة موافق على المقياس، وبالرغم من أنَّ قيم الانحراف المعياري تتجاوز (1) بقليل والذي يؤدي إلى وصول التقييم إلى محايد(قليل الأهمية)، فإن هناك إجماعاً على الاعتراف بجهود الأفراد العاملين من قبل إدارة المنظمة وأن هناك نظاماً معتمداً للمكافآت في المنظمات محل الدراسة لمقابلة جهود الأفراد العاملين، وهذا ما يدفع العاملين لبذل المزيد من الجهود والسعي الدؤوب لإنجاز المهام الموكلة إليهم بالشكل الأمثل وفي الوقت المحدد.

4-2-3: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالعوامل الداعمة الخارجية:

4-2-3-1: اضطرابات السوق:

الجدول 4-11 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة باضطرابات السوق

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	في عملنا هذا، يعتبر التغير في تفضيلات العملاء وأذواقهم قليلاً نسبياً.	163	1	5	2.77	.991
2	يتطلع العملاء لخدمات جديدة طوال الوقت.	163	1	4	1.62	.787
3	العملاء حساسون للتغير في الأسعار، ولكن في بعض المناسبات السعر غير مهم نسبياً.	163	1	5	2.13	1.194
4	نلاحظ وجود طلب على خدماتنا من عملاء لم يحصلوا عليها مسبقاً(جدد).	163	1	4	1.79	.715
5	للعملاء الجدد حاجات وتطلعات تختلف عن احتياجات عملائنا الحاليين.	163	1	5	2.33	1.072
6	نلبي احتياجات العملاء نفسهم الذين تعاملنا معهم مسبقاً.	163	1	5	2.04	.909
الإجمالي	اضطرابات السوق	163	9	19	12.68	2.499
	المتوسط لعام ومتوسط الانحراف المعياري				2.11	0.41

المصدر: من إعداد الباحث

يُظهر الجدول رقم(4-11) أنه تم تقييم اضطرابات السوق بمتوسط حسابي عام (2.11) وهي تقابل درجة موافق على المقياس، وبمتوسط انحراف معياري (0.41) وهذا يعني أن نسبة التشتت منخفضة وهناك إجماع على الموافقة، لذا يوجد اضطراب في سوق الخدمات السياحية محل الدراسة، والمقصود بذلك وجود تغيرات وتحولات في أذواق العملاء ورغباتهم ولو كانت قليلة، إضافةً إلى التغير في تركيبة العملاء، أي هناك عملاء جدد أي طلبات ورغبات جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، ويتضح ذلك من خلال قيم المتوسطات التي تراوحت بين(1.62 و 2.77) أي تتراوح بين موافق ومحايد (قليل الأهمية) على المقياس لذلك هناك إجماع في الإجابات على وجود اضطرابات في السوق.

4-2-3-2: حدة المنافسة:

الجدول 4-12 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بحدة المنافسة

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتبر المنافسة في مجال عملنا، حادة وشديدة.	163	1	4	1.49	.548
2	يوجد العديد من الحروب الترويجية والتسويقية في مجال عملنا.	163	1	4	1.50	.537
3	أي شيء يقدمه المنافسون يمكننا الوصول إليه بسهولة والقيام به.	163	1	2	1.63	.484
4	المنافسة السعرية علامة فارقة في مجال عملنا.	163	1	2	1.34	.474
5	نسمع بوجود منافس جديد كل يوم.	163	1	3	1.46	.524
6	يمكن القول ان منافسينا ضعيفين نسبيا	163	2	5	4.42	.532
الإجمالي	حدةالمنافسة	163	9	16	11.85	1.279
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف المعياري				1.97	0.21

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول رقم (4-12) نلاحظ وجود منافسة قوية بين المنظمات محل الدراسة، وهذا أمر منطقي نظراً لكثرة المنظمات وتعددها سواء ضمن المحافظة الواحدة أم ضمن الساحل السوري بشكل عام وسعي كل منظمة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء؛ وذلك لأنَّ كلا المحافظتين تتمتع بموقومات الجذب السياحي نفسها ولها هدف واحد مشترك متمثل باستقطاب أكبر عدد من العملاء والتحول إلى وجهة سياحية رئيسية، واتضح ذلك من خلال قيم المتوسطات للإجابات من(1إلى 5) حيث تراوحت قيم المتوسطات بين(1.34 و 1.63) والمقبلة لدرجتي موافق بشدة وموافق على المقياس المعتمد، أما بالنسبة للسؤال الأخير السادس، بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.42) وهي تقابل غير موافق على المقياس والذي ينفي بدوره ضعف المنافسة بين المنظمات محل الدراسة مما يؤكد على صحة ما قدمته الأسئلة الخمسة الأولى الخاصة بالمنافسة، وبالنسبة لقيم الانحراف المعياري للأسئلة جميعها في الجدول رقم(4-12) نلاحظ أنَّ جميعها أقل

من (1) وهكذا فإن مقدار التشتت في الإجابات بسيط وإنَّ القيم متقاربة ومتمركزة حول وسطها الحسابي، وهذا يدل على وجود درجة قوية من المنافسة تدفع المنظمات محل الدراسة لبذل المزيد من الجهود من أجل تطوير خدماتها وأسلوب تقديمها بما يرضي عملائها ومن ثمَّ الحفاظ عليهم ومنع تحولهم نحو المنظمات المنافسة، إضافةً إلى جذب عملاء جدد بهدف اكتساب الحصة السوقية الأكبر.

4-2-3-4: الاضطرابات التكنولوجية:

الجدول4 -13 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالاضرابات التكنولوجية

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	التكنولوجيا المتعلقة بمجال عملنا تتغير بشكل متسارع.	163	1	5	2.67	1.300
2	التغيرات التكنولوجية تقدم فرصاً كبيرة لعملنا.	163	1	4	1.58	.760
الإجمالي	الاضطرابات التكنولوجية	163	2	8	4.26	1.472
	المتوسط العام ومتوسط الانحراف المعياري	163			2.13	0.73

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من الجدول(4-13) وبالنسبة للسؤال الأول أنه لا توجد أهمية كبيرة للتغير التكنولوجي في مجال عمل المنظمات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.67 أي ما يقارب 3) التي تقابل محايد على المقياس وبانحراف معياري (1.3)، أي هناك تشتت في الإجابات حولهذا السؤال، ويمكن رد ذلك لطبيعة عمل المنظمات محل الدراسة؛ حيث إنها منظمات خدمية لايعتمد تقديم الخدمات فيها على التطور التكنولوجي كما في حال المنظمات العاملة بالمجال نفسه في الدول المجاورة، وذلك لارتفاع تكاليف الاستثمار في ذلك النوع من الخدمات المتعلقة بالتكنولوجيا إلى حد كبير سواء بالنسبة لتجهيزات البنى التحتية في المنظمات أم المرافق العامة والتجهيزات المتوافرة فيها.

أما السؤال الثاني فإنَّه يوضح أن التغيرات التكنولوجية تقدم فرصة كبيرة لعمل المنظمات محل الدراسة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي للاجابات لهذا السؤال(1,58) وتقابل موافق على المقياس وبانحراف معياري بسيط أقل من (1)، وهذا أمر منطقي، حيث لو تم اعتماد أساليب تقنية متطورة في تقديم الخدمات للعملاء، فإن ذلك سيؤدي حتماً للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة،

ومن ثمَّ جذب شريحة من العملاء تستهويها الخدمات الفارهة والرفاهية في الخدمة كماهو الحال في فنادق ومطاعم دول الجوار حيث وصل تصنيف بعضها إلى (7) نجوم كما في (تركيا) وربما تجاوز التصنيف ذلك.

4-2-4: الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالمتغير التابع (تطوير الخدمة السياحية):

الجدول 4- 14 : الإحصاءات الوصفية المتعلقة بتطوير الخدمة السياحية.

رقم السؤال	السؤال	عدد المفردات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المظهر العام للمنظمة والمرافق العامة والموقع الجيد.	163	1	5	4.29	1.148
2	اختصار زمن تقديم الخدمة و تقديمها بما يرضي العميل.	163	1	5	4.31	1.107
3	إجراءات الأمن والحماية المعتمدة في المنظمة للحفاظ على سلامة العملاء واستقرارهم.	163	1	5	4.06	1.400
4	اعتماد التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة عند تقديم الخدمة.	163	1	5	3.84	1.314
5	الإدارة تخضع الأفراد العاملين وبشكل مستمر لدورات تأهيل وتدريب من أجل تحسين مستوى معرفتهم بمتطلبات تقديم الخدمة.	163	1	5	3.28	1.702
الإجمالي	تطويرالخدمات	163	5	25	19.78 3.95	5.294 1

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول (4-14) أن مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمة وكذلك أسلوب تقديمها يقيّم بدرجة جيد جداً بناء على مقياس المتغير التابع، حيث تراوحت متوسطات الإجابات بين (3.84 و 4.31) وهي تقابل درجة جيد جداً؛ حيث إنَّ ترتيب مقياس تطوير الخدمة(المتغير التابع) تصاعدي من (1 وحتى 5)، ولكن يمكن ملاحظة أن السؤال الأخير تم تقييمه بوسط حسابي (3.28) وهو يقابل درجة جيد على المقياس وهو متعلق بتأهيل الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة؛ أي يجب على المنظمات محل

الدراسة أن تعطي أهمية أكبر لتأهيل وتدريب للأفراد العاملين من أجل تطوير مهاراتهم وخبراتهم للارتقاء بأسلوب تقديم الخدمات والوصول بالعميل لمرحلة الرضا. علماً بأنَّ قيم الانحراف المعياري للإجابات جميعها أكبر من (1) وبشكل ملحوظ، بمعنى أنَّ هناك تشتتاً في الإجابات وعدم إجماع على تقييم مستوى تطوير الخدمة وأسلوب تقديمها، ويمكن رد ذلك لاختلاف أذواق المستبينيين وآرائهم ومفهومهم لعملية التطوير.

