



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact Factor ISI 1.304

## العدد الثامن عشر / الجزء الأول نيسان 2023

الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي بشركات التامين في السودان (2016-2022)

Mediator role of organizational culture on relationship between marketing strategies and marketing performance at insurance companies in Sudan (2016-2022).

د. عبد العال عبد الودود محمد حمزه .

استاذ ادارة الاعمال المشارك - جامعة المجمعة.

.Dr. Abd aleaal Abdel-Wadoud Mohamed Hamza

.Associate Professor of Business Administration - Majmaah University

Hamizo\_2000@yahoo.com



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المخلص .

تهدف هذه الدراسة للتعرف علي الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي بشركات التامين واعادة التامين. تمثلت مشكلة الدراسة في ان الاداء التسويقي بشركات التامين مازال دون الطموحات المنشودة ربما يعزي السبب في ضعف الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها شركات التامين. مما يثير التساؤلات عن مدي اعتماد شركات التامين علي الثقافة التنظيمية في تطوير دور الاستراتيجيات التسويقية لتحسين الأداء التسويقي؟ اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة الي المنهج التاريخي الاستردادي واختبرت عدد من الفرضيات من بينها: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الاستراتيجيات التسويقية بشركات التامين. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والاداء التسويقي بشركات التامين. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء التسويقي بشركات التامين. توصلت الدراسة الي جملة من النتائج الهامة من بينها: ان الاداء التسويقي بشركات التامين مازال يحتاج للمزيد للتطوير. عدم اعتماد شركات التامين علي تنوع الاستراتيجيات التسويقيه اضعف الاداء التسويقي وعدم الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية اسهم بدوره في تدني مستويات الاداء التسويقي. بناءً علي هذه النتائج فقد تقدمت الدراسة بجملة من التوصيات من بينها ضرورة الاهتمام بمكونات الثقافة التنظيمية عند وضع الاستراتيجيات التسويقيه لرفع معدلات الاداء التسويقي. ضرورة دراسة التجارب الخارجية الناجحه والاستفادة منها في تطوير الاداء التسويقي عبر الاستراتيجيات التسويقية الفعالة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجيات التسويقية، الاداء التسويقي ، شركات التامين.

**Abstract.**

This study aimed to identify mediate role of organizational culture on relationship between marketing strategies and marketing performance at insurance companies. Study problem relies on that marketing performance at insurance companies still below expectations may be due to negative role of organizational culture on formulating suitable marketing strategies that can influence marketing performance. Therefore, study problem can be formulated on these questions; what is mediate role of organizational culture on relationship between



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

marketing strategies and marketing performance? What is the role of organizational culture on improving marketing performance at insurance companies? This study adopted both historical and descriptive analytical approach and has tested these hypothesizes: There is a statistical correlation between organizational culture and marketing strategies at insurance companies. There is a statistical correlation between marketing strategies and marketing strategies at insurance companies. There is a statistical correlation between organizational culture and marketing performance at insurance companies. However, this study has reached some findings and results such as: marketing performance at insurance companies still below expectations and need more to be developed. Adopting only one marketing strategy affected negatively marketing performance. Lack of organization culture role does not help in improving and developing marketing performance at insurance companies. Based on these results this study has come out with some suggestions and recommendations among them: its important to study international successful lessons in field of marketing strategies. It's necessary to pay more attention to organizational culture in formulating marketing strategies so as to improve level of marketing performance.

**Key words: organizational culture, marketing strategies, marketing performance, insurance companies.**

### المقدمة:

تعمل شركات الاعمال بمختلف أشكالها وأنواعها علي مواكبة المتغيرات والتطورات التقنية والاقتصادية من خلال تصميم إستراتيجية فعالة تعظم ادوار الثقافة التنظيمية لضمان نجاح الاستراتيجيات التسويقية التي بدورها ترفع من كفاءة الأداء التسويقي بشركات العمال بصفه عامة وشركات التأمين بصفه خاصة. ليصبح النشاط التسويقي قادر على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة وعصر العولمة. يعتبر التسويق ذو أهمية كبرى وضرورة حتمية لكونه احد أهم الموارد وقنوات الاستثمار في المؤسسات والشركات. تعتبر وظيفة التسويق من أهم وظائف منظمات الاعمال فقدره المنظمة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهداً تسويقياً فعالاً يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق الاستراتيجيات التسويقية لما لها من دور كبير يؤثر علي الاداء التسويقي بشركات الاعمال حيث ان الاستراتيجيات الناجحة والفعاله هي التي تزيد من كفاءة وفاعلية الاداء التسويقي و من ثم تزيد القدرة التنافسية لشركات الاعمال. لوضع استراتيجيات تشويقية فعاله لابد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تركز علي دراسة القيم والتقاليد والاعراف وقيم العمل التي تسود في تنظيمات الاعمال وفي المجتمعات. باتت شركات التأمين واعادة التأمين تهتم كثيراً بالاستراتيجيات التسويقية وأصبح للتسويق دوراً حيوياً في مجال التأمينات مما دفع هذه الشركات إلى تبني المفهوم التسويقي الحديث لمواكبة المتغيرات المتسارعة ولتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة والمنافسة العالمية. أصبحت ادارة التسويق بشركات التامين نهم كثيراً بتفعيل الاداء التسويقي من خلال وضع وتصميم الاستراتيجيات التسويقية الفعالة. التسويق يرتبط ارتباطاً مباشراً بالبيئة الداخلية والخارجية والثقافة التنظيمية وعليه لتصميم استراتيجيات تسويقية فعالة وناجحة لابد من دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي.