المبحث الثالث

الإحصاءات الاستنتاجية

3-1: الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة:

3-1-1: الثبات لمتغيرات الدراسة:

تم قياس ثبات متغيرات الدراسة بواسطة مقياس Cronbach's Alpha ؛ ويوضح الجدول رقم(4-15) أن قيمة Cronbach's Alpha (للتوجه بالسوق) تبلغ 89% وهي أكبر من 60%، لذلك يمكن القول إنَّ مجموعة الأسئلة التي تقيس التوجه بالسوق تتسم بدرجة عالية من الثبات.

الجدول 4-15: إحصاءات الموثوقية للتوجه بالسوق.

عدد المفردات	قيمة ألفا كرونباخ
25	.890

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (4-16) أن قيمة Cronbach's Alpha للمتغير المستقل (العوامل الداعمة للتوجه بالسوق) تبلغ 67.6% وهي أكبر من 60%، لذلك يمكن القول إنَّ مجموعة الأسئلة التي تقيس المتغير المستقل تتسم بدرجة جيدة من الثبات.

الجدول 4-16: إحصاءات الموثوقية للعوامل الداعمة للتوجه بالسوق.

عدد المفردات	قيمة ألفا كرونباخ
44	.676

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (4-17) أن قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للمتغير التابع (تطوير الخدمة السياحية) تبلغ 84.3% وهي أكبر من 60%، لذلك يمكن القول إنَّ مجموعة الأسئلة التي تقيس المتغير التابع تتسم بدرجة عالية من الثبات.

الجدول 4-17: معامل الثبات لتطوير الخدمة السياحية.

عدد المفردات	قيمة ألفا كرونباخ
5	.843

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

3-1-2: صدق الاستبانة:

عرض الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين في قسم إدارة الأعمال، وبناء على الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمون أجرى الباحث التعديلات المناسبة على فقرات الاستبانة.

3-2 : تحليل الارتباط لعناصر التوجه بالسوق:

الجدول 4-18: مصفوفة الارتباط بين العناصر المكونة للتوجه بالسوق

مصفوفة الارتباط

		توليد المعلومات	نشر المعلومات	الاستجابة للمعلومات
توليد المعلومات	ارتباط بيرسون	1	.853**	.899**
	الأهمية (2-tailed).		.000	.000
	عدد مفردات العينة	163	163	163
نشر المعلومات	ارتباط بيرسون	.853**	1	.765**
	الأهمية (2-tailed).	.000		.000
	عدد مفردات العينة	163	163	163
الاستجابة للمعلومات	ارتباط بيرسون	.899**	.765**	1
	الأهمية (2-tailed).	.000	.000	
	عدد مفردات العينة	163	163	163

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم(4-18) الارتباط بين العناصر المكونة للتوجه بالسوق، باستخدام معامل الارتباط الرتبي سبيرمان، عند مستوى دلالة(1%)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين توليد المعلومات ونشرها(88.4%) وتقيم قوة العلاقة بدرجة جيد جداً، أما قيمة معامل الارتباط بين توليد المعلومات والاستجابة لها فهي (82.8%) وهي تقيم بدرجة جيد جداً، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين نشر المعلومات والاستجابة

لها(77.9%) أي تقارب(80%) لذلك تقيم بدرجة جيد جداً، مما سبق نجد أن هناك علاقة ارتباط إيجابية، بين الركائز الثلاث لسياسة التوجه بالسوق المطبقة في المنظمات محل الدراسة، عند مستوى دلالة (1%).

3-3: اختبار الفرضيات:

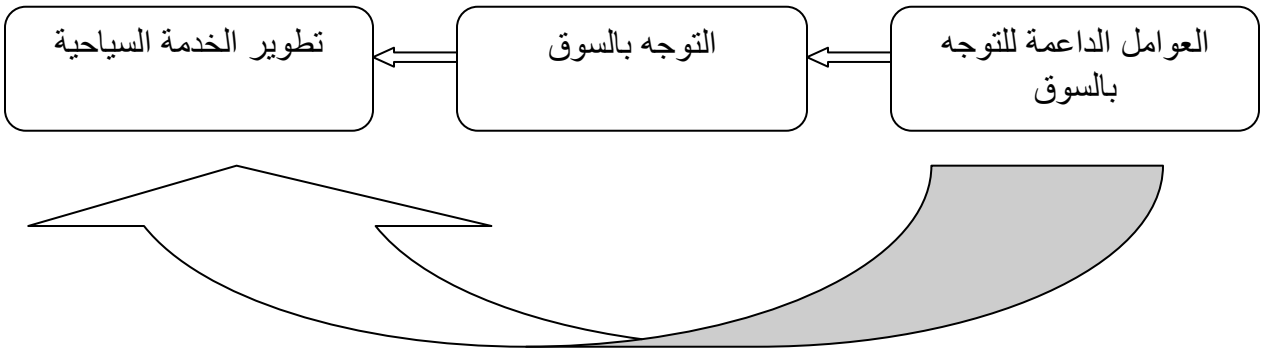
يتناول هذا البحث دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية، حيث تُعدُّ العوامل الداعمة للتوجه بالسوق(الداخلية والخارجية) متغيراً مستقلاً، فيما يُعدُّ تطوير الخدمة السياحية متغيراً تابعاً. لذلك تمت المعالجة الإحصائية للمتغيرات على ثلاث مراحل من أجل اختبار الفرضيات.

المرحلة الأولى: تحديد العلاقة بين العوامل الداعمة (الداخلية والخارجية) باعتبارها متغيراً مستقلاً، والتوجه بالسوق على اعتباره متغيراً تابعاً.

المرحلة الثانية: تحديد العلاقة بين التوجه بالسوق باعتباره متغيراً مستقلاً، وتطوير الخدمة السياحية على اعتبارها متغيراً تابعاً.

المرحلة الثالثة: تحديد العلاقة بين العوامل الداعمة للتوجه بالسوق وتطوير الخدمة السياحية من خلال التوجه بالسوق، واعتبرت هذه العلاقة علاقة متعدية تم التوصل إليها من خلال المرحلتين السابقتين.

يوضح المخطط الآتي المراحل السابقة:



المخطط يوضح مراحل اختبار الفرضيات

المصدر: من إعداد الباحث

3-3-1: تحليل الانحدار بين العوامل الداعمة الداخلية والتوجه بالسوق:

الجدول رقم (4-19) ملخص اختبار أنوفا وفقا لطريقة إنتر (Enter)

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.518[a]	.268	.235	9.448

a. Predictors: (Constant), الصراع ,المخاطرة ,التاكد ,المركزية ,التفاعل ,الرسمية ,المكافآت

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-19) أن المتغيرات المستقلة المتضمنة بالدراسة وهي: الإدارة العليا(التأكيد،المخاطرة)،السياسات التنظيمبية(الرسمية، المركزية)، العلاقات التنظيمية(الصراع، التفاعل)، نظام المكافآت والحوافز. والتي تمثل مجموعة العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق مرتبطة بالمتغير التابع (التوجه بالسوق) بمقدار (0.518) وهو ارتباط موجب.

ولتحديد المقدار الذي تفسره العوامل الداعمة الداخلية من التوجه بالسوق نلاحظ من الجدول رقم (4-19) أن قيمة معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (26.8%) من التغير الحاصل في المتغير التابع التوجه بالسوق والمتبقي (73%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة بالاعتبار.

الجدول رقم (4-20) تحليل الانحدار

ANOVA[b]

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	معنوية الفروق	الأهمية
1	Regression	5061.230	7	723.033	8.100
	Residual	13835.850	155	89.264	
	Total	18897.080	162		

a. Predictors: (Constant), الصراع ,المخاطرة ,التاكد ,المركزية ,التفاعل ,الرسمية ,المكافآت

b. Dependent Variable: التوجه بالسوق

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

لاختبار أثر العوامل الداعمة الداخلية على التوجه بالسوق نلاحظ من الجدول رقم (4-20) اختبار ANOVA أن قيمة(F) المحتسبة بلغت (8.100) ودرجات حرية (7 و 155) وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداعمة الداخلية على التوجه بالسوق في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (4-21) معاملات الانحدار

[a] معاملات الانحدار

النموذج		المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	40.792	6.534		6.243	.000
	التاكد	2.683	.696	.321	3.853	.000
	المخاطرة	.129	.389	.028	.332	.741
	التفاعل	.761	.460	.125	1.654	.100
	الصراع	-.430-	.306	-.138-	-1.408-	.161
	الرسمية	-1.154-	.455	-.235-	-2.535-	.012
	المركزية	1.263	.449	.209	2.812	.006
	المكافآت	.801	.274	.265	2.926	.004

a. Dependent Variable: التوجه بالسوق

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-21)مايأتي:

أ- يؤثر تأكيد الإدارة العليا وإصرارها على تبني سياسة التوجه بالسوق ومن ثمَّ على التطبيق الفعلي لتلك السياسة ومن أهم عوامل نجاحها، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.000) وهو أقل من(0.05)؛ لذلك سيتم أخذه بالاعتبار كأحد العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، ويمكن القول إنّه يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تأكيد الإدارة العليا وإصرارها على تبني سياسة التوجه بالسوق، والتطبيق الفعلي لهذه السياسة.