### مشكلة الدراسة :

رغم اهتمام الشركات العاملة في مجال التأمين واعادة التامين بالاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي الا انها تواجه منافسة كبيرة في ظل عصر العولمة والانفتاح. حيث تنفق شركات التامين ميزانيات كبيرة في وضع وتصميم الاستراتيجيات التسويقية ورغم ذلك فان مستويات الاداء التسويقي مازالت دون التوقعات والطموحات ربما يعزي السبب لضعف تأثير الاستراتيجيات التسويقية او لعدم الاهتمام بدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي. عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: ماعلاقة الثقافة التنظيمية بالاستراتيجيات التسويقية؟ الي اي مدي تساهم الثقافة التنظيمية في رفع معدلات الاداء التسويقي بشركات التامين؟ مادور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي بشركات التأمين؟

### أهمية الدراسة:

تتبع اهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناوله اذ تركز علي ربط الثقافة التنظيمية بالاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي حيث يعتبر التسويق احد اهم وظائف منظمات الاعمال. توفر هذه الدراسة معلومات تفيد الباحثين والمهتمين بهذا المجال فضلاً عن كونها تثري العلوم والمعارف في مجال الدراسة وتفيد صناعات القرارات وواضعي السياسات في الشركات العاملة في مجال التأمين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الي :

1. توضيح دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي في شركات التامين.
2. شرح المفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية و الإستراتيجية التسويقية والاداء التسويقي
3. تقديم نتائج وتوصيات تفيد صناع القرارات وواضعي السياسات في شركات التامين

### فرضيات الدراسة:

تسعي هذه الدراسة الي اختبار صحة الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الاستراتيجيات التسويقية بشركات التامين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية و الأداء التسويقي في شركات التامين
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء التسويقي في شركات التامين.

### منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي بالإضافة لاسلوب دراسة الحالة.

### مصادر المعلومات:

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر التالية:

1. **مصادرة ثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والتقارير والمنشورات والمجلات العلمية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى المواقع الالكترونية .
2. **مصادر أولية:** تتمثل في الاستبيان والمقابلات الشخصية والملاحظة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مصطلحات الدراسة:

**الثقافة التنظيمية** : تشمل الثقافة التنظيمية القيم والسلوكيات التي تسهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة لمؤسسة ما ، تؤثر الثقافة التنظيمية على الطريقة التي يتفاعل بها الناس والسياق الذي تنشأ المعرفة فيه، والمقاومة التي سيبدوها تجاه بعض المتغيرات.

**الإستراتيجية التسويقية**: يعتر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداء هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي والبيئة التسويقية المحيطة بها ، ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء تحليل مهمة المنظمة وموقفها داخليا وخارجيا. وتحدد الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من تحقيق الأهداف التسويقية وصولاً لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

**الأداء التسويقي**: أو بمعنى أدق قياس الأداء التسويقي على تطوير الشركة أو المؤسسة من خلال العديد من استراتيجيات التسويق المختلفة،

الدراسات السابقة :

دراسة : أسعد أحمد محمد عكاشة، (2008) <sup>1</sup>، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات - . التعرف على واقع الثقافة التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظر لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي. هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

1 أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية،



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### دراسة مصطفى عبده مصطفى 2015 بعنوان: الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة هو الهدف الأساسي الذي يضمن للمؤسسة البقاء في ساحة التنافس، على المستوي الكوني، وذلك بالاعتماد على المهارات والمعرفة والاستعدادات التي تتوفر في الأصول الفكرية التي تتفاعل وتتساق فيما بينها للتميز المستمر، ومن أهم مجالاته. عليه هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير استراتيجيات التسويق على الميزة التنافسية، حيث كان المستهدف من هذا البحث الشركة السودانية للاتصالات زين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث كانت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من عينة غير احتمالية وزعت (50) استبانة بنسبة استرداد (96%). من خلال مراجعة الأدبيات السابقة صيغت عدة فرضيات لدراسة ذلك الأثر. تم معالجة البيانات إحصائياً عن طريق (spss22) أظهرت النتائج وجود علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية الميزة التنافسية، ولكنها تأثيراً جزئياً. منها أن هنالك علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية وهذه العلاقة دعمت دعم جزئي، توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها العمل على زيادة الحملات والأنشطة الترويجية من إعلانات تلفزيونية وفي الطرق العامة التي توضح أنواع ومميزات البضائع التي تقدمها الشركات، زيادة اهتمام إدارة المنظمة قيد البحث بتخطيط السوق وإدارة معلومات السوق وإعطاءها الأهمية المناسبة من أجل تحقيق الميزة التنافسية. العبارات الدالة: الاستراتيجيات التسويقية، الميزة التنافسي.

دراسة آلاء عبد الحافظ حمودة موسى (2018م) <sup>3</sup> بعنوان: أثر بحوث التسويق على الاستراتيجيات التسويقية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر بحوث التسويق على الاستراتيجيات التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، والتعرف على مدى اهتمامها بالبحث التسويقي، تمثلت مشكلة الدراسة في إلى أي مدى تؤثر بحوث التسويق على إستراتيجية المنتج وكيف تؤثر بحوث التسويق على إستراتيجية التسعير وما أثر بحوث التسويق على إستراتيجية الترويج والتوزيع بالمجموعة. واختبرت الدراسة العديد من الفرضيات أهمها هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المنتج وبحوث التسويق، وكذلك هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين بحوث إستراتيجية التسعير والتسويق، وكذلك هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين بحوث التسويق، وكذلك هنالك عالقة ذات دلالة إحصائية بين بحوث إستراتيجية التسويق والتوزيع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج أهمها الاهتمام بالبحث التسويقي بمجموعة شركات

2 مصطفى عبده مصطفى، الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان 2015م.

3 آلاء عبد الحافظ حمودة موسى، أثر بحوث التسويق على الاستراتيجيات التسويقية، رسالة دكتوراه، السودان 2018م.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

معاوية البربر للصناعات الغذائية ساعد في بناء استراتيجيات تسويقية ناجحة ساهمت بحوث التسويق في زيادة المبيعات بالمجموعة, كشفت الدراسة انه لا يوجد قسم متخصص لبحوث التسويق بالمجموعة . أوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم متخصص لبحوث التسويق بالمجموعة, ضرورة إجراء دورات تدريبية خاصة بالتسويق والبحث التسويقي بشكل مستمر لتأهيل الكوادر بالمجموعة, عمل المزيد من الدراسات والأبحاث في مجال البحث التسويقي لأنه يساهم بصورة مباشرة في زيادة المبيعات.

**دراسة وائل علي(2016)<sup>4</sup> بعنوان:** اثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية دراسة حالة المنظمات الصغيرة . تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل عن الرئيسي ما هو أثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية ، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية ، التعريف بمفهوم الاستراتيجيات التسويقية . وافترضت الدراسة عدد من الفرضيات منها هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية كالأداء التسويقي بمنظمات الأعمال الصغيرة ، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية الدقيقة كالأداء التسويقي الناجح . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ، الدرجة الكمية لاستراتيجيات التسويقية المتبعة في منظمات الأعمال الصغيرة في فلسطين جاءت مرتفعة كما إن أهم الاستراتيجيات التسويقية تمثلت في إستراتيجية المنتج ثم جاءت إستراتيجية التسعير في الترتيب الثاني ثم إستراتيجية التوزيع ثم إستراتيجية الترويج ، أن هنالك اثر ايجابي طردي للاستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي . أوصت الدراسة بعد من التوصيات أهمها ، ضرورة اهتمام أصحاب ومديري المنظمات بإستراتيجية الترويج والتوزيع ، ضرورة توجيه المنظمات لتطوير قدرتها في مجال الإنتاج من خلال استخدام الآلات الحديثة وكذلك تنويع المنتجات لتقديم منتج ذو جودة وتكلفة قليلة وبأسعار معقولة وبقدرات تنافسية .

4 وائل علي، اثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية دراسة حالة المنظمات الصغيرة، رسالة دكتوراه،





اولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار لهذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على أنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها. حصر هذا المفهوم الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة الواحدة<sup>(5)</sup>. كما تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمحللون لشرح وتفسير أنماط السلوك التنظيمي ومدى الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وتوفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء، كما أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات، وسلوكيات أعضاء المنظمة<sup>(6)</sup>. وذهب البعض الآخر إلى تشبيه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد، فعرفت على أنها: كجبل الجليد، حيث يمثل جزءه الأكبر المختفي عن الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة<sup>(7)</sup>.

(2) ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص99.

(1) الحسن عبدالعزيز حسن: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالملكة العربية السعودية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 1999، ص 40.

(1) بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2013، ص17.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أهمية الثقافة التنظيمية :

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

1. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل اطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
2. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف إن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
3. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً ومؤيداً ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقتهم.
5. الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلافة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين.
7. تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبنى قيم الابتكار والتفوق وتستعدي المبدعين وتكافئ التطوير، والتميز ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
8. تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها (8).

(1) محمد يزغش، الثقافة المهنية في الفكر الإداري الحديث، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008م، ص28.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الشكل (1) : تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة



المصدر:

ممدوح جلال الرخيمي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة جدة، السعودية، 2000م،

ص 57

تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الأغراض أو الأدوات منها ما يلي<sup>(9)</sup>:

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية.
2. تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.
3. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
4. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء لما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.
5. الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم<sup>(10)</sup>.

والشكل التالي يوضح الأدوار والوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية:

(2) عمر عزوي، محمد عجيل، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، العدد الرابع، جامعة الجزائر، 2006، ص 61.

(3) محمد بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة،

رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 18.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مصادر الثقافة التنظيمية:

1. تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتعلق بالتغيير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر والإلكترونيات؛ تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.
  2. تأثير القادة الإداريين أو الإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة.
  3. هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.
- هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة. بمعنى أن هناك ثلاث مصادر للثقافة التنظيمية هي:

**المصدر الأول:** الجانب التقني للعمل أي كل ما يتعلق بإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي، الوظائف، والذي يختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوعها، طبيعة نشاطها.

**المصدر الثاني:** هي القيم والسلوكيات القبلية للقادة أي كل ما اكتسبوه من مصادر التنشئة الاجتماعية.

**المصدر الثالث:** هي القيم البعدية والمتعلقة بالحياة المهنية نفسها أي كل ما اكتسبه القادة منذ لحظة توظيفهم سواء في المؤسسة الحالية أو مؤسسات سابقة.

مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاماً يتكوّن من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة. ويمكن تقسيم العناصر المكوّنة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: (1)

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

(1) المرجع السابق، ص101.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أ- الإشارات الثقافية: وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

**1. القيم التنظيمية:**

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

**2. الأعراف والتوقعات التنظيمية :**

**الأعراف التنظيمية:**

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة. فهي مجموعة من المعايير التي تتحكم بطبيعة العمل داخل المؤسسة، والتي تصبح مع الوقت مكوناً رئيسياً من مكونات الثقافة التنظيمية.

**التوقعات التنظيمية:**

تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل. (1)

**الموروث الثقافي للمنظمة**

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي: (1)

**1. المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من

الثقافات تعكس قيم المؤسسين،

**2. سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من

أفضل الوسائل للإرتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك إتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

(1) سامي فياض العزاو، ثقافة منظمات أعمال و المفاهيم و أسس و التطبيقات ، معهد الإدارة العامة ، 2005، ص46.