ب- ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة يؤثر على تبني سياسة التوجه بالسوق، ولكن هذا الأثر ليس ذا أهمية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.741) وهو أكبر من(0.05) لذلك سيتم استثناؤه من مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك لايوجد أثر ذو دلالة معنوية بين ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة والتوجه بالسوق.

ت-التفاعل الإيجابي بين الأفراد في مختلف الإدارات يؤثر على تبني سياسة التوجه بالسوق، ولكن هذا الأثر ليس ذا أهمية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.100) وهو أكبر من(0.05) لذلك سيتم استثناؤه من مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك لايوجد أثر ذو دلالة معنوية بين التفاعل بين الأفراد في مختلف الأقسام والتوجه بالسوق.

ث-صراع الأفراد العاملين في مختلف الإدارات يؤثر سلباً على تبني سياسة التوجه بالسوق، ولكن هذا الأثر ليس ذا أهمية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.161) وهو أكبر من(0.05) لذلك سيتم استثناؤه من مجموعة

العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك لايوجد أثر ذو دلالة معنوية بين نزاعات الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة والتوجه بالسوق.

ج- الرسمية كأحد السياسات التنظيمة المتبعة في المنظمات محل الدراسة تؤثر سلباً على تبني سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.012) وهو أصغر من(0.05)، لذلك سيتم أخذه بالاعتبار كأحد العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين الرسمية المطبقة في المنظمات محل الدراسة والتوجه بالسوق.

ح- المركزية كأحد السياسات التنظيمية المتبعة في المنظمات محل الدراسة تؤثر إيجاباً على تبني سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.006) وهو أصغر من(0.05) لذلك سيتم أخذه بالاعتبار كأحد العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين المركزية المطبقة في المنظمات محل الدراسة والتوجه بالسوق.

خ- نظام المكافآت المطبق في المنظمات محل الدراسة يؤثر إيجاباً على تبني سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة(.004) وهو أصغر من(0.05) لذلك سيتم أخذه بالاعتبار كأحد العوامل الداخلية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين نظام المكافآت المطبق في المنظمات محل الدراسة والتوجه بالسوق.

ومن الجدول رقم(4-21) يمكننا صياغة معادلة انحدار Y1 على X1, X2, X3, X4 بالشكل الآتي:

$$Y1= 40.792+2.683X1-1.154X2+1.263X3+0.801X4$$

وتفسر معادلة الانحدار مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع عند كل تغيير في قيم المتغيرات المستقلة. حيث تعبر Y عن التوجه بالسوق، فيما تعبر X1عن تأكيد الإدارة العليا وإصراراها، وتعبر X2 عن الرسمية، وتعبر X3عن المركزية، فيما تعبر X4عن نظام المكافآت.

3-3-2: تحليل الانحدار بين العوامل الخارجية للتوجه بالسوق والتوجه بالسوق:

الجدول رقم (4-22) ملخص اختبار أنوفا وفقا لطريقة إنتر (Enter)

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.472[a]	.222	.208	9.613

a. Predictors: (Constant), اضطرابات السوق ,حدة المنافسة ,الاضطرابات التكنولوجية

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4−22) أن المتغيرات المستقلة المتضمنة بالدراسة وهي: اضطرابات السوق، حدة المنافسة، والاضطرابات التكنولوجية. والتي تمثل مجموعة العوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق مرتبطة بالمتغير التابع (التوجه بالسوق) بمقدار (0.472) وهو ارتباط موجب.

ولتحديد المقدار الذي تفسره العوامل الداعمة الخارجية من التوجه بالسوق نلاحظ من الجدول رقم (4−22) أن قيمة معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (22.2%) من التغير الحاصل في المتغير التابع التوجه بالسوق والمتبقي (78%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

الجدول رقم (4−23) تحليل الانحدار

ANOVA[b]

النموذج		مجموع المربعات	درات الحرية	مربع المتوسطات	معنوية الفروق	الأهمية
1	الانحدار	4203.233	3	1401.078	15.161	.000[a]
	Residual	14693.847	159	92.414		
	Total	18897.080	162			

a. Predictors: (Constant), اضطرابات السوق ,حدة المنافسة ,الاضطرابات التكنولوجية
b. Dependent Variable: التوجه بالسوق

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

لاختبار أثر العوامل الداعمة الخارجية على التوجه بالسوق نلاحظ من الجدول رقم (4−23) اختبار ANOVA أن قيمة(F) المحتسبة بلغت (15.161) ودرجات حرية (3 و 159) وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداعمة الخارجية على التوجه بالسوق في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (4−24) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

النموذج		المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية		
		B	Std. Error	Beta	t	الأهمية
1	(Constant)	-.583-	8.084		-.072-	.943
	اضطراباتالسوق	.720	.371	.167	1.939	.050
	حدةالمنافسة	3.501	.639	.415	5.478	.000
	الاضطراباتالتكنولوجية	-.333-	.641	-.045-	-.519-	.604

a. Dependent Variable: التوجه بالسوق

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-24) مايأتي:

أ- تؤثر اضطرابات السوق إيجاباً على تبني سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.050) وهو مساوٍ ل(0.05) لذلك سيتم أخذه بالاعتبار كأحد العوامل الخارجية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، ويمكن اعتباره أحد الدوافع الأساسية لتبني سياسة التوجه بالسوق على اعتبار أن اضطرابات السوق تعرّف على أنها:" معدّل التغير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم" (Kohli & Jaworski, 1993)، لذلك يجب على المنظمات محل الدراسة الاهتمام بمعرفة التغيرات في أذواق العملاء وتفضيلاتهم، ومقابلة احتياجات جديدة من عملاء جدد، والسبيل لذلك هو أن تكون المنظمة موجهة بالسوق، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اضطرابات السوق وتبني سياسة التوجه بالسوق.

ب-حدة المنافسة تؤثر إيجاباً على تبني سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة(.000) وهو أصغر من(0.05) لذلك سيتم أخذه بالاعتبار كأحد العوامل الخارجية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حدة المنافسة وتبني سياسة التوجه بالسوق.

ت-الاضطرابات التكنولوجية تؤثر على تبني سياسة التوجه بالسوق، ولكن هذا الأثر ليس ذو أهمية، حيث إنّ مستوى الدلالة(.604) وهو أكبر من(0.05) لذلك سيتم استثناؤه من مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على تبني سياسة التوجه بالسوق، لذلك لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاضطرابات التكنولوجية وتبني سياسة التوجه بالسوق.

ومن الجدول رقم(4-24) يمكننا صياغة معادلة انحدار Y2 على X1, X2 بالشكل الآتي:

$$Y2=-0.583+0.72X1+3.501X2$$

وتفسر معادلة الانحدار مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع عند كل تغيير في قيم المتغيرات المستقلة.

حيث تمثل (Y2) التوجه بالسوق، فيما تعبر (X1) عن اضطرابات السوق، (X2) حدة المنافسة.

3-3-3: تحليل الانحدار بين التوجه بالسوق وتطوير الخدمات:

الجدول رقم (4-25) ملخص اختبار أنوفا وفقا لطريقة إنتر (Enter)

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.400[a]	.160	.144	4.898

a. Predictors: (Constant), توليد ,نشر ,الاستجابة

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-25) أن المتغير المستقل في هذه المرحلة هو التوجه بالسوق(توليد المعلومات، نشر المعلومات، الاستجابة للمعلومات). يرتبط بالمتغير التابع (تطوير الخدمات السياحية) بمقدار (.400) وهو ارتباط موجب.

ولتحديد المقدار الذي يفسره التوجه بالسوق من تطوير الخدمة السياحية نلاحظ من الجدول رقم (4-25) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل(التوجه بالسوق) يفسر ما مقداره (16%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الخدمات السياحية) والمتبقي (84%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

الجدول رقم (4-26) تحليل الانحدار

ANOVA[b]

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معنوية الفروق	الأهمية
1	Regression	725.303	3	241.768	10.077	.000[a]
	Residual	3814.746	159	23.992		
	Total	4540.049	162			

a. Predictors: (Constant), توليد ,نشر ,الاستجابة

b. Dependent Variable: تطويرالخدمات

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

لاختبار أثر التوجه بالسوق على تطوير الخدمة السياحية، نلاحظ من الجدول رقم (4-26) اختبار ANOVA أن قيمة(F) المحتسبة بلغت (10.77) ودرجات حرية (3 و 159) وهي دالة إحصائيا حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالسوق على تطوير الخدمة السياحية في المنظمات محل الدراسة.

جدول رقم (4−27) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

النموذج		المعاملات الغير قياسية		المعاملات القياسية	t	الأهمية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.550	2.408		7.703	.000
	توليد	.456	.121	.530	3.766	.000
	نشر	.820	.165	.693	4.976	.000
	الاستجابة	.520	.228	.171	2.279	.024

a. Dependent Variable: تطوير الخدمات

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم(4−27) مايأتي:

أ− توليد المعلومات كعنصر من عناصر التوجه بالسوق يؤثر إيجاباً على تطوير الخدمة السياحية، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.000) وهو أصغر من(0.05)، لذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توليد المعلومات وقدرة المنظمات محل الدراسة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها.

ب−نشر المعلومات كعنصر من عناصر التوجه بالسوق يؤثر إيجاباً على تطوير الخدمة السياحية، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث أن مستوى الدلالة(.000) وهو أصغر من(0.05)، لذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نشر المعلومات وقدرة المنظمات محل الدراسة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها.

ت−الاستجابة للمعلومات كعنصر من عناصر التوجه بالسوق يؤثر إيجاباً على تطوير الخدمة السياحية، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية، حيث إنَّ مستوى الدلالة(.024) وهو أصغر من(0.05)، لذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاستجابة للمعلومات وقدرة المنظمات محل الدراسة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها.