(1) المرجع السابق، 76.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دورًا مهمًا في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة؛ من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل.
4. الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزًا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.
5. مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة المنظمة –النشاط الرئيسي لها– بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...)

### ثانياً: الاستراتيجيات التسويقية

استراتيجيات التسويق هي عبارة عن خطط يتم وضعها لتحقيق الأهداف والغايات التسويقية. تقوم هذه الخطط برسم الطريق الأمثل والأفضل للكيان أو الشركة أو الأشخاص المسؤولين عن التسويق للوصول للعملاء.

### أنواع استراتيجيات التسويق التنافسية

تتمثل أهم أنواع استراتيجيات التسويق التنافسية في الآتي: (1)

#### 1. الاستراتيجيات القومية والإقليمية "استراتيجيات السوق المحلية"

تساعد هذه الإستراتيجية في تحديد طبيعة الخطة التسويقية، من حيث كونها قومية أم أنها خطة مشتركة بين المستوى القومي والإقليمي.

#### 2. الاستراتيجيات الموسمية

يتمثل هذا النوع من الاستراتيجيات في القرارات التي لا بد من التفكير فيها بهدف تحديد الموعد المناسب للإعلان عن المنتج، فضلاً عن تحديد أفضل الطرق لتسويقه وتخزينه.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، ط1 ، الإسكندرية :المكتب العربي الحديث، ، 1988م. ص 34



### 3. استراتيجيات المزيج التسويقي

تتميز هذه الاستراتيجيات بأنها تُساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عناصر المزيج التسويقي، حيث أنها تتحكم في المنتج والسعر والتوزيع والتسويق للمنتجات والخدمات التي تقوم بتقديمها الشركة.

### 4. استراتيجيات الإنفاق

لدعم ضعف المبيعات والموانئ والأسواق ذات المبيعات المنخفضة، يتطلب ذلك استثمارات مالية. تعمل هذه الاستراتيجيات على تدعيم المبيعات المنخفضة والمنافذ والأسواق ذات المبيعات الأقل من خلال الاستثمارات المالية التي تساعد على النهوض.

### 5. إستراتيجية قيادة التكلفة

هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة في أفضل وضع ممكن وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بها، فضلاً عن أنها تستثمر الإنتاج عن طريق معايير مثالية ومن ثم يتم بيعها بالأسعار المتعارف عليها في السوق لتحقيق التنافس مع المنتجات الخاصة بالشركات الأخرى.

### 6. إستراتيجية التمييز

هي الإستراتيجية التي تعمل على البحث عن التميز والانفراد بمزايا استثنائية وخصائص فريدة للمنتجات، مثل الأسعار الشخصية وخدمات ما بعد البيع للعملاء، مما يزيد من وضع الشركة التنافسي مقارنة بالشركات الأخرى.

### 7. إستراتيجية التركيز

تعمل هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في قطاع الصناعة، فتقوم بالتركيز على جزء معين من السوق وتُكثف العمل في هذا الجزء وذلك للانفراد به وإبعاد الشركات الأخرى عنه ومنعهم من التأثير على المؤسسة في حصة هذا الجزء، هذا بالإضافة إلى إن التخصص يجعلها أكثر دقة وكفاءة في الإنتاج فتتفرد بمنتجات غير متداولة في السوق فتميزها عن الآخرين<sup>(1)</sup>.

ويمكن أيضاً تصنيف الاستراتيجيات إلى استراتيجيات المحيطات الزرقاء، واستراتيجيات المحيطات الحمراء.

(1) المرجع السابق، ص92.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

استراتيجيات المحيطات الزرقاء

الاستراتيجيات التي يتم تحديدها من خلال فتح مساحة لم تكن معروفة من قبل، وخلق الطلب والفرص للنمو المعرفي.

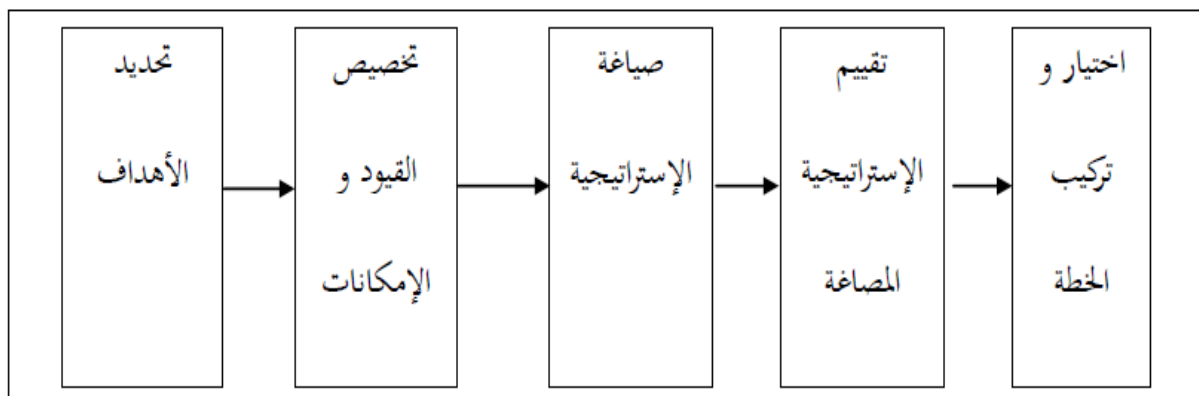
استراتيجيات المحيطات الحمراء

الاستراتيجيات الموجودة اليوم، أي ضمن مساحة السوق المعروفة.

مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية:

إن إعداد إستراتيجية التسويق يتطلب منا وضع وإتباع طريقة صحيحة تساعدنا في هذه الإستراتيجية، و هذا ما نوضحه في الشكل التالي.

شكل (4) إعداد إستراتيجية التسويق



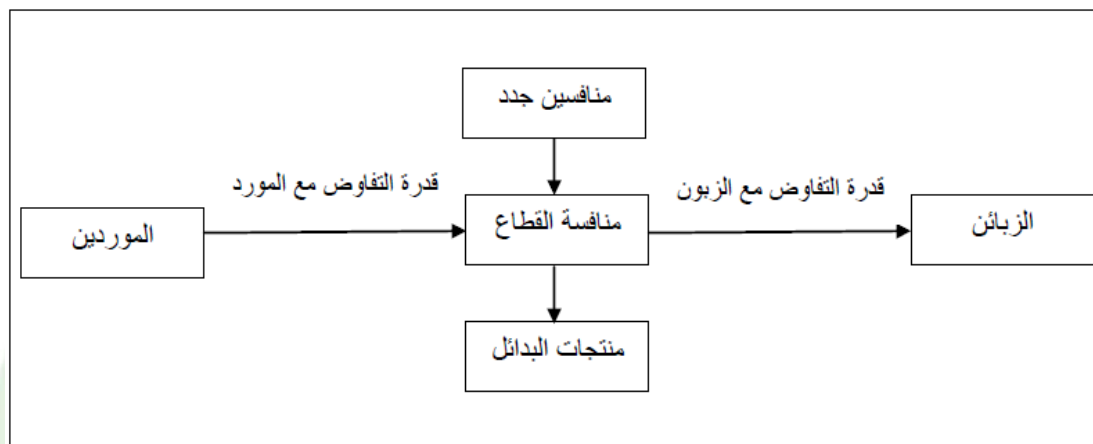
المصدر: أحمد السيد طه، الفرصة التسويقية، القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة والاقتصاد، ص70





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

شكل (5) البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة:



المصدر: أحمد السيد طه، الفرصة التسويقية، القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة والاقتصاد، ص71

الشكل السابق يوضح البيئة المحيطة بالمؤسسة في ظل قطاع استراتيجي تنافسي إذ تعتبر دراسة البيئة من الخطوات الهامة في تصميم إستراتيجية المؤسسة جزء من التجمع تتأثر به ويتأثر بها، لذلك يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة ، و تشخيصها و التنبؤ بها، و تحديد أثرها على سلوكها و أدائها و تحديد الفرص التي تنتجها و القيود التي تفرضها مما يساعد على تحقيق فعالية المؤسسة.

### ثالثاً : الأداء التسويقي

#### مفهوم الأداء التسويقي:

هناك العديد من التعاريف للأداء التسويقي و نذكر منها<sup>(11)</sup>:

أولاً: الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعة في الخطة التسويقية.

(2) زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، (القاهرة: دار الطباعة للنشر والتوزيع، 2001)، ص216.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثانياً: الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ثالثاً: الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموائمة بين مخرجات أنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.

### أهمية الأداء التسويقي:

نظراً لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم و مدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي و فعال و في ظل تقدم تكنولوجيا مدهل و متطور و مستمر و مدى ما تواجهه من تحديات و مشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا و انفتاح الأسواق أصبح العالم يعتمد التحسين و التطوير الأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات و كسب الفرص المتاحة. (12)

الأدوات التي يمكن استخدامها للتحقق من الأداء التسويقي:

يمكن التفرقة بين ثلاث أدوات وذلك على النحو التالي (13):

### تحليل المبيعات:

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس و تقييم المبيعات الفعلية و مقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفاً و من ثم يتم التأكد من مدى قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة و في نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل، ويفضل أيضاً عند تحليل المبيعات الإجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها و دراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة.

(1) علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، (مصر:الدار الجامعية، 2007)، ص269.

(2) أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث(ورقلة، جامعة قاصدي مرياح، العدد الرابع، 2006)، ص81.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

معايير قياس الأداء التسويقي:

مع تطور المفاهيم الإدارية لمتخذي القرارات داخل المنشآت تطورت مقاييس أداء التسويق من المعيار المالي كمييار وحيد لقياس مدى فعالية الأداء التسويقي إلى استحداث معايير أخرى منها: (14)

**1. تحليل المبيعات (Sales Analysis):**

و هو استخدام أرقام المبيعات لتقييم الأداء التسويقي.

**2. قياس رضا العملاء (Customer Satisfaction Measurement):**

وهو مقياس نوعي لقياس الأداء التسويقي يتم من خلال بحث وجهة نظر العملاء و قياس الأداء مقارنة بالمنافسين.

**3. قياس قوة العلامة التجارية (Brand Equity):**

وهو مقياس لقياس الأداء التسويقي و الذي يحدد هل العلامة التجارية تجذب انتباه السوق المستهدف.

**أهداف قياس الأداء التسويقي**

الأهداف الرئيسية لقياس الأداء التسويقي الحصول على البيانات عن النشاطات التسويقية المختلفة لوضع خطوات تصحيحية لتحقيق أهداف المنشأة لزيادة فعالية تخطيط، تنظيم، تنفيذ و مراقبة وظائف التسويق، حساب العائد على الاستثمار، تبرير البرامج، الميزانية و قيمة التسويق، تطوير، تنظيم موارد التسويق و إشراك الإدارة العليا في التسويق.