ومن الجدول (4-27) يمكن صياغة معادلة انحدار Y3 علىX1,X2,X3 بالشكل الآتي:

$$Y3= 18.55+0.456X1+0.82X2+0.52X3$$

وتفسر معادلة الانحدار مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع عند كل تغيير في قيم المتغيرات المستقلة.

حيث تمثل (Y3) تطوير الخدمة السياحية، فيما تعبر (X1) عن توليد المعلومات، (X2) نشر المعلومات، (X3) الاستجابة للمعلومات.

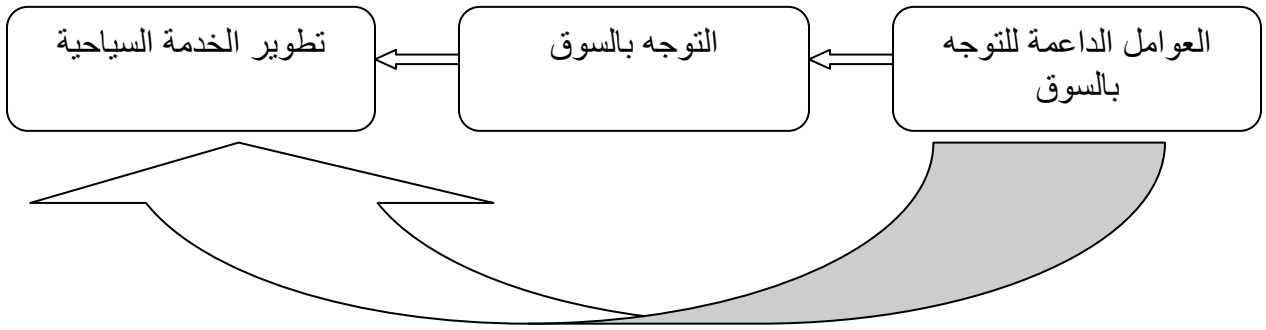
3-3-4: المرحلة الثالثة والأخيرة والتي سيتم من خلالها مناقشة الفرضيات:

من المراحل السابقة توصل الباحث لنتيجتين رئيسيتن:

الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداعمة الداخلية والخارجية(كمتغير مستقل)، والتوجه بالسوق (كمتغير تابع).

الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالسوق(كمتغير مستقل)، وتطوير الخدمة السياحية (كمتغير تابع).

بناءً على العلاقة المتعدية: سيتم اختبار العلاقة بين العوامل الداعمة الداخلية والخارجية(كمتغير مستقل)، وتطوير الخدمة السياحية (كمتغير تابع)، من خلال التوجه بالسوق كمتغير وسيط.



المخطط من إعداد الباحث

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

1- تحليل الانحدار بين العوامل الداعمة الداخلية وتطوير الخدمات بطريقة Enter

الجدول رقم (4-28) ملخص اختبار أنوفا وفقا لطريقة إنتر (Enter)

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.847[a]	.717	.704	2.879

a. Predictors: (Constant), الصراع ,المخاطرة ,التاكد ,المركزية ,التفاعل ,الرسمية ,المكافآت

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-28) أن المتغير المستقل (العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق)، يرتبط بالمتغير التابع (تطوير الخدمات السياحية) بمقدار (.847) وهو ارتباط موجب.

ولتحديد المقدار الذي تفسره العوامل الداعمة الداخلية من تطوير الخدمة السياحية نلاحظ من الجدول رقم (4-28) أن قيمة معامل الانحدار للمتغيرات المستقل (العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق) يفسر ما مقداره (70.4%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الخدمات السياحية) والمتبقي (29.6%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

الجدول رقم (4-29) تحليل الانحدار

ANOVA[b]

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معنوية الفروق	الأهمية
1	Regression	3255.553	7	465.079	56.121	.000[a]
	Residual	1284.496	155	8.287		
	Total	4540.049	162			

a. Predictors: (Constant), الصراع ,المخاطرة ,التاكد ,المركزية ,التفاعل ,الرسمية ,المكافآت

b. Dependent Variable: تطويرالخدمات

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

لاختبار أثر العوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق، على تطوير الخدمة السياحية، نلاحظ من الجدول رقم (4-29) اختبار ANOVA أن قيمة(F) المحتسبة بلغت (56.121) ودرجات حرية (7 و 155) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداعمة الداخلية للتوجه بالسوق على تطوير الخدمة السياحية في المنظمات محل الدراسة، وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الأولى: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل الداعمة الداخلية وتطوير الخدمة السياحية من خلال التوجه بالسوق".

اختبار مجموعة الفرضيات الفرعية الأولى:

جدول رقم (4-30) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

النموذج		المعاملات الغير قياسية		المعاملات القياسية	t	الأهمية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.502	1.991		8.289	.000
	التاكد	1.647	.212	.402	7.760	.000
	المخاطرة	-.804-	.119	-.360-	-6.775-	.000
	التفاعل	.244	.140	.082	1.745	.083
	الصراع	-1.248-	.093	-.815-	-13.405-	.000
	الرسمية	-1.146-	.139	-.477-	-8.261-	.000
	المركزية	.675	.137	.228	4.936	.000
	المكافآت	.432	.083	.291	5.180	.000

a. Dependent Variable: تطوير الخدمات

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

أ- الفرضية الفرعية الأولى 1.1 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن لتأكيد الإدارة العليا وإصرارها _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تأثيراً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.000) وهو أقل من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة التأكيد والإصرار التي تبديها الإدارة العليا وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

ب- الفرضية الفرعية الثانية 2.1 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن الميل لتحمل المخاطرة _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تأثير سلبي على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.000) وهو أقل من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة المخاطرة المستعدة لتحملها الإدارة العليا وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

ت- الفرضية الفرعية الثالثة 3.1 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن تفاعل الأفراد العاملين في مختلف الأقسام _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تأثير إيجابي على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، ولكن هذا الأثر ليس ذا دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(083.) وهو أكبر من(0.05)، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تفاعل الأقسام الداخلية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية".

ث- الفرضية الفرعية الرابعة 4.1 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن النزاعات والصراعات بين الأفراد العاملين في مختلف الأقسام _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تؤثر سلباً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(000.) وهو أصغر من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين صراع الأقسام الداخلية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

ج- الفرضية الفرعية الخامسة 5.1:

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن الرسمية _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تؤثر سلباً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(000.) وهو أصغر من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية(سلبية) بين درجة الرسمية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

ح- الفرضية الفرعية السادسة 6.1:

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن المركزية _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تؤثر إيجاباً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(000.) وهو أصغر من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية السادسة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين درجة المركزية في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

خ- الفرضية الفرعية السابعة 7.1:

نلاحظ من الجدول رقم(4-30) بأن لنظام المكافآت والحوافز _كأحد العوامل الداعمة الداخلية لسياسة التوجه بالسوق_ تأثيراً إيجابياً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال

تطبيق سياسة التوجه بالسوق، وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.000) وهو أصغر من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية السابعة: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام المكافآت المطبق في المنظمة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

من الجدول رقم(4−30) يمكن صياغة معادلة انحدار(Y4) على(X1.X2,X3,X4,X5,X6) بالشكل الآتي:

$$Y4= 16.502+1.647X1-0.804X2-1.248X3-1.146X4+0.675X5+0.432X6$$

وتفسر معادلة الانحدار مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع عند كل تغيير في قيم المتغيرات المستقلة.

حيث تعبر(Y4) عن تطوير الخدمة السياحية.

(X1) تأكيد الإدارة العليا وإصرارها،(X2) ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة.(X3) الصراع بين الأفراد في مختلف الأقسام. (X4)الرسمية.(X5) المركزية. (X6) نظام المكافآت والحوافز.

ولترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً للدرجة التي تفسيرها في المتغير التابع (تطوير الخدمة السياحية) نلاحظ من الجدول رقم (4−31) مايأتي:

جدول رقم (4−31) تحليل أنوفا الاستبعادي المركب

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير
1	.492[a]	.242	.237	4.623
2	.586[b]	.343	.335	4.317
3	.704[c]	.495	.486	3.796
4	.765[d]	.585	.574	3.455
5	.818[e]	.669	.658	3.095
6	.844[f]	.712	.700	2.898

a. Predictors: (Constant), التأكد

b. Predictors: (Constant), المخاطرة, التأكد

c. Predictors: (Constant), الصراع, المخاطرة, التأكد

d. Predictors: (Constant), الرسمية, الصراع, المخاطرة, التأكد

e. Predictors: (Constant), المكافآت, الرسمية, الصراع, المخاطرة, التأكد

f. Predictors: (Constant), المركزية, المكافآت, الرسمية, الصراع, المخاطرة, التأكد

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

1- متغير تأكيد الإدارة العليا وإصرارهايفسر مانسبته(24.2%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الأولى.

1- متغير ميل الإدارة العليا لتحمل المخاطرة يفسر مانسبته(15.2%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الثانية.

2- متغير صراع الأقسام الداخلية ايفسر مانسبته(10.1%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الثالثة.

3- متغير الرسمية يفسر مانسبته(9%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الرابعة.

4- متغير نظام المكافآت والحوافز يفسر مانسبته(8.4%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الخامسة.

5- متغير المركزية يفسر مانسبته(4.3%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة السادسة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

تحليل الانحدار بين العوامل الداعمة الخارجية وتطوير الخدمات بطريقة Enter

الجدول رقم (4-32) ملخص اختبار أنوفا وفقا لطريقة إنتر (Enter)

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتقدير
1	.434[a]	.188	.173	4.815

a. Predictors: (Constant), الاضطرابات التكنولوجية, حدةالمنافسة, اضطرابات السوق

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (4-32) أن المتغير المستقل (العوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق)، يرتبط بالمتغير التابع (تطوير الخدمات السياحية) بمقدار (.434) وهو ارتباط موجب.