**رابعاً : الدراسة التطبيقية**

**شركات التامين**

يعتبر قطاع التامين في السودان من اهم القطاعات التي تسهم في الناتج القومي والتنمية الاقتصادية ويسهم قطاع التامين مساهمة فعال في تنمية وتطوير قطاع الخدمات ةتقدم شركات التامين خدماتها التامينية لقطاع واسع من العملاء داخل الدولة وتسعي شركات التامين السودانية في المنافسه في الاسواق العالمية. في هذه الدراسة تم اختيار خمسة من كبريات شركات التامين في السودان وهي : شيكان للتامين - شركة التامينات الاسلامية - الشركة التعاونية للتامين - شركة جوبا للتامين - شركة سافنا

(1)العريفي، بسيم قائد، (2006)، اثر تطبيق معايير الجودة على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العارق، ص67.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

للتأمين. ظلت شركات التأمين منذ تأسيسها وانطلاقها الفعلية مدفوعة بتأمين جميع موجودات القطاع العام والمساهمة في تأمين موجودات القطاع الخاص إحدى أهم روافع الاقتصاد الوطني وروافد التنمية المستدامة . وقد امتازت منذ عهد نشأتها الباكورة بتصميم المبادرات واقتحام المجالات التأمينية ذات المخاطر العالية وإنعاش سوق التأمين بأطيف من المنتجات الجديدة بحسب ما تقتضيه الحاجة التأمينية للأسواق الناشئة. وقد استطاعت في وقت وجيز أن تنجز محفظة تأمينية قل أن تتوفر في شركة واحدة من حيث تنوعها وقدرتها على إدارة الخطر(15)

### الرؤية:

الريادة والتميز في خدمات التأمين في العالم.

### الرسالة

تلبية كافة احتياجات أصحاب العلاقة (STAKEHOLDER) بطريقة مبتكرة ومتميزة.

### قيم الشركة

- الولاء الدائم والاهتمام المتعاطف بحملة الوثائق بالشركة.
- حفز العاملين والارتقاء بقدراتهم وتشجيعهم علي التعلم والابتكار والاستخلاف.
- العمل بروح الفريق من اجل التميز والتحسين المستمر.

تزاول هذه الشركات نشاطها التأميني وفق أحكام الشريعة الإسلامية التي تقتضي أن يكون تأميناً تعاونياً , حيث تعتبر الأقساط المدفوعة تبرعاً في المحفظة التعاونية للشركة من قبل أصحاب الممتلكات المؤمنة (( حملة وثائق التأمين)) و يتم توزيع فوائض التأمين عليهم كما أنهم يُمثلون بأعضاء في مجلس إدارة الشركة ويتحملون قسطاً من الخسائر عند حدوثها. يشرف علي رقابة أعمال الشركة من النواحي الشرعية نفر كريم من علماء الشريعة و القانون و الاقتصاد وفق المبادئ و المرتكزات التي يقوم عليها التأمين الإسلامي - الذي تمثل التجربة السودانية أصفى صيغه ونماذجه. تنهض الشركة بمهام التأمين علي ممتلكات القطاع العام والقطاع الخاص و الأفراد و تسهم بفعالية في مجالها الأساسي المتمثل في التأمين و التعويض عن الخسائر . إذ تُعتبر الشركة الأولى في مجال التكافل بالبلاد . فضلاً عن قيامها بإضافة تغطيات تأمينية شتى في مجال تأمين الثروة الحيوانية والتأمين الزراعي وتأمين حصيلة الصادر إضافة للتأمين الطبي.

(15) موقع شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين ، <http://shiekanins.sd/index.php/ar/home/show>



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

خامساً : الدراسة الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين باقسام التسويق المختلفه بشركات التامين واعادة التامين في السودان ( خمسة شركات : شيكان للتأمين - شركة التامينات الاسلامية - الشركة التعاونية للتأمين - شركة جوبا للتأمين - شركة سافنا للتأمين ) والبالغ عددهم 150 وقد تم اخذهم جميعا بنظام اسلوب الحصر الشامل حيث تم تصميم استبيان وتحكيمه ثم توزيعه علي شركات التامين وتم التحليل الاحصائي بنظام SPSS وقد جاءت نتيجة التحليل كما يلي:

عرض وتحليل البيانات:

تحليل البيانات الشخصية:

النوع : تم سؤال المبحوثين عن النوع ، وقد أعطوا إجابات كما موضحة في الجدول التالي:  
جدول (1) : توزيع المبحوثين حسب النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	100	66.67%
أنثى	50	33.33%
المجموع	150	100 %

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العمر : تمّ سؤال الباحثين عن العمر وقد اعطت اجابات كما موضحة في الجدول التالي:

جدول (2) : توزيع الباحثين حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة %
اقل من 30 سنة	30	20%
من 31 إلى 40 سنة	42	28%
من 41 إلى 50 سنة	50	33.33%
من 51 سنة فأكثر	28	18.67%
المجموع	150	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

المؤهل العلمي : تمّ سؤال الباحثين عن المؤهل العلمي وقد اعطت اجابات كما موضحة في الجدول التالي :

جدول (3) : توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
بكالوريوس	52	34.67%
دبلوم عالي	20	13.33%
ماجستير	40	26.67%
دكتوراه	22	14.67%
أخرى	16	10.66%
المجموع	150	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول ( 4 ) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية ( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الاستراتيجيات التسويقية )

الاتجاه	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية الاولى					
				لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أوافق	5	1.169	3.13	10	22	6	61	51	تضع الشركة استراتيجياتها التسويقية بالاعتماد علي المعنقدات والاعراف السائده
				%6.67	%14.67	%4	%40.67	%34	
أوافق بشدة	3	0.655	4.23	2	23	8	49	68	فهم القيم التنظيمية يساعد في ضمان نجاح إستراتيجية التسويق في شركات التامين
				%1.33	%15.33	5.33 %	%32.67	45.3 %	
أوافق بشدة	1	0.774	4.25	-	8	5	57	80	تراعي شركات التامين ثقافة العمل والتنظيم والمجتمع في صياغة ووضع إستراتيجيتها التسويقية
				-	%5.33	3.33 %	%38	53.3 %	
أوافق	4	0.731	4.17	17	23	12	68	30	تراعي الشركات دائما فهم نقاط القوة والضعف عند بناء وتصميم الاستراتيجيات التسويقية
				11.33 %	%15.33	%8	%45.33	%20	
أوافق بشدة	2	0.805	4.24	25	16	10	47	52	مشاركة العاملين في وضع الاستراتيجيات التسويقية يساهم في تقوية الولاء والانتماء التنظيمي
				16.67 %	%10.67	6.67 %	%31.33	34.6 %	

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (5) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية ( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات التسويقية والاداء التسويقي )

الاتجاه	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفرضية الثانية
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أوافق بشدة	1	0.480	4.30	10	17	11	35	77	تحرص شركات التأمين على تطوير المنتج كاحد الاستراتيجيات التي تزيد من كفاءة الاداء التسويقي
				%6.67	%11.33	%7.33	%23.33	%51.33	
أوافق	3	1.013	3.72	12	18	12	73	35	تتبني شركات التأمين استراتيجيه التنوع في خططها التسويقية
				%8	%12	%8	%48.67	%23.33	
أوافق	4	1.004	3.67	-	10	12	100	28	
				-	%6.67	%8	%66.67	%18.67	
أوافق بشدة	5	1.126	2.98	3	9	4	43	91	التكلفة المنخفضة للخدمات تشكل احد اهم الأولويات في الاستراتيجيات التسويقية لشركات التأمين
				%2	%6	%2.67	%28.67	%60.67	
أوافق	2	0.771	4.06	18	27	6	70	29	لا تواجه الشركات صعوبة في زيادة المنافذ التوزيعية لخدماتها
				-	%7.1	%5.3	%61.9	%25.7	

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول ( 6 ) : الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة ( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و الاداء التسويقي )

الإنجاء	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفرضية الثالثة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
أوافق بشدة	5	0.66	4.2	14	16	12	36	72	فهم العاملين لثقافة الوظيفة والعمل يسهم في كفاءة الاداء التسويقي
				39.33 %	10.67 %	8 %	24 %	48 %	
أوافق بشدة	1	0.56	4.3	-	5	8	62	75	تحتم شركات التامين بمراعات الاعراف التنظيمية في خططها لتحسين الاداء التسويقي
				-	3.33 %	5.33 %	41.33 %	50 %	
أوافق بشدة	2	0.60	4.2	15	23	6	67	39	تميز شركات التامين بتقديم خطط تسويقية تراعي القيم والاعراف المجتمعية
				10 %	15.33 %	4 %	44.67 %	26 %	
أوافق بشدة	4	0.70	4.2	15	22	18	43	52	اعتماد شركات التامين علي الاستراتيجيات التنافسية اسهم في تحسين الاداء التسويقي
				10 %	14.67 %	12 %	28.67 %	34.6 %	
أوافق بشدة	3	0.53	4.2	7	16	9	78	40	تعتمد شركات التامين في وضع استراتيجياتها التسويقية علي المعتقدات والتوقعات التنظيمية
				4.67 %	10.67 %	6 %	52 %	26.6 %	

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2022



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**النتائج:**

1. الاداء التسويقي يقطع التامين ماول يعاني من ضعف ويحتاج لمزيد من الجهود للتطوير
2. الاستراتيجيات التسويقية بشركات التامين لم تسهم في رفع كفاءة الاداء التسويقي رغم اهتمام الادارات العليا بالتسويق والخطط والسياسات التسويقية.
3. صياغة إستراتيجيات التسويق تتم علي مستوي الادارات العليا بمعزل عن مشاركة العاملين في المستويات الادارية الدنيا مما اسهم في ضعف تأثيرها علي الاداء التسويقي في شركات التامين.
4. عدم مراعات القيم والاعتقادات التنظيمية عند وضع وصياغة الاستراتيجيات التسويقية اسهم في ضعف الاداء التسويقي بشركات التامين.
5. ضعف دور الثقافة التنظيمية في وضع الاستراتيجيات التسويقية اسهم في تدني مستويات الاداء التسويقي بشركات التامين
6. اعتماد شركات التامين علي استراتيجية تطوير المنتج فقط دون الاهتمام ببقية الاستراتيجيات التسويقية ادي لضعف الاداء التسويقي بشركات التامين.
7. عدم الاهتمام الكافي بتوازن المزيج التسويقي الخدمي ساهم في تدني مستويات الاداء التسويقي.
8. عدم دراسة التجارب العالمية الناجحة في مجال السياسات والاستراتيجيات التسويقية جعل شركات التامين تعتمد فقط علي استراتيجية السوق المحلي.
9. عدم الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في الاستراتيجيات التسويقية اسهم في ضعف مستويات الاداء التسويقي.
10. عدم الاعتماد علي سياسة تنوع الاستراتيجيات التسويقية يعتبر احد اهم اسباب تدني الاداء التسويقي بشركات التامين.