ولتحديد المقدار الذي تفسره العوامل الداعمة الخارجية من تطوير الخدمة السياحية نلاحظ من الجدول رقم (4-32) أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل(العوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق) يفسر ما مقداره (17.3%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير الخدمات السياحية) والمتبقي (82.7%) يُفَسَّر وفقاً لمتغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة.

الجدول رقم (4-33) تحليل الانحدار

ANOVA[b]

النموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	مربعات المتوسطات	معنوية الفروق	الأهمية
1	Regression	854.396	3	284.799	12.286	.000[a]
	Residual	3685.653	159	23.180		
	Total	4540.049	162			

a. Predictors: (Constant), اضطرابات السوق ,حدةالمنافسة ,الاضطرابات التكنولوجية

b. Dependent Variable: تطويرالخدمات

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

لاختبار أثر العوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق، على تطوير الخدمة السياحية، نلاحظ من الجدول رقم (4-33) اختبار ANOVA أن قيمة(F) المحتسبة بلغت (12.286) ودرجات حرية (3 و 159) وهي دالة إحصائياً حيث مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) لذلك: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الداعمة الخارجية للتوجه بالسوق على تطوير الخدمة السياحية في المنظمات محل الدراسة، وبذلك يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العوامل الداعمة الخارجية وتطوير الخدمة السياحية من خلال التوجه بالسوق".

اختبار مجموعة الفرضيات الفرعية الثانية:

جدول رقم (4-34) معاملات الانحدار

Coefficients[a]

النموذج		المعاملات غير القياسية		المعاملات القياسية	t	الأهمية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34.033	4.049		8.406	.000
	اضطرابات السوق	.106	.186	.050	.568	.571
	حدة المنافسة	.710	.320	.172	2.219	.028
	الاضطرابات التكنولوجية	-1.686-	.321	-.469-	-5.254-	.000

a. Dependent Variable: تطويرالخدمات

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

أ- الفرضية الفرعية الأولى 2.1 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-34) أن اضطرابات السوق _كأحد العوامل الداعمة الخارجية لسياسة التوجه بالسوق_ تؤثر إيجاياً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، ولكن هذا الأثر ليس ذا دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.571) وهو أكبر من(0.05)، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى من مجموعة الفرضيات الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين اضطرابات السوق وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

ب- الفرضية الفرعية الثانية 2.2 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-34) أن حدة المنافسة _كأحد العوامل الداعمة الخارجية لسياسة التوجه بالسوق_ تؤثر إيجاياً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، و هذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.082) وهو أصغر من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية من مجموعة الفرضيات الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حدة المنافسة وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

ث-الفرضية الفرعية الثالثة 3.2 :

نلاحظ من الجدول رقم(4-34) أن الاضطرابات التكنولوجية _كأحد العوامل الداعمة الخارجية لسياسة التوجه بالسوق_ تؤثر سلباً على تطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال تطبيق سياسة التوجه بالسوق، و هذا الأثر ذو دلالة إحصائية حيث مستوى الدلالة(.000) وهو أصغر من(0.05)، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة من مجموعة الفرضيات الفرعية الثانية: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاضطرابات التكنولوجية وتطوير الخدمة المقدمة من قبل المنظمات السياحية محل الدراسة".

من الجدول رقم(4-34) يمكن صياغة معادلة انحدار (Y5) على(X1.X2,X3) بالشكل الآتي:

$$Y5= 34.033+0.710X1-1.686X2$$

وتفسر معادلة الانحدار مقدار التغير الحاصل في المتغير التابع عند كل تغيير في قيم المتغيرات المستقلة.

حيث تعبر (Y5) تطوير الخدمة السياحية.
بينما تعبر(X1) عن حدة المنافسة، وتعبر (X2) عن الاضطرابات التكنولوجية.

لترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً للدرجة التي تفسيرها في المتغير التابع (تطوير الخدمة السياحية) نلاحظ من الجدول رقم (4-35) مايلي:

جدول رقم (4-35) تحليل أنوفا الاستبعادي المركب

Model Summary

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	.404[a]	.163	.158	4.858
2	.432[b]	.187	.176	4.804

a. Predictors: (Constant), الاضطرابات التكنولوجية

b. Predictors: (Constant), الاضطرابات التكنولوجية, حدة المنافسة

المصدر: برنامج التحليل الإحصائي SPSS

1- متغير الاضطرابات التكنولوجية يفسر مانسبته(16.3%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الأولى.

2- متغير حدة المنافسة يفسر مانسبته(2.4%) من تطوير الخدمة السياحية ويأتي بالمرتبة الثانية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

4-1: نتائج البحث:

من خلال الدراسة النظرية والعملية وفي ضوء اختبار فرضيات البحث توصل الباحث للنتائج الآتية:

1- المنظمات محل الدراسة موجهة بالسوق، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال جداول الإحصاءات الوصفية المتعلقة بعناصر التوجه بالسوق، حيث نلاحظ وجود اهتمام واضح بتوليد المعلومات ونشرها والاستجابة لها، وهذه العناصر الثلاثة تشكل ركائز التوجه بالسوق، وبما أنها توافرت جميعها لدى المنظمات محل الدراسة، وبناءً على الجدول رقم (4-18) الذي يُظهر ارتباطاً مرتفعاً بين العناصر الثلاثة السابقة، يمكن القول أن المنظمات محل الدراسة موجهة بالسوق.

2- يُمكن ترتيب العناصر المكونة للتوجه بالسوق وفقاً لأهميتها كمايأتي: توليد المعلومات، الاستجابة للمعلومات، نشر المعلومات.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الداعمة للتوجه بالسوق والتوجه بالسوق.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالسوق وتطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة.

5- توجد علاقة بين العوامل الداعمة للتوجه بالسوق وتطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة من خلال التوجه بالسوق.

6- تعد سياسة التوجه بالسوق من المحددات الهامة وشرطاً لازماً لتطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة.

7- تمثل العوامل الداعمة للتوجه بالسوق، كفاية الشرط لتطوير الخدمة السياحية المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة.

8- يبقى تأثير التوجه بالسوق على تطوير الخدمة السياحية محدوداً نسبياً، طالما لم تتوافر العوامل الداعمة واللازمة لتطبيق هذه السياسة التسويقية.

9- يوجد تكامل بين مجموعة العوامل الإدارية ومجموعة السياسات التنظيمية، حيث أظهرت الإحصاءات الوصفية في الجدول رقم (4-4) أن الإدارات العليا في المنظمات محل الدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من المتابعة والإصرار والتأكيد على تحقيق أهدافها، وهذا أحد العوامل الهامة المؤثرة إيجاباً على قدرة المنظمة لتطبيق سياسة التوجه بالسوق، في الوقت نفسه يبين الجدول رقم(4-9) أن الإدارات العليا في المنظمات

محل الدراسة تعتمد المركزية كسياسة تنظيمية، وهي تعبر عن تركز سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا. ويعتبر اتخاذ القرار بتطبيق سياسة التوجه بالسوق متلعلقاً بالإدارة العليا حصراً، ونجاح تطبيق هذه السياسة يتوقف على مدى تأكيد الإدارة العليا على العاملين بضرورة العمل على انجاح هذه السياسة وإصرارها على نجاح تطبيقها من خلال اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لذلك؛ وبذلك تتضح فكرة التكامل بين العوامل الإدارية والسياسات التنظيمية.

10- لا تميل الإدارات في المنظمات محل الدراسة لتحمل المخاطرة، ويؤثر ذلك سلباً في قدرتها على تطوير الخدمات السياحية المقدمة من قبلها، ويمكن رد ذلك إلى أن المبالغ المستثمرة في الاستثمار والتطوير السياحي غالباً ما تكون كبيرة ، لهذا ستكون الخسائر كبيرة فيما لوفشلت تلك الاستثمارات ولم تلق قبول العملاء، وفي حال اتخذ المدراء في المنظمات محل الدراسة قراراً يتمتع بدرجة من المخاطرة فإنَّ العوائد المخطّط لتحقيقها تكون مرتفعة بشكل كبير لتغطية هامش المخاطرة، وهذا سينعكس سلباً على العملاء من خلال ارتفاع سعر الخدمات ومن ثمَّ فقدان شريحة معينة من العملاء.

11- تعد النزاعات بين الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة من العوامل المؤثرة سلباً_ ولكن بشكل محدود_ على تبني سياسة التوجه بالسوق لذلك القدرة على تطوير الخدمات المقدمة من المنظمات محل الدراسة، وهذا منطقي على اعتبار أن التطوير والتحديث جهد مشترك ويتطلب إشاعة مناخ عمل إيجابي وتعاون بين الأفراد العاملين.

12- تعد النزاعات أحد العوامل المؤثرة سلباً على نشر المعلومات، حيث قد تؤدي النزاعات إلى منع مشاركة المعلومات واحتكارها ومنع إيصالها للأقسام أو للأفراد المعنيين بها، مما يؤدي إلى ضعف الاستجابة للمعلومات، وعدم الاستفادة منها بالشكل الأمثل، وفي الوقت المناسب.

13- تؤثر الرسمية سلباً على تطوير الخدمة السياحية، و يمكن تبرير ذلك بأن اتباع الرسمية يؤدي إلى البطء في العمليات وفي إيصال المعلومات بالوقت المناسب، وهذا سيؤخر الاستجابة للمعلومات مما قد يؤدي إلى ضياع فرص قد تكون مهمة للمنظمة، ووجود الرسمية كمؤشر سلبي يفسّر حلول نشر المعلومات بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية كأحد العناصر الأساسية للتوجه بالسوق.

14- يعد نظام المكافآت والحوافز المطبق في المنظمات محل الدراسة من العوامل الهامة والمساعدة على تطبيق سياسة التوجه بالسوق ومن ثمَّ تطوير الخدمات المقدمة في المنظمات محل الدراسة، حيث إنَّ وجود نظام عادل للمكافآت والحوافز يشجع الأفراد العاملين لبذل المزيد من الجهود من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب وبالمستوى المطلوب من الجودة بما يرضي العملاء.

15- تلعب المنافسة القائمة بين المنظمات محل الدراسة، دوراً مهمّاً ودافعاً لتطوير الخدمات المقدمة من قبلها، حيث تسعى كل منظمة لاكتساب الحصة السوقية الأكبر من خلال جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، وتعتبر المنافسة أحد أهم العوامل التي تدفع المنظمة لتبني سياسة التوجه بالسوق.

16- تؤثر الاضطرابات التكنولوجية سلباً على قدرة المنظمات محل الدراسة على تطوير الخدمات المقدمة من قبلها، حيث غالباً ما تقدم التكنولوجيا فرصاً كبيرة لتطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات السياحية، ولكن غالباً ما يتطلب ذلك إنفاقاً استثمارياً كبيراً في هذا المجال وهذا سيترافق مع المخاطرة التي لاتميل المنظمات محل الدراسة لتحملها، لذلك هذا سينعكس سلباً على عملية تطوير الخدمات.

4-2: توصيات البحث:

في ضوء النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات من أجل ضمان نجاح عملية تطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة، وبما يضمن وصول العميل لمرحلة الرضى.

وتنقسم التوصيات إلى جزأين، الأول توصيات تتعلق بنتائج البحث، الثاني توصيات عامة مستمدة من واقع عمل المنظمات محل الدراسة وتطلعات العملاء.

3-2-1: توصيات تتعلق بنتائج البحث:

1- السعي للحد من الرسمية المطبقة في المنظمات محل الدراسة، التي ستقف عائقاً أمام تدفق الاتصالات والنشر الفعال للمعلومات وإيصالها للإدارات المعنية بها مما يؤثر سلباً على قدرة الإدارة في الاستجابة للمعلومات في الوقت المناسب وخاصة في حالة ضرورة الاستجابة للتغير في أذواق العملاء قبل المنافسين.

2- العمل على إشاعة مناخ من التعاون، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي ونشرها بين الأفراد العاملين (حيث وجد أن الصراع بين الأفراد العاملين يرتبط بعلاقة سلبية وقدرة المنظمة على تطوير الخدمة من قبلها)، مما يحد من النزاعات والخلافات فيما بينهم وهذا يساعد على تطوير الخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة، لأن التطوير جهد مشترك يتطلب تعاون جهود الأفراد وتضافرها.

3- الاعتراف بأهمية التسويق وبدوره كفلسفة عمل بناءة، وأنه السبيل لتحسين واقع المنظمات محل الدراسة باعتبارها منظمات خدمية، تحتاج لجهود تسويقية من أجل دعم مسيرة عملها.

4- العمل على تطوير مهارات وخبرات الأفراد العاملين في المنظمات محل الدراسة، وذلك من خلال إلحاقهم بدورات تأهيل وتدريب لتعزيز مهاراتهم، ومن ثمَّ الارتقاء بأسلوب تقديم الخدمات بما يضمن إرضاء العملاء، وتنمية مهاراتهم اللغوية بالحد الأدنى للتعامل بشكل جيد مع السياح الأجانب.

5- التطلع لخدمات جديدة، والإبداع في مجال الخدمات(خاصة مع وجود حدة المنافسة) وعدم الاكتفاء بتقليد المنافسين، بل العمل على تقديم ماهو جديد والاستفادة من الإمكانات المتاحة في الساحل السوري، كإقامة المدن المائية.

3-2-2: توصيات عامة:

1- ضرورة الاقتناع بفكرة الأرباح التراكمية، وليس من الضروري أن تفوق العوائد المحققة_ خلال موسم سياحي واحد_ أضعاف المبالغ المستثمرة في عمليات التطوير، لأن ذلك يؤدي إلى الارتفاع الكبير في أسعار الخدمات ومن ثمَّ فقدان شريحة معينة من العملاء.

2- الاهتمام بأناقة ونظافة المنظمات محل الدراسة (المطاعم والفنادق)، و إعطاء طابع حديث يتلاءم مع روح العصر، ويحظى برضا العملاء ويشعرهم بالارتياح.

3- مواكبة التغيرات في أذواق العملاء، وكذلك الاطلاع على التطور في آليات عمل المنافسين سواء المحليون أم الموجودون في دول الجوار.

4- منح العاملين في المنظمات محل الدراسة الضمان الصحي والاجتماعي بشكل فعلي وحقيقي، من أجل إشعارهم بالاستقرار أثناء تأديتهم لعملهم، وهذا سينعكس إيجاباً عليهم ويدفعهم للعمل بإخلاص وإنجاز المهام الموكلة إليهم بأمانة، ومن ثمَّ تعزيز شعور الفرد بالرقابة الذاتية على عمله.

5- الاهتمام بالمرافق العامة الداخلية والخارجية، وبالمساحات المخصصة لركن السيارات.

6- الاهتمام بأمن وسلامة العملاء، واشعارهم بالطمأنينة أثناء حصولهم على الخدمات في المنظمات محل الدراسة، وذلك من خلال التأمين على العملاء وممتلاكاتهم ضد المخاطر.

7- تأمين أماكن ومساحات مخصصة للأطفال، مجهزة بوسائل وتقنيات تضمن أمان وسلامة الأطفال أثناء وجودهم، وبالتالي ضمان الاستقرار النفسي للعميل أثناء حصوله على الخدمة.

8- الترويج للخدمات المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة بشكل أفضل، والاعتماد على الإعلانات المتطورة و بأشكالها المختلفة من أجل ضمان جذب فعال للعملاء، وأن تكون الإعلانات ذكية موجهة.

5- الاهتمام بالنواحي الجمالية بمحيط المنظمات محل الدراسة، والعمل على زيادة المساحات الخضراء فيها إن أمكن ذلك.

9- مراعاة خصوصية العميل واحترام رغبته، وعدم استغلاله مادياً، والتعامل معه على أساس أنه فرصة يجب اقتناصها وخاصةً إذا كان سائحاً أجنبياً.

10- تخفيض الأسعار بشكل عام، سواءً بالنسبة لخدمات المطاعم أم الفنادق، وجعلها أكثر ملاءمةً لشرائح الدخل المختلفة، ومن ثمَّ إتاحة الفرصة أمام المواطنين جميعهم للتمتع بما هو حق لهم.

11- العمل بنظام الفواتير وتحديد الأسعار ضمن قوائم الطعام، وعرض قوائم الأسعار ضمن لوحات اعلانية أنيقة من أجل ضمان إدراك العميل لمستوى الأسعار مسبقاً.

12- الاهتمام بنظافة المطاعم والطعام، من أجل ضمان شعور العميل بالثقة والطمأنينة عند تناول الوجبات، وضمان تعامله مرات عديدة مع المنظمة.

الملاحق

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة تشرين
كلية الاقتصاد الثانية
ماجستير إدارة الأعمال

قائمة استبانة للسادة المديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام في فندق/ مطعم .....
عنوان البحث:

دور العوامل الداعمة للتوجه بالسوق في تطوير الخدمة السياحية
(دراسة مسحية على المنظمات السياحية في الساحل السوري)

تحية طيبة، بدايةً أشكركم على حسن تعاونكم وعلى الوقت الذي ستخصصونه للاجابة عن هذه الاستبانة، وأطمئنكم إلى أن هذا لا يحملكم أية مسؤولية، فهو مجرد وسيلة لاغناء البحث من خلال الاطلاع على آرائكم المتنوعة؛ حيث إنّه لن يتم استخدام هذه البيانات سوى في التحليل الإحصائي، آملاً منكم الإجابة عن الأسئلة التالية بكل شفافية ومصداقية، وأن تكون الاجابات بناءً على الواقع الفعلي؛ لأن ذلك يساهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة صحيحة تسهم في تحسين واقع الخدمة السياحة المقدمة من قبل المنظمات محل الدراسة.

مع فائق الاحترام والتقدير لجهودكم المبذولة

الطالب
علام يوسف

القسم الأول: التوجه بالسوق.

	التوجه بالسوق (توليد المعلومات)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	نجتمع مع العملاء مرة على الأقل سنوياً لمعرفة احتياجاتهم المستقبلية					
2	نجري العديد من الأبحاث التسويقية (نجمع معلومات عن المنافسين والعملاء بشكل مستمر).					
3	نجري استقصاء للمستهلكين النهائيين الذين يتعاملون معنا، مرة على الأقل سنوياً					
4	نعاني من البطء في معرفة التحولات والتغيرات في مجال عملنا (المنافسين ، القوانين ، التكنولوجيا) .					
5	نعاني من البطء في معرفة التغيرات في أذواق ورغبات العملاء .					
6	نستعرض بشكل دوري، الأثر المحتمل للتغيرات في بيئة عملنا على احتياجات عملائنا .					
7	نعتمد في جمع المعلومات على الاساليب والطرق الغير رسمية					
8	توليد المعلومات يتم من خلال التعامل المباشر مع العملاء لمعرفة كيفية تقديم الخدمة بأفضل شكل ممكن للعملاء					
9	يتعامل أفراد جميع الاقسام بشكل فعال مع العملاء لتقديم افضل الخدمات للعملاء					
	التوجه بالسوق (نشر المعلومات)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	نعقد اجتماعات دورية كل ثلاثة أشهر على الأقل، لمناقشة تطورات السوق واتجاهاته .					
2	موظفو التسويق يمضون وقت العمل في مناقشة الاحتياجات المستقبلية للعملاء مع الأقسام الأخرى .					
3	تنشر البيانات المتعلقة برضى العملاء على جميع المستويات في المنظمة وعلى أساس منظم .					
4	عندما يحصل أحد الأقسام على معلومات مهمة عن المنافسين، يعلم بها القسم المختص ببطء أو بعد فترة .					
5	أي شيء مهم يحدث في السوق الرئيسة أو لأحد العملاء، تعلم به المنظمة خلال فترة قصيرة .					
6	نعمم التقارير المشتملة على معلومات عن العملاء بشكل دوري على جميع الاقسام					
7	هناك تواصل بين الاقسام المولدة للمعلومات والاخرى المستفيدة منها					
8	الكثير من المعلومات الغير رسمية يتعلق بالمنافسيتن واستراتيجياتهم					

	وآليات عملهم					
	التوجه بالسوق (الاستجابة للمعلومات)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الاستجابة من قبل المنظمة للتغيرات في أسعار منافسينا تأخذ وقتاً طويلاً.					
2	نقيّم بشكل دوري جهودنا المبذولة في تطوير الخدمات المقدمة من قبلنا ، للتأكد من أنها تتماشى مع رغبات عملائنا .					
3	لسبب أو لآخر نهمل التغيرات في رغبات واحتياجات عملائنا سواء بالنسبة للخدمات أم لأسلوب تقديمها .					
4	عندما نجد العملاء راغبين بأن نعدل أو نطويرخدمة ما، تتضافر جهود جميع الأقسام للقيام بذلك وتشترك في هذا العمل .					
5	شكاوى العملاء لا تلقى ردّاً في منظمتنا .					
6	حتى ولو وضعنا خطة تسويقية عظيمة، من المحتمل ألا نكون قادرين على تطبيقها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة .					
7	فيما لو بدأ أحد المنافسين الرئيسيين بحملة شرسة على منظمتنا وتوجه لعملائنا، فإن منظمتنا تسارع إلى الرد وبشكل فوري للحفاظ على عملائها					
8	تجتمع عدة أقسام في هذه المنظمة وبشكل دوري، للاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في بيئة عمل منظمتنا .					

القسم الثاني: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق (مجموعة العوامل الداخلية):

	أولاً: الإدارة العليا (درجة التأكيد والإصرار)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في هذه المنظمة ، مديرو الإدارة العليا يؤكدون وبشكل مستمر للموظفين، أن بقاء هذه المنظمة واستمرارها متوقف على التكيف مع اتجاهات السوق					
2	مديرو الإدارة العليا يؤكدون للموظفين وبشكل دائم ضرورة أن يكونوا أكثر حساسية واستجابة للمنافسين.					
3	مديروالإدارة العليا يؤكدون للموظفين أن عليهم الاستعداد دوماً لتلبية احتياجات العملاء المستقبلية .					
4	بالنسبة للإدارة العليا ، تلبية حاجة العملاء هو الشيء الأكثر أهمية.					

	(الميل للمخاطرة)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المديرون في هذه المنظمة يؤكدون على أن المخاطرة المالية الكبيرة يجب أن تعوّض بعوائد مرتفعة .					
2	يميل مديرو هذه المنظمة لتحمل مخاطر مالية ولو كانت كبيرة .					
3	يشجع المديرون على تطوير وابتداع استراتيجيات تسويق جديدة مع العلم أن بعضها ممكن أن يفشل .					
4	المديرونفي هذه المنظمة لا يطبقون الخطط المقترحة إلا بعد التأكد من أنها ستحقق نتائج جيدة .					
	ثانياً: ديناميكية الأقسام الداخلية (التفاعل)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في هذه المنظمة من السهل التكلم مع أي شخص بغض النظر عن رتبته الوظيفية					
2	**هنا**ك فرصة للمناقشة والتحدث بشكل جماعي بين أفراد جميع الإدارات والأقسام.					
3	في هذه المنظمة ، موظفي مختلف الإدارات والأقسام يشعرون بالارتياح عند التحدث إلى بعضهم البعض .					
4	هناك سهولة في التواصل بين الأفراد مع بعضهم العض من مختلف الأقسام والإدارات .					
	(الصراع)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	معظم الإدارات في هذه المنظمة تنسجم مع بعضها البعض وبشكل جيد					
2	عندما يجتمع موظفي عدة أقسام تتصاعد الخلافات ويتزايد التوتر بشكل كبير .					
3	موظفو أحد الأقسام يكرهون التفاعل مع أولئك الموجودين في الأقسام الأخرى .					
4	الموظفون من مختلف الإدارات يشعرون أن أهداف إداراتهم تنسجم مع بعضها البعض .					
5	هناك نزاع بسيط بين أقسام هذه المنظمة .					
6	هناك نزاع كبير بين أقسام هذه المنظمة .					

	ثالثاً: السياسات التنظيمية (الرسمية)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في منظمتنا ، الموظفون لديهم رقابة ذاتية على أنفسهم وعلى أعمالهم .					
2	هناك رقابة مستمرة على الموظفين للتأكد فيما إذا كان هناك انتهاك للقواعد من قبلهم .					
3	في منظمتنا أسلوب التصرف وانجاز الأعمال يقرر من قبل المسؤولين عن هذا العمل .					
4	يمكن لأي شخص أن يتخذ قراراته دون الرجوع لأي شخص آخر .					
	المركزية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	الاجراءات التي تتبع حتى يوافق المشرف على القرار، تعتبر قليلة .					
2	حتى في المسائل الصغيرة يجب مشاورة المدير الأعلى قبل اتخاذ القرار بشكل نهائي .					
3	يجب الحصول على موافقة رئيسي المباشر قبل أن أفعل أي شيء .					
4	أي قرار أتخذه يجب أن يكون متوّجاً بموافقة رئيسي المباشر .					
	رابعاً: نظام المكافآت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في هذه المنظمة، هناك اعتراف بالجهود المبذولة من الموظفين ، لأن ذلك يعتبر أمراً حاسماً بالنسبة لتحفيزهم وللمنافسة فيما بينهم .					
2	رضا العملاء ، يؤثر بشكل كبير على أنظمة المكافآت والأجور لمدراء الإدارة العليا .					
3	المكافآت الرسمية (العلاوات ، التعزيز الإيجابي) تعطى لكل شخص يقدم معلومات عن السوق بصورة مستمرة وجيدة .					
4	أداء مروجي الخدمات التي تقدمها منظمتنا ، يقاس بقوة العلاقة التي يقيمونها مع العملاء .					

القسم الثالث: العوامل الداعمة للتوجه بالسوق (مجموعة العوامل الخارجية) :

	اضطرابات السوق	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	في عملنا هذا، يعد التغير في تفضيلات العملاء وأذواقهم قليلاً نسبياً.					
2	يتطلع العملاء لخدمات جديدة طوال الوقت.					
3	العملاء حساسون للتغير في الأسعار، ولكن في بعض المناسبات السعر غير مهم نسبياً.					
4	نلاحظ وجود طلب على خدماتنا من عملاء لم يحصلوا عليها مسبقاً(جدد).					
5	للعملاء الجدد حاجات وتطلعات تختلف عن احتياجات عملائنا الحاليين.					
6	نلبي احتياجات نفس العملاء الذين تعاملنا معهم مسبقاً.					
	حدة المنافسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر المنافسة في مجال عملنا، حادة وشديدة.					
2	يوجد العديد من الحروب الترويجية والتسويقية في مجال عملنا.					
3	أي شيء يقدمه المنافسون يمكننا الوصول إليه بسهولة والقيام به.					
4	المنافسة السعرية علامة فارقة في مجال عملنا.					
5	نسمع بوجود منافس جديد كل يوم.					
6	يمكن القول أن منافسينا ضعيفون نسبياً.					
	الاضطرابات التكنولوجية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التكنولوجيا المتعلقة بمجال عملنا تتغير بشكل متسارع.					
2	التغيرات التكنولوجية تقدم فرصاً كبيرة لعملنا.					

القسم الرابع: تطوير الخدمات :

ملاحظة : بالنسبة لمقياس تطوير الخدمات : الرقم (1) يشير إلى أدنى مستوى ، الرقم (5) يشير إلى أفضل مستوى

	تطوير الخدمات	1	2	3	4	5
1	المظهر العام للمنظمة والمرافق العامة والموقع الجيد.					
2	اختصار زمن تقديم الخدمة و تقديمها بما يرضي العميل.					
3	إجراءات الأمن والحماية المعتمدة في المنظمة للحفاظ على سلامة العملاء واستقرارهم.					
4	اعتماد التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة عند تقديم الخدمة.					
5	الإدارة تخضع الأفراد العاملين وبشكل مستمر لدورات تأهيل وتدريب من أجل تحسين مستوى معرفتهم بمتطلبات تقديم الخدمة.					

شكراً لتعاونكم

المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

تيسير، العجارمة (2005). **التسويق السياحي** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان .

ديوب، محمد (2005). مبادئ **التسويق**. سوريا: منشورات جامعة تشرين.

نعساني، عبد المحسن؛ عقيلي، عمر (2008). **نظريات الإدارة_ مدخل لنظرية المنظمة**. سوريا: منشورات جامعة حلب.

الرسائل والأبحاث العلمية :

حمزاوي، شريف ؛ بومدين، بلكبير. **التوجه نحو السوق كمتطلب أساسي لخلق الإبداع و الابتكار في المؤسسات**، الملتقى الدولي حول الإباع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- يومي 12-13 أيار 2010، جامعة سعد دحلب، البليدة.

زايد، محمد،(2002). **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. العدد 368.كلية التجارة.جامعة القاهرة.

ساعات ، عبد الإله ؛ أمين ، شاكر(2012).أثر **التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية** ، مجلة الباحث ،الجزائر ، العدد العاشر، ص ص 341-352 .

سعيداني ، نبيلة ، (2008). نظم **المعلومات التسويقية والتوجه السوقي- دراسة حالة لبعض المؤسسات في منطقة باتنة** ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر .

شهاب محمد الهاشمي ، أحمد ، (2011).**أثر التوجه السوقي على أداء المشاريع الانشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي**، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

طاهر كاظم ،ميثاق،(2010). أثر **التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية** ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .

نور الدين، بوعنان،(2007). **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء- دراسة ميدانية في المؤسسة الميناائية لسكيكدة**، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

References

ANDREEA,M.(2011).Developmwnt and Diversification of Services – An Approach at Tourism Services Level in Romania. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 13(1), 2011

BULLINGER,H;SCHREINER,P.(2006).Service Engin eering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwi cklung von Dienstleistungen.

CERVERA,A. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organizations. European Journal of Marketing, Vol. 35 No. 11/12, 2001, pp. 1259-1286. MCB University Press, 0309-0566 .

Chien, Y; Han, H ;Tsai,S (2011). A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector. American Journal of Applied Sciences 8 (4): 343-347, 2011.
ISSN 1546-9239.

DAY, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, pp. 37-52.

DAY, G.S; Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 2, pp. 31-44.

DESHPANDE, R. (1982). The organizational Context of Market Research Use. Journal of Marketing, Vol. 9, No. 4, pp. 91-101.

DWAIRI,M ; AKOUR ,I. ; SAYYER ,W. (2012).Antecedents And Consequences Of Market Orientation In Public Sector In The Kingdom Of Bahrain. International Conference on Business, Economics, Management and Behavioral Sciences (ICBEMBS'2012) Jan. 7-8, 2012 Dubai .

ERDIL, S; KESHIN, H. The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance. Journal of Global Business and Technology.

GARAY, L.(2011). Life cycles, stages and tourism history: The Catalonia (Spain). Annalas of Tourism Research. Volume38.Issue2. April 2011, Pages 651–671.

GLAZER, R. (1991).Marketing in an Information-Intensive Environment: Strategic Implications of Knowledge as an Asset. *Journal of Marketing,* Vol. 55, No. 4, pp. 1-19.

GUSTAFSSON,A; EKDAHL ,F; EDVARDSSON, B.(1999). Customer Focused Service Development in Practice -A Case Study at Scandinavian Airlines System (SAS). International Journal of Service Industry Management, Vol. 10 No. 4, 1999, pp. 344-358. MCB University Press, 0956-4233.

lAN ,G; DING,Z.(2005).Market orientation , competitive strategy and firm performance : An empirical study of Chinese firms. Journal of Global marketing , vol . 18,no,3-4,115,142

JAWORSKI ,J ; KOHLI ,K .(1993). Market Orientation : Antecedents and consequences.Jornal of marketing .vol .57(July 1993), 53-70.

JAWORSKI ,J ; MACINNIS, J; KOHLI ,A .(2002).Generating Competitive Intelligence in Organizations. Journal of Market-Focused Management, 5, 279–307, 2002.

KOHLI ,K ; JAWORSKI ,J. (1990) . Market orientation : the construct m Research Propositions , and Manaerial implications .Journal of marketing .vol. 54(April. 1990) , 1-18 .

KOTLER, Ph; ARMISTRON,G.(1993). .Principles of Marketing. Person Education International.

KUMMAR ,V; JONES, E; VENKATESAN,R. (2011).Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?. Journal of Marketing Vol. 75 (January 2011), xx–xx

LANGERAK ,F; HULTINK, E; HENRY,S.(2004).The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance.. J PROD INNOV MANAG 2004;21:79–94

LEVITT ,T.(1969). *The Marketing Mode; Pathways to Corporate Growth*, McGraw-Hill, New York.

LEONARD, D.(1995). Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation ,Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995

Maltz, E and Kohli, K "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries". Journal of Marketing Research Vol. XXXIII (February 1996), 47-61

MALIK ,M ; NAEEM ,B. (2009). Identification of Drivers and Obstacles of Market Orientation among Diversified Industries of Pakistan. South Asian Studies , A Research Journal of South Asian Studies Vol. 24, No.2, July-December 2009, pp. 322-333

Menor.*L*; Larry. J.; Sampson.S.(2002). New service development: areas for exploitation and exploration. Journal of Operations Management 20 (2002) 135–157.

PALMER, A.(1998). Principles of Services Marketing, 2nd Edition, McGraw-Hill, London, pp. 49

Perry ,M. & shoo, A., ,2001)."Market orientation and incumbent performance in dynamic market" European Journal of marketing , 36(91100,1140-1153 .

POSSELT ,T; FöRSTL ,K. "Success Factors in New Service Development:
a Literature Review". 1Fraunhofer Center for Applied Research on Supply Chain Services, Germany

PULENDRAN, S ; SPEED, R ; WIDING, R.(2000). The Antecedents and Consequences of Market Orientation in Australia. Australian Journal of

Management, Vol. 25, No. 2, September 2000, © The Australian Graduate School of Management.

Raposo.M ; Estevão.C; Mainardes.E; Domingues.M. Market orientation for the hotel segment: The Portuguese case. China-USA Business Review, ISSN 1537-1514, USA. May 2010, Volume 9, No.5 (Serial No.83)

Robert ,A ; Paul ,W ; Drissen, H.(2011).Antecedents of market orientation in semi-public service organizations: A study of Dutch housing associations. Institute for Management Research, Radboud University Nijmegen, Nijmegen, The Netherlands.

RUEKERT ,R ; WALKER ,O.(1987).Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, vol. 51, January, pp. 1–19.

SLATER, F ; NARVER, C.(1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. Journal of marketing, Oct, 1990.

Schimmoeller.L. (2011). Success Factors of new Product Development Processes. APEM Jornal.1.25-32.Scientific Paper.ISSN 1854-6250.

SLATER, F ; NARVER, C.(2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 28, No. 1, pages 120-127. Copyright © 2000 by Academy of Marketing Science.

SILKOSET,R. (2009). Co-market Orientation in Networks: Evidence from the Toruism Industry. Published at VDM-Verlag ISBN: 978-3-639-20731-6

VEN ,V.(1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review*, 1976, 1(4), 24-47.

WILLIAM, Th(2004). Sales Force Market Information: Antecedents, Processes and Impact on Sales Performance. Submitted to the Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctoral of Philosophy July 2004.

WILLIAM ,M ; FERRELL ,C. (2006). Marketing concepts and Strategy, 13th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

ZEBAL ,M.(2000). A Synthesis Model of Market Orientation for A Developing Country – The Case of Bangladish. thesis is presented in fulfilment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, Department of Hospitality, Tourism and Marketing Faculty of Business and Law Victoria University of Technology Melbourne, Australia 2000

ZEBAL, M ; GOODWIN, D.(2011). Market Orientation in a Developing Nation – Antecedents, Consequences and the Moderating Effect of Environmental Factors. Marketing Bulletin, 2011, 22, Article 1.

ZHENG ,K ; J. JUAN,N.(2004). Employee's Perceptions of Market Orientation in a Transitional Economy: China As an Example. Journal of Global Marketing, Vol. 17(4) 2004.

المواقع الالكترونية :

1-www.bussinessdictionary.com
2-www.abahe.co.uk
3-www.ama-pdx.org
4-www.syriatourism.org.
5-WWW.syriagate.com

Abstract

Organizations are seeking to be the best, so they interest in consumer satisfaction, because consumer‘s satisfaction gives the organizations the opportunity to growth and continue., especially with competitive intensive and market turbulence. Both of implementation of market orientation strategy and consider the supporting factors of this policy enable the organization achieving competitive advantage through service developing or introducing new services.

Developing a product or service tourism has become more urgent than ever, especially with changing customer needs. The implementation of market orientation addition to consider the supporting factors for this policy enable organization to achieve competitive advantage through the development of the services provided by it or offer new services

This study aims to know the degree of adoption market orientation strategy in tourism organizations which do their activities in Syrian coast and the role of market orientation supporting factors in service developing.
The analytical descriptive approach had adopted, it is a survey study including tourism organizations in Syrian coast.
The sample of study is the organizations that classified as four and five stars.

SPSS program had used for data analyzing, regression analysis used mainly to know the contributing of market orientation supporting factors in service developing, and correlation analysis to know the consistency between the components of market orientation, addition to descriptive analyses.
The results had shown that the organizations that had studied are market oriented and there is an important role of internal supporting factors in service development, addition to external factors, while the interaction of internal departments and market turbulence do not affect organizations ability to service developing.

Key words: Market orientation - Supporting factors - Service developing.

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Tishreen University
Faculty of Economic II
Business Administration Section

The Role of Market Orientation Supporting Factors in Tourism Service Development

(A Survey Study on Tourism Organizations in Syrian Coast)

A Thesis Prepared for the Degree of Master of Business Administration

Preparation
Allam Yousuf

Supervision

Prof. Hussein Ibrahim
Prof. at B.A
Tishreen University

Dr. Suleiman Ali
Dr. at Marketing
Aleppo University

2014