**التوصيات:**

1. علي ادارات شركات التامين في السودان الاهتمام اكثر بتطوير الاداء التسويقي من خلال الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.
2. يجب الاعتماد علي الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن ان تسهم في رفع كفاءة الاداء التسويقي
3. ضرورة ان تتم صياغة إستراتيجيات التسويق علي مستوي جميع الادارات العليا بمشاركة العاملين لتسهم في تحسين الاداء التسويقي في شركات التامين.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. يجب مراعات القيم والمعتقدات التنظيمية عند وضع وصياغة الاستراتيجيات التسويقية لزيادة كفاءة الاداء التسويقي بشركات التامين.
5. ضرورة الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في وضع الاستراتيجيات التسويقية لرفع مستويات الاداء التسويقي بشركات التامين
6. علي شركات التامين الاعتماد علي الاستراتيجيات التسويقية المختلفة لتطوير الاداء التسويقي بشركات التامين.
7. ضرورة الاهتمام الكافي بتوازن المزيج التسويقي الخدمي لتحسين مستويات الاداء التسويقي.
8. يجب دراسة التجارب العملية الناجحة في مجال السياسات والاستراتيجيات التسويقية والاستفادة منها في صياغة افضل وانجح الاستراتيجيات الملائمة لشركات التامين.
9. يجب الاهتمام بدور الثقافة التنظيمية في الاستراتيجيات التسويقية و الاداء التسويقي.
10. ضرورة الاعتماد علي سياسة تنويع الاستراتيجيات التسويقية لتفادي اسباب تدني الاداء التسويقي بشركات التامين.

### توصيات لمزيد من الدراسات المستقبلية

1. الدور المعدل لادارة المعرفة في العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية بالشركات الصناعية
2. اثر عناصر المزيج التسويقي الاخضر في حماية البيئة بشركات النفط
3. الدور الوسيط لادارة الموارد البشرية في العلاقة بين نظم المعلومات التسويقية واتخاذ القرارات التسويقية

### المصادر والمراجع.

#### المراجع العربية:

1. إحسان جلاب وهاشم العبادي، التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2017 م
2. أحمد السيد طه، الفرصة التسويقية، القاهرة: جامعة الأزهر، كلية التجارة والاقتصاد، 2011.
3. أحمد شاکر العسكري، التسويق: مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000
4. أكرم أحمد الطويل، علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، (عمان: دار الحامد، 2013.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

5. أنيس عبد الله أحمد، إدارة التسويق، وفق منظور قيمة الزبون، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2117 م.
6. إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق، مدخل نظري وكمي، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2112 م.
7. بكر طه عطية، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر، 2111 م.
8. البكري، ثامر، النوري، احمد، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009،
9. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، الأردن: دار جهينة للنشر والتوزيع، 2111 م.
10. ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010
11. جلي، عبدالله، المجتمع والثقافة والشخصية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1996.
12. حسين احمد الطراونة، صالح عبد الهاد، احمد يوسف عريقات، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، دار الحماد، 2000.
13. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك أفراد و الجماعات في منظمات أعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، القاهرة، 2001.
14. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سامة، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء النشر و التوزيع، 1989.
15. زيدان، طارق، تحسين الأداء التسويقي، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، 2003، قطر.
16. سامي فياض العزاو، ثقافة منظمات أعمال و المفاهيم و أسس و التطبيقات، معهد الإدارة العامة، 2005.
17. سعدون حمود جثير الربيعاوي وآخرون، إدارة التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2011م
18. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار حماد، بيروت، 2005.
19. عبد العزيز قبادو، مقرر استراتيجيات التسويق، كلية إدارة الأعمال-جامعة تبوك، السعودية، 2016م.
20. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق، منظور تطبيقي إستراتيجي.
21. الغرباوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، التسويق المعاصر، (مصر:الدار الجامعية، 2007.
22. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004.
23. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2000.
24. قضايا معاصرة في التسويق الأردن: دار الحماد للنشر والتوزيع، 2114 م



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

25. كمال بوالشرش ، الثقافة التنظيمية و أداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام ، 2015.
26. محمد الصيرفي، التسويق العقاري الإلكتروني، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2016م.
27. محمد سعيد عبد الفتاح ، التسويق ، ط1 ، الإسكندرية :المكتب العربي الحديث، 1988
28. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، ط2 ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر، 2112 م.
29. محمد عبيدات ، استراتيجيات التسويق ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013 م.
30. ناجي معلا، إدارة التسويق، مدخل تحليلي استراتيجي متكامل، ط1، الأردن :إسراء للنشر والتوزيع ، 2118 م.
31. النجار، فريد، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2004، الإسكندرية.
32. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
33. النسور، إباد، الأصول العلمية للتسويق الحديث، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، عمان.
34. الهيجان، عبدالرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، بحث ميداني، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

### المجلات والدوريات:

1. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة فرحات عباس سطيف، جوان 2014.
2. طالب، علاي، علوان، حسن، اثر الإستراتيجية التسويقية الفعالة في تحقيق الأداء التسويقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 2007، جامعة كربلاء، المجلد 3، العدد 1023.
3. عبد الرحمن أحمد هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة، ع (74)، الرياض، 1992م
4. محمد فيضي و آخرون ، تأثير ثقافة التمکن و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ،المجلة الأردنية ، العدد54. ، 2012.
5. منصور محمد العريقي ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضي الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية العينة من الشركات التامين في الجمهورية اليمنية، العدد ، العدد ، 2016.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الرسائل الجامعية

1. اسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين 2008
2. مصطفى عبده مصطفى، الاستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية رسالة دكتوراه غير منشورة، السودان 2015م.
3. آلاء عبد الحافظ حمودة موسى ، أثر بحوث التسويق علي الاستراتيجيات التسويقية، رسالة دكتوراه ،السودان 2018م.
4. وائل علي، اثر الاستراتيجيات التسويقية في الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال الصغيرة الفلسطينية دراسة حالة المنظمات الصغيرة،رسالة دكتوراه، فلسطين 2016

المراجع الأجنبية:

1. Edgan Schein, the corporate culture: survival guide, published by Jossey Bass, New and revised edition, San Francisco, United States Of America, 2009
2. French Wendell L And.Bell.JR. Cecil H And. Zawaki. Robert A:Organizatoion Development And Transformation. San Francisco, Irwin McGaw – Hill. 2005.
3. Samuel mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises,