



اثر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در صنعت هتل داری: نقش تعدیل گر فردگرایی - جمع گرایی

یاور بابائی^{۱*}

۱- استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، (Babaei_yavar@tabrizu.ac.ir)

چکیده

مدیریت هتل داری نیازمند انعطاف پذیری و پاسخگویی به مشتریان در جهت افزایش تقاضا و رقابت پذیری در بازار می باشد. برای دستیابی به این اهداف، از مفهوم فرهنگ سازمانی برای سنجش اثر آن بر بازارگرایی با نقش تعدیل گر فردگرایی - جمع گرایی استفاده می شود. تحقیق حاضر از نوع کاربردی و توصیفی - پیمایشی است که جامعه آماری آن کارکنان و مدیران هتل های منتخب شهر شیراز است که به روش نمونه گیری طبقه ای ۲۰۰ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب گردید و داده های حاصل از جمع آوری پرسشنامه با استفاده از معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی تاثیر معناداری بر بازارگرایی دارد. همچنین تاثیر انواع فرهنگ سازمانی قبيله ای، ادهوکراسی و بازار بر بازارگرایی مثبت بوده اما فرهنگ سلسله مراتبی تاثیر معناداری بر بازارگرایی ندارد. در نهایت نقش تعدیل گری فردگرایی - جمع گرایی بر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی در صنعت مهمان نوازی مورد تایید قرار گرفت. یافته های این پژوهش نکات کلیدی برای درک تاثیر عامل فرهنگ سازمانی بر گرایش بازاریابی، راهنمایی های مدیریتی برای متناسب سازی مدل های فرهنگ سازمانی و نشان دادن اهمیت دستیابی به فرهنگ سازمانی منعطف در صنعت مهمان نوازی و هتل داری ارائه می کند.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، بازارگرایی، فردگرایی - جمع گرایی، صنعت هتل داری، معادلات ساختاری

۱- مقدمه

امروزه گردشگری به یکی از بزرگترین صنایع در اقتصاد جهان تبدیل شده و به عنوان بستری جهت ایجاد تغییرات اجتماعی و اقتصادی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه به شمار می رود. گردشگری ابزار قدرتمندی برای توسعه ملی است که در بسیاری از کشورهای توسعه یافته درآمد حاصل از این صنعت منبع مهمی برای جبران اعتبارات دیگر بخش های زیربنایی جامعه است [۱]. این صنعت متشکل از بخش های مختلفی است که در نهایت تعامل بین آنها منجر به ایجاد گردشگری و تسهیلات و خدمات آن در سطح یک مقصد می گردد. یکی از بخش های اصلی صنعت گردشگری، بخش مهمان نوازی و هتل داری است. از جمله عواملی که می تواند صنعت گردشگری (و به طور خاص مهمان نوازی) را توسعه و بهبود بخشد، بکارگیری ابزارها و روش های موثر بازاریابی است [۲]. درک صحیح از مفهوم بازاریابی می تواند در جهت تحقق اهداف و حضور در بازارهای جهانی مفید باشد. یکی از ویژگی های بازاریابی جدید، گرایش به بازار یا بازارگرایی است. هر سازمان تجاری، در عین حال که با رقبا روبرو است، به مشتریان خود نیز خدمات ارائه می نماید؛ بنابراین، بازارگرایی نقش اساسی در تجارت دارد و بنگاه های بازارگرا تلاش می کنند در برآوردن نیازها و خواسته های مشتریان، بهتر از رقبای خود عمل کنند و در این زمینه کارآمدتر باشند [۳]. بازارگرایی به عنوان یک منبع مزیت رقابتی پایدار کمک می کند، سازمان ها بتوانند برای مشتریان



خود ارزش برتر خلق کنند. بسیاری از محققان رابطه مثبتی بین بازارگرایی و عملکرد شرکت یافته‌اند [۴]؛ بنابراین می‌توان انتظار داشت که با افزایش بازارگرایی، عملکرد شرکت نیز افزایش یابد.

در حوزه هتل‌داری، در سال‌های اخیر اشکال جدیدی از رقابت، تغییر در رفتار مصرف‌کنندگان به دلیل واسطه‌های جدید (برای مثال، وب‌سایت‌های رزرو) و دسترسی گسترده‌تر به اطلاعات کنترل‌نشده، به وجود آمده است. این امر سبب شده است هتل‌ها از طریق نوآوری، ضمن توسعه و ارائه خدمات جدید، به اصلاح و بهبود خدمات فعلی نیز بپردازند [۵]. لازمه این کار و توجه به نوآوری و انطباق بیشتر با تغییرات مداوم و رقابت که می‌تواند بر گرایش به بازار و بازارگرایی شرکت‌ها نیز تأثیرگذار باشد، مفهوم فرهنگ سازمانی است. سازمان‌ها در محیطی با ویژگی‌هایی نظیر رقابت جهانی، تغییر تقاضاهای مشتریان، تغییرات سریع فناوری و عدم اطمینان فعالیت می‌کنند [۶]. آنها از محیط اطراف خود جدا نیستند بلکه با محیط خود از طریق کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان تعامل دارند. بنابراین، هنجارهای فرهنگی که در اطراف یک سازمان یا شرکت ایجاد می‌شود، تأثیر زیادی بر ارزش‌ها و رفتارهایی که در یک سازمان ترویج می‌شود، دارند که به نوبه خود می‌تواند تأثیر ملموسی بر کسب و کار داشته باشند [۷]. به عبارت دیگر، فرهنگ بر چگونگی انطباق شرکت‌ها با نیازهای داخلی و خارجی، کمک به انگیزش کارکنان، افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از اعتقادات، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌هایی در نظر گرفت که بین اعضای سازمان مشترکند. این ارزش‌ها بر رفتار اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند و افراد سازمان از این ارزش‌ها به عنوان دستورالعمل‌هایی برای تصمیم‌ها و رفتارهای خود استفاده می‌کنند [۸].

میزان توجه به فرهنگ سازمانی در ادبیات بازاریابی بسیار محدود بوده [۹] و نقش فرهنگ به عنوان تسهیل‌گری مهم برای طراحی و پیاده‌سازی استراتژی‌های موفق سازمانی، اغلب نادیده گرفته شده است. همچنین، از آنجا که هر یک از گونه‌های فرهنگ سازمانی مشخصات منحصر به فردی دارند، این مشخصات بر رویه‌های قابل استفاده اثرگذارند و برخی از این مشخصات به منظور حمایت از بازارگرایی به کار می‌روند. انتظار می‌رود سازمان‌ها بتوانند با انتخاب فرهنگ سازمانی درست، بهتر بتوانند در حوزه بازاریابی و بازارگرایی بالنده شده و به اهداف سازمان دست پیدا کنند. از این رو، این پژوهش تلاش دارد تا به بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در صنعت هتل‌داری بپردازد. در این راستا مسئله اصلی پژوهش این است که فرهنگ سازمانی چه تأثیری بر بازارگرایی دارد؟ همچنین، با تفکیک فرهنگ سازمانی به انواع مختلف، تأثیر هر یک از آنها بر بازارگرایی چگونه است؟ از طرف دیگر در این پژوهش متغیر فردگرایی-جمع‌گرایی (یکی از ابعاد فرهنگ ملی براساس مدل هافستد) به عنوان متغیر تعدیل‌گر در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی مورد آزمون و ارزیابی قرار می‌گیرد. بنابراین سوال دیگر پژوهش این است که آیا متغیر فردگرایی-جمع‌گرایی نقش تعدیل‌گری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی دارد؟

این پژوهش برای بخش مهمان‌نوازی که شامل فعالیت‌های کسب و کارهای اقامتی است اهمیت دارد، زیرا این عملیات در یک بازار رقابتی انجام می‌گیرد [۱۰]. علاوه بر این تحقیقات نشان می‌دهد که صنعت مهمان‌نوازی دارای ریسک بسیار بالا و سطح رقابت بیشتری نسبت به سایر صنایع می‌باشد [۱۱]. در بخش مهمان‌نوازی و هتل‌داری، توانایی استراتژیک مدیر برای شکل و قالب دادن فرهنگ سازمانی برای ایجاد ظرفیت رقابت‌مندی پایدار و بهبود عملکرد سازمان تعیین‌کننده است. همچنین ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی در همه حوزه‌ها و به ویژه مباحث بازاریابی تا جایی است که صاحب‌نظران بر این باورند که پیش‌شرط تغییرات مؤثر و پایدار در سطح سازمان، تغییر در فرهنگ سازمانی آن است. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد [۱۲]. همه این موارد نشان‌دهنده ضرورت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در صنعت مهمان‌نوازی است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- فرهنگ سازمانی

فرهنگ عامل تعیین‌کننده و مهمی در رفتار انسان‌هاست و نمی‌توان رفتار را جدای از فرهنگ تحلیل، تفسیر و درک نمود. هر چه پدیده جدید، با ویژگی‌های فرهنگی افراد تطابق بیشتری داشته و همسوتر باشد، مقاومت کمتری از سوی افراد برای



حضور پدیده جدید و پذیرش آن ایجاد می شود [۱۳]. فرهنگ سازمانی سازه ای چندلایه در نظر گرفته می شود که شامل چهار جزء متمایز و مرتبط ارزش های اساسی، هنجارها، مصنوعات و رفتارهای سازمانی می باشد [۱۴]. ارزش ها اصول اجتماعی یا فلسفی در سازمان هستند. هنجارها انتظارات سازمانی از رفتار کارکنان است. هنجارهای سازمانی ناشی از ارزش ها هستند و در مصنوعات آشکار می شوند. به عبارت دیگر، ارزش ها اساس هنجارها و همچنین مصنوعات را تشکیل می دهند و ضوابط مورد نظر را تعیین می کنند. برای مثال، رفتارهای شغلی کارکنان می تواند از ارزش ها حاصل شوند و به وسیله هنجارهای سازمانی هدایت می شوند. این مفهوم لایه ای فرهنگی، ابزار مفیدی برای مطالعه فرهنگ سازمانی و شناخت دقیق مسیری است که فرهنگ بر کارکنان در سازمان ها تأثیر می گذارد [۱۴]. فرهنگ سازمانی به وسیله گروه مسلط در داخل سازمان ایجاد می شود و تحت تأثیر ارزش های اجتماعی و محیط کلان سازمان قرار می گیرد. بنابراین فرهنگ سازمانی به ساختار و استراتژی و همچنین رهبر سازمان بستگی دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان یک موضوع بین رشته ای در رشته های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته است که می توان به مطالعات سازمانی [۱۵]، مطالعات رهبری [۱۶]، مدیریت تغییر [۱۷]، منابع انسانی [۱۸]، ارتباطات [۱۹] و مهمان نوازی [۲۰] اشاره کرد.

اگرچه ابعاد مختلفی از فرهنگ سازمانی در مطالعات مختلف مطرح و پیشنهاد شده است، با این وجود، با توجه به اهمیت انعطاف پذیری در صنعت هتل داری، یکی از مهم ترین مدل های فرهنگ سازمانی که برای هتل ها نیز مناسب است [۲۰]، مدل کامرون و کوپین [۲۱] می باشد. این مدل یکی از مؤثرترین و پرکاربردترین مدل ها در حوزه تحقیقات فرهنگ سازمانی است. کامرون و کوپین [۲۲] با استفاده از شش ویژگی غالب رهبری سازمانی، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، تاکیدات راهبردی و معیارهای موفقیت، چهار نوع فرهنگ سازمانی براساس دو بعد انعطاف پذیری - ثبات و تمرکز بر داخل- تمرکز بر خارج تعریف می کنند:

الف) فرهنگ ادوکراسی بر انعطاف پذیری و تغییر تأکید می کند، آن را به صورت بیرونی هدایت می کند. این نوع فرهنگ معمولاً در شرکت هایی که در محیط های پویا فعالیت می کنند و سازمان هایی که به دنبال رهبری در بازارهای خود هستند دیده می شود. ارزش های کلیدی در فرهنگ ادوکراسی عبارت است از خلاقیت، کارآفرینی و ریسک پذیری. ب) فرهنگ قبیله ای نیز بر انعطاف پذیری تأکید می کند اما تمرکز آن بر داخل سازمان است. خصوصیات سازمان های مبتنی بر این نوع فرهنگ عبارت از کار تیمی، مشارکت کارکنان و تعهد شرکت به کارکنان است. پ) فرهنگ بازار بر کنترل و ثبات و تمرکز بر خارج از سازمان تأکید می شود و ارزش های اصلی آن دستیابی به هدف، سازگاری و رقابت است.

ت) فرهنگ سلسله مراتبی نیز کنترل گراست اما بر داخل سازمان متمرکز است. ارزش های کلیدی آن کارایی و پایداری کامل به هنجارها و قوانین و مقررات است [۲۲].

۲-۲- بازارگرایی

امروزه بازارگرایی توجه فراوانی را به خود جلب کرده است. تجزیه و تحلیل های صورت گرفته توسط محققان نشان می دهد که سازمان هایی که گرایش بیشتری به بازار دارند، نوآورتر هستند و از میزان وفاداری بیشتر مشتری و عملکرد مالی بهتری نیز برخوردارند [۲۳]. دیشپاند و فارلی [۲۴] معتقدند بازارگرایی و توجه به محیط، عناصر عمده و اصلی بازاریابی بوده و عامل مهمی در راستای توانمند کردن شرکت ها برای درک بازار و ایجاد راهبردهای محصول و خدمت مناسب برای تحقق نیازها و خواسته های مشتری است. بازارگرایی به عنوان یک مفهوم اصلی در مدیریت و استراتژی بازاریابی ایجاد شده است [۲۵] که بر ایجاد ارزش برتر برای مشتری در کنار سودآوری شرکت تأکید می کند [۲۶].

دیدگاه های مختلفی در مورد بازارگرایی پدید آمده است. برای مثال، در دیدگاهی، نارور و اسلاتر [۲۷] جنبه های فرهنگی بازارگرایی را برجسته می سازند. از نظر آنها، بازارگرایی عبارت است از یک فرهنگ سازمانی که به صورت کارا و اثربخش باعث خلق رفتارهایی می شود که این رفتارها به منظور خلق ارزش های افزون تر برای مشتریان و در نتیجه ارتقای عملکرد تجاری

سازمان لازم و ضروری است. دیدگاه فرهنگی سه مولفه رفتاری برای بازارگرایی شامل مشتری‌مداری، رقیب‌گرایی و هماهنگی کارکردی معرفی می‌نماید [۲۷]. دیدگاه دیگر، مطالعات کوهلی و جاورسکی [۲۸] است که دیدگاه رفتاری نسبت به بازارگرایی دارند و مولفه‌هایی که برای آن در نظر می‌گیرند شامل سه مولفه رفتاری تولید اطلاعات، انتشار اطلاعات و پاسخگویی به اطلاعات است. تولید اطلاعات مفهومی فراتر از درک نیازها و ترجیحات مشتریان است و شامل تجزیه و تحلیل چگونگی متأثر شدن نیازها و ترجیحات مشتریان از عوامل بیرونی مانند مقررات دولتی، فناوری، رقبا و سایر نیروهای محیطی است. تولید اطلاعات از دو طریق اصلی پیمایش‌ها و اسکن‌های محیطی و پیش‌بینی نیازهای مشتریان به دست می‌آید. هنگامی که اطلاعات تولید شد، انتشار آن در کل سازمان به وسیله یک بستر مشترک برای اقدام مشترک قسمت‌های مختلف سازمان تسهیل می‌گردد. در نهایت، پاسخگویی را می‌توان عملیاتی دانست که در پاسخ به اطلاعات تولید شده و انتشار یافته صورت گرفته است و مولفه اصلی برای تضمین اجرای اطلاعات تولید و انتشار یافته است [۲۹]. بنابراین، با توجه به اینکه رضایت مشتری به عنوان راهنمای اصلی بنگاه در انجام اقداماتش است [۳۰]، بازارگرایی در درجه اول بر درک نیازهای فعلی و نظارت بر فعالیت‌های رقبا و داشتن رویکرد پاسخگو به بازار فعلی متمرکز است [۳۱]. لازم به ذکر است که مطالعه حاضر، بازارگرایی را به عنوان یک ساختار رفتاری در نظر می‌گیرد. به این دلیل که داشتن رویکرد رفتاری با هدف بررسی تأثیر ابعاد فرهنگی یک سازمان بر بازارگرایی رفتاری می‌تواند مناسب‌تر باشد [۲۰].

بسیاری از کسب و کارهای کوچک گردشگری ممکن است به دلیل دسترسی ناچیز به منابع (مانند زمان، نیروی کار، تخصص و منابع مالی) محدود شوند و در نتیجه توانایی آنها در اتخاذ رفتارهای مرتبط با بازارگرایی محدود است [۳۲]. عدم دسترسی به منابع کلیدی ممکن است توانایی کسب و کارهای مهمان‌نوازی را در اتخاذ دیدگاه سنتی بازاریابی که متکی بر فرایندهای پیچیده و عمیق، اتخاذ تحقیقات رسمی برای شناسایی نیازهای بازار و توسعه هدفمند محصولات و خدمات جدید محدود کند [۳۳]. هریس و واتکینز [۳۴] استدلال کردند که عواملی مانند دیدگاه نامشخص مشتریان، رضایت از وضع موجود، نادیده گرفتن بازارگرایی و عدم تمایز رقابتی ممکن است توانایی هتل‌ها و کسب و کارهای مهمان‌نوازی را برای تمرکز بر گرایش بازار و نیازهای مشتری دچار مشکل سازد. با این حال مطابق با نظر هیلز (۱۹۹۹)، این بازاریابی و کارآفرینی است که تا حد زیادی موفقیت یا عدم موفقیت در کسب و کارهای کوچک را تعیین می‌کند [۲۰].

در صنعت مهمان‌نوازی، بازارگرایی در رابطه با انواع مختلفی از متغیرها، از جمله استراتژی کسب و کار [۴]، فناوری اطلاعات و ارتباطات [۳۵]، مدیریت کیفیت جامع [۳۶]، مزیت رقابتی [۳۷]، عملکرد هتل [۴] و فرهنگ سازمانی [۲۰] مورد مطالعه قرار گرفته است. به طور کلی مدیران کسب و کارهای مهمان‌نوازی برای تأمین نیازهای مشتری و دستیابی به اهداف تجاری خود، باید گرایش بیشتری به بازار داشته باشند [۴].

استراتژی بازارگرایی، هتل‌ها را به ایجاد و حفظ ارتباط با مشتریان ترغیب می‌نماید، آنها را مرکز عملیات هتل قرار می‌دهد و به طور مرتب در این زمینه بازخورد می‌گیرد [۳]. همچنین، هتل‌ها را ترغیب می‌نماید تا بر محیط بیرونی نظارت کنند، چشم‌انداز رقابتی را در صنعت خود ارزیابی کنند و خدمات خود را در برابر رقبای اصلی محک بزنند [۳۸]. این فعالیت‌ها باعث افزایش آگاهی هتل‌ها از نقص‌های احتمالی خود می‌شود و منجر به بهبود مداوم در این زمینه می‌گردد. علاوه بر این، جمع‌آوری چنین اطلاعاتی می‌تواند از طریق شناسایی دقیق و تحلیل نیازهای مشتریان بالقوه و رضایت مشتریان فعلی، هتل‌ها را در تشخیص فرصت‌های جدید بازار یاری نماید [۵]. بنابراین، بازارگرایی به هتل‌ها کمک می‌کند که نه تنها خدمات فعلی خود را بهبود بخشند، بلکه خدمات جدیدی را نیز معرفی نمایند [۳۹]. برنامه بازارگرایی هتل، سازگاری‌های تدریجی را از طریق تغییر در محیط کسب و کار هتل ایجاد می‌نماید و قابلیت‌های یادگیری تطبیقی مربوط به تولید هوش بازار را ممکن می‌سازد [۴۰]. علاوه بر این، اگرچه بازارگرایی ممکن است توانایی کشف نیازهای پنهان مشتری را داشته باشد، اما سعی نمی‌کند رفتارهای سایر ذینفعان اصلی را تغییر دهد [۴۱]. این امر به دلیل آن است که بازارگرایی به جای تغییر در نیازها و بازارهای مشتری، روی شنیدن صدای مشتری و تطبیق پیشنهادات متمرکز است [۴۲].

۲-۳- فردگرایی-جمع گرایی

فردگرایی-جمع گرایی به میزان و درجه‌ای که مردم خود را متعلق به یک گروه احساس می‌کنند، اشاره دارد و با ماهیت روابط فرد با گروه مرتبط است. در جوامع فردگرا، ارتباطات میان افراد سست بوده و هرکس مراقب منافع خویش است. به افراد، آزادی زیادی داده می‌شود تا راه‌ها و فعالیت‌های خویش را خودشان انتخاب کنند. در جوامع فردگرا افراد رابطه خود را با سازمان‌ها از دیدگاه حساب‌گرانه و فردی، تفسیر و تعبیر می‌کنند. تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن در این جوامع محدود است و افراد منافع خود را بیشتر از منافع سازمان در نظر می‌گیرند [۴۳]. در جوامع جمع‌گرا، افراد روابط سازمانی را از دیدگاه اخلاقی تفسیر می‌کنند، به سازمان احساس وفاداری و تعلق روحی دارند و به تصمیمات گروهی بیشتر از تصمیمات فردی توجه دارند. هیتوسوجی (۲۰۰۹) فردگرایی-جمع گرایی را عاملی تأثیرگذار بر ایجاد اعتماد مشتری می‌داند [۴۴]. افراد فردگرا، خود و سپس، خانواده را مهم‌تر از جمع در نظر می‌گیرند. از طرف دیگر، در فرهنگ‌های جمع‌گرا، هماهنگی در گروه، بالاترین اولویت را دارد و منفعت فردی نسبت به توسعه اجتماعی گروه اهمیت کمتری دارد [۴۵]. بنابراین، تفاوت در بعد فردگرایی-جمع گرایی می‌تواند به گرایش‌های متفاوت در سازمان‌ها و افراد منجر شود.

۲-۴- پیشینه پژوهش

گانتوس و النواس (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "تأثیرات افتراقی و هم‌افزای بازارگرایی و جهت‌گیری کارآفرینی بر فضای داخلی هتل" در بین ۱۰۱ هتل در اردن، نتیجه گرفتند که بازارگرایی و جهت‌گیری کارآفرینی اثرات افتراقی مضاعفی بر دوام هتل‌ها دارند. از طرف دیگر، به ترتیب، جهت‌گیری کارآفرینی/بازارگرایی، تأثیر بیشتری بر نوآوری اکتشافی/ بهره‌برداری، نسبت به نوآوری بهره‌برداری / اکتشافی، دارد. علاوه بر این، هم‌افزایی بین جهت‌گیری کارآفرینی و بازارگرایی تأثیر مثبتی بر نوآوری‌های بهره‌برداری و اکتشافی دارد که هر دو به نوبه خود باعث افزایش عملکرد هتل می‌شوند [۵].

باتاری و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به این امر پرداختند که چگونه دستیابی به برخی شیوه‌های تجاری کسب و کار مانند بازارگرایی و قابلیت اختلال در بازار، عملکردهای اقتصادی و اجتماعی بنگاه‌های اجتماعی را بهبود می‌بخشد. یافته‌های آنها از طریق داده‌های تجربی جمع‌آوری شده از ۱۶۴ بنگاه اجتماعی در انگلیس نشان داد که بازارگرایی همزمان عملکرد اجتماعی و اقتصادی را بهبود می‌بخشد؛ در حالی که قابلیت اختلال در بازار فقط عملکرد اقتصادی را و نه عملکرد اجتماعی شرکت‌های اجتماعی را بهبود می‌بخشد [۴۶].

ابو و گوپالاکریشنا (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی اثرات هم‌افزا بین اجرا و درونی‌سازی بازارگرایی بر عملکرد شرکت در صنایع ارائه دهنده خدمات بازاریابی مستقیم پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که سطح بالایی از اجرا و درونی‌سازی بازارگرایی را تجربه می‌کنند، عملکرد اقتصادی و عملکرد مشتری را بهتر انجام می‌دهند [۴۷].

نظریان و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ ملی و فرهنگ سازمانی منعطف بر عملکرد سازمانی در صنعت هتل‌داری پرداختند. آنها معتقدند که مدیریت هتل نیازمند انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به مشتریان است تا هتل بتواند در مواجهه با خواسته‌های مشتریان و رقابت‌پذیری بازار بهتر عمل کند. یافته‌های آنها نشان داد که فرهنگ ملی کارکنان هتل بر فرهنگ سازمانی منعطف تأثیر می‌گذارد که از این طریق بر عملکرد سازمانی تأثیر گذاشته می‌شود [۴۸].

جاگراتنام (۲۰۱۷) در پژوهشی به آزمون اثرات مستقیم و غیرمستقیم انواع فرهنگ سازمانی بر گرایش بازار و عملکرد در صنعت رستوران در آمریکا پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که تأثیر مستقیم فرهنگ‌های حمایتی و نوآورانه بر عملکرد شرکت تأیید شد. علاوه بر این، گرایش بازار تا حدی بر رابطه بین فرهنگ نوآورانه و عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی گذاشت. همچنین فرهنگ‌های نوآورانه و حمایتی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم بازارگرایی هستند در عین حال که این فرهنگ‌ها نسبت به بازارگرایی پیش‌بینی‌کننده‌های بهتری برای عملکرد سازمانی هستند [۲۰].

باویک (۲۰۱۶) در پژوهشی با هدف توسعه مقیاس جدید برای فرهنگ سازمانی در صنعت مهمان‌نوازی، با برجسته کردن عوامل کلیدی که منحصر به محیط تجاری و ویژگی‌های صنعت مهمان‌نوازی است، نشان داد که فرهنگ سازمانی در



سازمان‌های مهمان‌نوازی دارای ویژگی‌های متمایز است؛ به طور خاص، انسجام، مهم‌ترین عنصر فرهنگی در صنعت مهمان‌نوازی است و بنابراین باید مورد توجه قرار گیرد [۴۹].

استریس و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی در میان ۵۹۲ مدیر در چندین کشور به فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب و با نقش تعدیل‌گر فرهنگ ملی بر نوآوری مدیران پرداختند. نتیجه مطالعه آنها نشان داد که فرهنگ سازمانی بر پتانسیل و تحقق ظرفیت جذب در شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و فرهنگ ملی این تأثیر را تعدیل می‌سازد. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ ادھوکراتیک از ظرفیت جذب بالقوه و تحقق یافته پشتیبانی می‌کند در حالی که فرهنگ بازار و سلسله مراتبی مانع ظرفیت جذب بالقوه و تحقق یافته می‌شود. علاوه بر این، رابطه بین فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب بالقوه در ابعاد فرهنگ ملی، پایدار است و فرهنگ‌های ملی و سازمانی انتخاب شده در تقویت ظرفیت جذب موفق عمل می‌کنند [۵۰].

حکیمی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان "تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد: تبیین نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا"، نشان دادند که فرهنگ سازمانی تحول‌گرا بر جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا تأثیر معناداری می‌گذارد. همچنین، شواهدی حاکی از تأیید نقش میانجی بازاریابی و رد میانجی‌گری گرایش به فناوری در ارتباط بین فرهنگ سازمانی و قابلیت‌های بازاریابی به دست آمد. در نهایت، تأثیر فرهنگ سازمانی تحول‌گرا بر توسعه قابلیت‌های بازاریابی و ارتباط مستقیم و معنادار قابلیت‌های بازاریابی با عملکرد کسب و کارهای فعال در صنعت مواد غذایی کشور به تأیید رسید [۵۱].

جعفری و امیرنژاد (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اساس مدل هافستد بر خلاقیت مدیران شرکت‌های توسعه نیشکر و صنایع جانبی استان خوزستان پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که فرهنگ سازمانی بر خلاقیت تأثیر معناداری دارد و در پیش‌بینی همزمان خلاقیت از طریق شاخص‌های فرهنگی هافستد شامل مردگرایی - زن‌گرایی، فاصله قدرت، ابهام‌گریزی و فردگرایی - جمع‌گرایی مشخص شد که همه شاخص‌ها بر خلاقیت تأثیر معناداری دارند [۱۳].

فقهی فرهمند (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای به اولویت‌بندی فرهنگ‌های سازمانی برای ارتقا عملکرد کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی شهر تبریز پرداخت. مطابق نتایج بدست آمده، اعمال فرهنگ‌های سازمانی به ترتیب اولویت به تفکیک برای هر سازمان براساس نوع فعالیت که می‌تواند به ارتقا عملکرد کارکنان زن و مرد سازمان با محوریت رضایت، همکاری و انگیزه کارکنان تأثیرگذار باشد، مشخص شد [۵۲].

۲-۴- فرضیه‌های پژوهش

فرهنگ سازمانی و بازاریابی تعیین‌کننده‌های کلیدی موفقیت کسب و کارها هستند [۵۳]. مطالعات محدودی به ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بازاریابی پرداختند. کرکا و هالت (۲۰۰۹) معتقدند که فرهنگ خود بر فرایند پیاده‌سازی رفتارهای بازارگرا تأثیر مثبت دارد [۵۴]. هریس و مسیکومر (۱۹۹۶) فرهنگ سازمانی و مدیریت آن را در چارچوب فعالیت‌های منابع انسانی و بازاریابی داخلی به منظور تمرکز بر نیازها و خواسته‌های مشتریان یا بازاریابی تشریح نمودند [۵۵]. تجزیه و تحلیل بازاریابی و فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد این دو مفهوم متفاوت از هم اما مرتبط با یکدیگرند. اختلاف بنیادین میان بازاریابی و فرهنگ سازمانی این است که اولی بازارگرا بوده و دومی هدایت‌کننده بازار است [۵۶]. با این حال، از نظر محققان، فرهنگ موجود در سازمان ممکن است نقش قابل توجهی به عنوان پیش‌نیاز بازاریابی داشته باشد [۵۷]. وقتی سازمانی مشغول بازاریابی است، این کار ریشه در فرهنگ سازمان دارد [۵۸]. در واقع، فرهنگ یکی از عواملی است که بر توانایی شرکت در بازاریابی تأثیر می‌گذارد [۵۷] و پیش‌بینی‌کننده مهمی برای بازاریابی است [۵۷]. علاوه بر این، انتظار می‌رود، ابعاد یا انواع فرهنگ‌ها تأثیرات متفاوتی بر بازاریابی شرکت داشته باشند [۵۹]. برای مثال تحقیقات قبلی نشان دادند که فرهنگ‌های سلسله مراتبی با بازاریابی ارتباط منفی دارند، در حالی که فرهنگ‌های نوآورانه و بازاریابی ارتباط مثبتی با بازاریابی دارند [۵۹]. با وجود این، شواهدی در ادبیات وجود دارد که ارتباط بین انواع فرهنگ سازمانی (برای مثال فرهنگ

رقابتي و کارآفريني) و بازارگرایی لزوماً مثبت نبوده و با سطح بالای بازارگرایی همراه نیستند [۶۰]. با توجه به وجود این ناسازگاری‌ها در ادبیات، این مطالعه تلاش می‌کند تا به بررسی تجربی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و انواع آن با بازارگرایی در صنعت هتل‌داری بپردازد.

گباردت و همکاران (۲۰۰۶) تأکید می‌کنند که فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر بازارگرایی تأثیر می‌گذارد [۵۸]. آنها در تحقیقات خود تأکید می‌کنند که شرکت‌های دارای سطح پایین‌تر در زمینه بازارگرایی دارای ویژگی‌های بوروکراسی، تمرکز داخلی، اتکا به رویکردهای سنتی و روال‌های ساختاری مشخص شده هستند. در مقابل، شرکت‌های دارای سطح بالای بازارگرایی دارای محیط‌های مبتنی بر فرهنگ اعتماد، حامی همکاری گسترده درون‌سازمانی، بهره‌گیری از تجربیات و توانایی‌های همه اعضا و توجه به روحیه جمع‌گرایی و همکاری میان اعضا هستند. بنابراین محیط سازمانی جمع‌گرا و حامی همکاری می‌تواند سطح توجه و ارتقا بازارگرایی را تحت تأثیر قرار دهد. به همین خاطر در این مطالعه فردگرایی-جمع‌گرایی که یکی از ابعاد فرهنگ ملی مطابق مدل هافستد (۱۹۹۷) می‌باشد؛ به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر است:

- H1: فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در صنعت هتل‌داری تأثیر دارد.
- H2: فرهنگ قبیله‌ای بر بازارگرایی در صنعت هتل‌داری تأثیر دارد.
- H3: فرهنگ ادهوکراتیک بر بازارگرایی در صنعت هتل‌داری تأثیر دارد.
- H4: فرهنگ بازار بر بازارگرایی در صنعت هتل‌داری تأثیر دارد.
- H5: فرهنگ سلسله‌مراتبی بر بازارگرایی در صنعت هتل‌داری تأثیر دارد.
- H6: فردگرایی-جمع‌گرایی، تأثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی را در صنعت مهمان‌نوازی تعدیل می‌کند.

۳- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش انجام آن، از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از بررسی‌های کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی (پرسشنامه) استفاده شده است. فرضیه‌های طراحی شده از طریق نمونه‌های جمع‌آوری شده از کارکنان و مدیران هتل‌های شهر شیراز مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. این مطالعه براساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام گرفت و نحوه جمع‌آوری پرسشنامه از طریق مراجعه حضوری به هتل‌ها و ارائه آن به کارکنان و مدیران هتل‌ها انجام شد. از نظر مکانی داده‌ها از میان کارکنان و مدیران ۱۰ هتل شهر شیراز و به تعداد ۲۰۰ نمونه می‌باشد. بنابراین اندازه نمونه در این مطالعه ۲۰۰ نفر می‌باشد. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌های میدانی استفاده شده است. پرسشنامه مورد استفاده شامل ۲ بخش است: (۱) بخش جمعیت‌شناختی که شامل سن، جنسیت، تحصیلات و ... افراد مورد مطالعه می‌باشد. (۲) بخش دوم مربوط به متغیرهای پژوهش است: برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه فرهنگ سازمانی کامرون و کوپین (۲۰۱۱) استفاده شده است که شامل ۴ نوع فرهنگ قبیله‌ای، ادهوکراتیک، سلسله‌مراتبی و بازار است؛ برای سنجش بازارگرایی از مطالعه جاگراتنام (۲۰۱۷) استفاده شده است و برای سنجش متغیر فردگرایی-جمع‌گرایی از پرسشنامه هافستد (۱۹۹۷) استفاده شده است. برای انتخاب ابزار پژوهش، ابتدا با استفاده از نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی، روایی صوری پرسشنامه تأیید گردید؛ سپس، یک آزمون اعتبارسنجی اولیه انجام گردید و پس از تأیید اعتبار، مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، روش‌های آماری مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) به روش حداقل مربعات جزئی با نرم‌افزار SMART PLS-3 است. به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از شاخص‌های آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی استفاده شد. تمامی مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تأیید پایایی متغیرهای تحقیق باید بالاتر از ۰/۷ باشد که نتایج تحقیق تأییدکننده این امر است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	CR
(۱) فرهنگ ادهوکرآتیک	۰/۷۶۰	۰/۸۴۰
(۲) فرهنگ بازار	۰/۷۶۷	۰/۸۴۳
(۳) فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۸۰۷	۰/۸۶۷
(۴) فرهنگ قبیله ای	۰/۷۱۰	۰/۸۱۳
(۵) بازارگرایی	۰/۷۵۹	۰/۷۲۱

همچنین به منظور بررسی روایی همگرای تحقیق از شاخص میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) استفاده شد. تمامی مقادیر واریانس‌های استخراجی بالاتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان دهنده تایید روایی همگرایی ابزار پژوهش است. در نهایت، برای بررسی روایی واگرا از آزمون فورنل و لارکر استفاده شده است. طبق این روش، جذر AVE برای هر متغیر باید از همبستگی‌های آن متغیر با سایر متغیرهای تحقیق بیشتر باشد. همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود مقادیر قطر اصلی که همان جذر AVE های مربوط به هر متغیر است، از اعداد متناظر آن در سطر و ستون بیشتر است؛ بنابراین، ابزار پژوهش دارای روایی واگراست.

جدول ۲. روایی سازه پرسشنامه تحقیق

متغیر	روایی همگرا	روایی واگرا				
	AVE	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
(۱) فرهنگ ادهوکرآتیک	۰/۵۱۶	۰/۷۱۸				
(۲) فرهنگ بازار	۰/۵۲۰	۰/۶۵۰	۰/۷۲۱			
(۳) فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۵۶۷	۰/۶۶۹	۰/۷۱۷	۰/۷۵۳		
(۴) فرهنگ قبیله ای	۰/۵۱۰	۰/۶۶۷	۰/۷۱۳	۰/۶۹۸	۰/۷۱۴	
(۵) بازارگرایی	۰/۵۴۱	۰/۳۵۰	۰/۳۸۳	۰/۴۹۳	۰/۵۶۰	۰/۷۳۵

۴- یافته ها

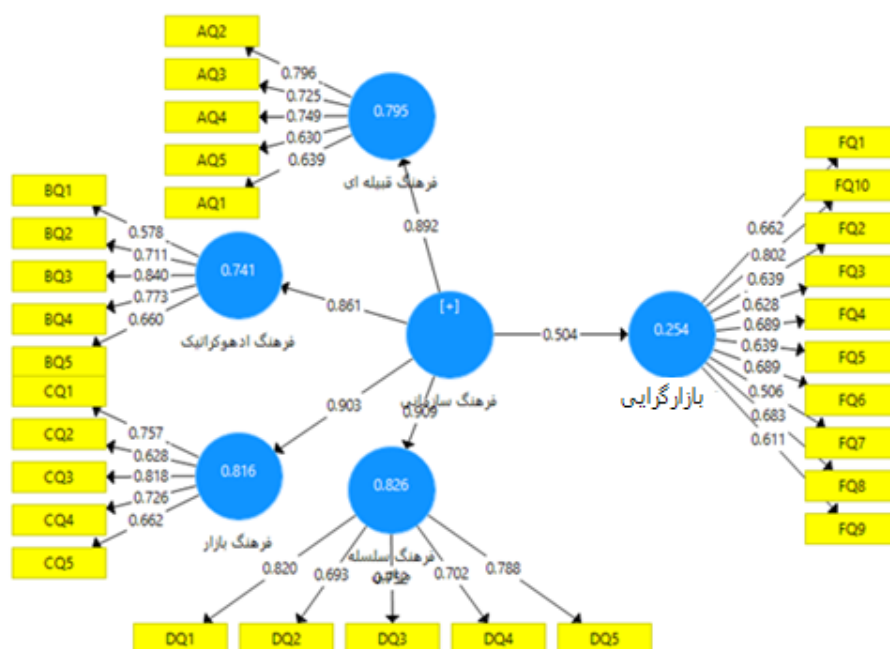
جدول (۳) نتایج اطلاعات جمعیت‌شناختی مربوط به پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه شامل جنسیت، سن، تحصیلات و واحد خدمتی را نمایش می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود بیشترین درصد فراوانی مربوط مردان با ۵۵ درصد، افراد دارای سن ۲۰ تا ۳۰ سال (۴۸ درصد)، افراد دارای مدرک لیسانس (۴۶ درصد) و پذیرشگر (۲۸ درصد) می‌باشد.

جدول ۳. نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش

متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد	متغیر	ویژگی	فراوانی	درصد
سن	۲۰-۳۰ سال	۱۲۸	۵۳/۳۴	جنسیت	مرد	۱۳۲	۵۵
	۳۱-۴۰ سال	۷۴	۳۰/۸۴		زن	۱۰۸	۴۵
	۴۱-۵۰ سال	۴۲	۱۷/۵	واحد خدمتی	مدیر بخش	۶۴	۲۶/۷
تحصیلات	بالای ۵۰ سال	۸	۳/۳۳		امور مالی	۲۴	۱۰
	دیپلم	۴۴	۱۸/۳۶		پذیرشگر	۶۸	۲۸/۳
	فوق دیپلم	۲۸	۱۱/۶		رزرواسیون	۲۰	۸/۳
	لیسانس	۱۱۲	۴۶/۷		خدمات دیگر	۶۴	۲۶/۷
	فوق لیسانس	۴۸	۲۰				
	دکتری	۸	۳/۳۴				

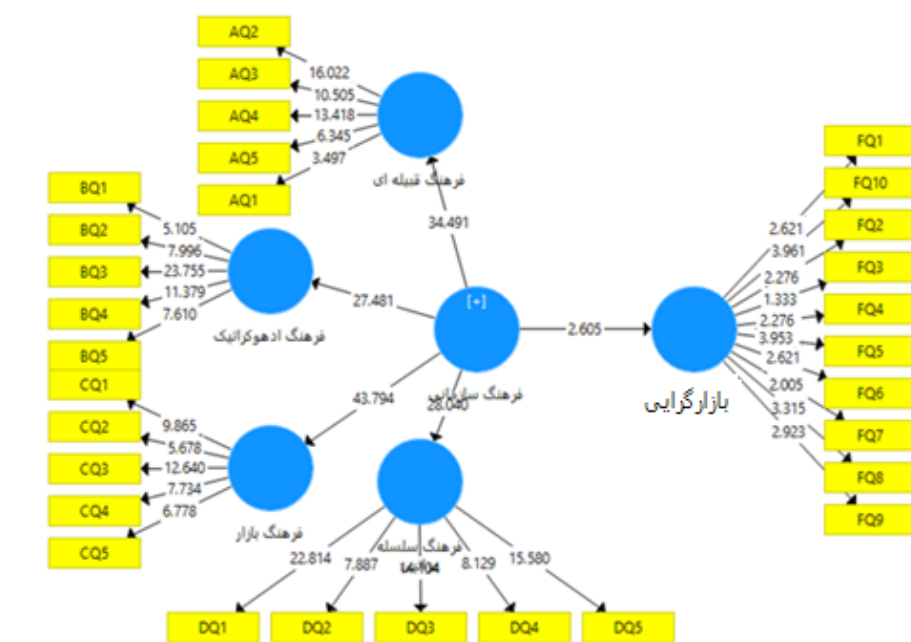
۴-۱- مدل اندازه گیری

مدل اندازه‌گیری روابط بین متغیرهای پنهان و آشکار را نشان می‌دهد. متغیرهای پنهان، متغیرهایی هستند که به صورت مستقیم قابل مشاهده و اندازه‌گیری نیستند. به همین منظور برای سنجش متغیرهای پنهان از سنج‌ها یا گویه‌هایی استفاده می‌کنند که در واقع، همان سوالات پرسشنامه را تشکیل می‌دهند. این سنج‌ها متغیرهای آشکار هستند. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیرهای آشکار به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی نشان‌دهنده همگن بودن یا همجنس بودن سوالات یک متغیر است. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. بر طبق نظر هیر و همکاران (۲۰۱۴)، اگر بار عاملی بالای ۰/۵ باشد، سوالات آن سازه همگن بوده و قابل قبول است. مطابق شکل (۱) تمامی بارهای عاملی سوالات مربوط به هر سازه بالای ۰/۵ بوده و همگن بودن آنها مورد تایید قرار می‌گیرد.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین ضرایب

همچنین، به منظور بررسی معنادار بودن بارهای عاملی از آماره t -value استفاده می‌شود. با توجه به اینکه معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده خارج از بازه $-۱/۹۶$ و $+۱/۹۶$ باشد، معناداری آنها مورد تایید قرار می‌گیرد. با توجه به شکل (۲) معناداری ضرایب خارج از بازه بحرانی است بنابراین معناداری بارهای عاملی مورد تایید قرار می‌گیرد.



شکل ۲. مدل اندازه گیری در حالت معناداری ضرایب

برای ارزیابی برازش کلی مدل در تکنیک حداقل مربعات جزئی (PLS) از شاخص GOF استفاده می‌گردد. GOF از طریق رابطه زیر بدست می‌آید: $GOF = \sqrt{AVE} \times R^2$ که در آن $\sqrt{AVE}$ و $\sqrt{R^2}$ جذر میانگین AVE و R^2 می‌باشد. استاندارد ارزیابی مقدار GoF براساس نظر هیر [۵۹]، ضعیف (۰/۰۲)، متوسط (۰/۲۵) و قوی (۰/۳۶) می‌باشد. در این پژوهش ارزش GoF مقدار ۰/۶۰۳ بدست آمد (جدول ۴) که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد.

جدول ۴. برازش کلی مدل تحقیق.

متغیر	AVE	R^2	GOF
فرهنگ ادهوکراتیک	۰/۵۱۶	۰/۷۴۱	۰/۶۰۳
فرهنگ بازار	۰/۵۲۰	۰/۸۱۶	
فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۵۶۷	۰/۸۲۶	
فرهنگ قبیله‌ای	۰/۵۱۰	۰/۷۹۵	
بازارگرایی	۰/۵۴۱	۰/۲۵۴	

۴-۲- مدل ساختاری (بررسی فرضیه‌ها)

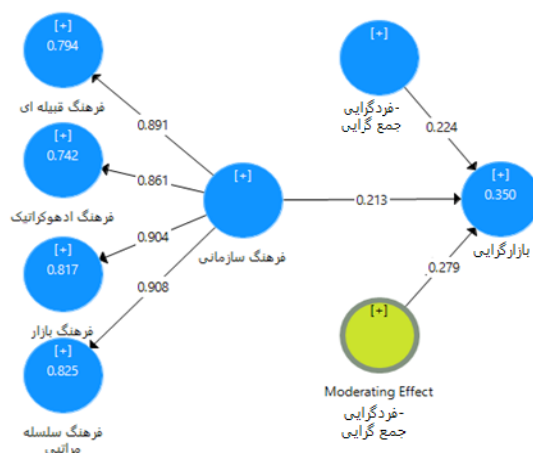
جدول (۵) ضرایب مسیر (بتا)، آماره t، ضریب تعیین و نتیجه فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد. فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در سطح اطمینان ۹۵ درصد و با ضریب بتای ۰/۵۰۴ مورد تایید قرار گرفت و فرهنگ سازمانی در مجموع حدود ۲۵ درصد از تغییرات بازارگرایی را پیش‌بینی می‌کند ($R^2=0.254$). در بررسی تاثیر ابعاد چهارگانه فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی، نتایج نشان داد که فرهنگ‌های قبیله‌ای، ادهوکراسی و بازار به ترتیب با ضرایب اثر ۰/۴۹۲، ۰/۵۴۱ و ۰/۶۳۹ تاثیر معناداری بر بازارگرایی دارند در حالی که ارتباط معناداری بین فرهنگ سلسله‌مراتبی و بازارگرایی یافت نشد. در مجموع ابعاد فرهنگ سازمانی ۳۷ درصد تغییرات بازارگرایی را تبیین می‌کنند ($R^2=0.379$).

جدول ۵. نتایج فرضیات پژوهش

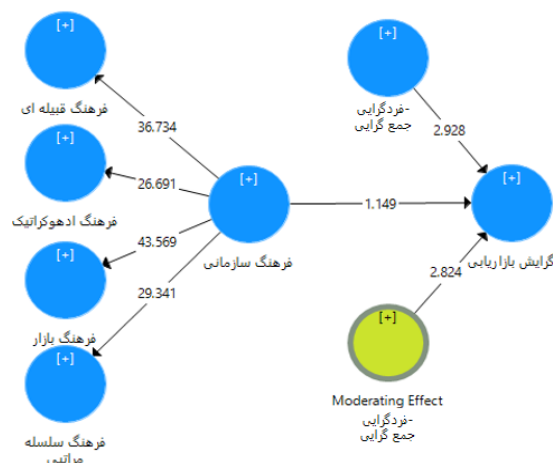
فرضیات	Beta	t value	R ²	نتایج
فرهنگ سازمانی -> بازارگرایی	۰/۵۰۴	۲/۶۰۵	۰/۲۵۴	تایید
فرهنگ قبیله‌ای -> بازارگرایی	۰/۴۹۲	۳/۴۷۵		تایید
فرهنگ ادوکراسی -> بازارگرایی	۰/۵۴۱	۲/۲۷۱	۰/۳۷۹	تایید
فرهنگ بازار -> بازارگرایی	۰/۶۳۹	۵/۶۵۰		تایید
فرهنگ سلسله‌مراتبی -> بازارگرایی	۰/۰۹۷	۰/۲۸۹		رد

۴-۳- بررسی نقش تعدیلگر فردگرایی - جمع گرایی

شکل (۳) مدل ساختاری را در حالت تخمین ضرایب و شکل (۴) مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب با حضور متغیر تعدیل گر فردگرایی - جمع گرایی نشان می‌دهد. با مشاهده نتایج شکل، با توجه به اینکه ضریب معناداری برای متغیر تعدیل گر خارج از بازه $+1/96$ و $-1/96$ است ($t\text{-value} = 2.824$ ، $\beta = 0.274$)، بنابراین فرضیه تاثیر تعدیل گری متغیر فردگرایی - جمع گرایی بر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی در سطح اطمینان ۹۵ موورد تایید قرار می‌گیرد.



شکل ۳. مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب



شکل ۴. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

با توجه به تایید شدن فرضیه پنجم پژوهش یعنی تعدیل گر بودن فردگرایی- جمع گرایی در رابطه بین فرهنگ سازمانی و بازارگرایی، باید شدت تاثیر آن نیز مورد بررسی قرار گیرد. برای این کار، طبق فرمول هنسler و فاسوت (۲۰۱۰) و براساس نتایج شکل (۱) و شکل (۳) شدت اثر تعدیل گر به صورت زیر محاسبه می شود:

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ model with moderator} - R^2 \text{ model without moderator}}{1 - R^2 \text{ model with moderator}} = \frac{0.350 - 0.254}{1 - 0.350} = 0.148$$

مطابق با کوهن (۱۹۹۸) مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای f^2 به ترتیب نشان از شدت اثر تعدیلی ضعیف، متوسط و قوی است (نقل از داوری و رضازاده، ۱۳۹۴) و با توجه به مقدار بدست آمده برای f^2 ، (۰/۱۴۸) نشان از شدت متوسط تعدیل گری فردگرایی-جمع گرایی در مدل پژوهش دارد.

۵- بحث و نتیجه گیری

این مطالعه با هدف بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی با نقش تعدیل گر فردگرایی-جمع گرایی در بین کارکنان هتل های شهر شیراز انجام گرفت. برای این منظور ۶ فرضیه تدوین و مورد آزمون قرار گرفت. در فرضیه اول تحقیق، تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در صنعت هتلداری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان دهنده تایید این فرضیه بود؛ به طوری که فرهنگ سازمان تاثیر مثبت و معناداری بر بازارگرایی دارد. از آنجا که فرهنگ سازمانی ارزش های ملموس و ناملموس حاکم بر سازمان را شکل می دهد و به نوعی عامل تقویت کننده رفتار و تحرک کارکنان سازمان است، در سازمان هایی مانند هتل ها که کارکنان آن دائماً در ارتباط با مشتریان هستند و اقدامات بازاریابی در موفقیت و شکست آنها بسیار مؤثر است، فرهنگ سازمانی بر رفتار بازارگرایانه و استراتژی های بازارگرایی مؤثر است. به طوری که ضریب تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی قوی بوده و نشان دهنده شدت بالای تاثیر است. با این حال ضریب تعیین بدست آمده برای فرضیه تا حدود پایین است (۲۵ درصد) که این امر نشان دهنده آن است که فرهنگ سازمانی تنها عامل تعیین کننده بازارگرایی در صنعت هتلداری نیست. تایید این فرضیه همسو با مطالعات موجود در ادبیات تحقیق است و مطالعات متعددی از قبیل جاگراتنام (۲۰۱۷)، مک کلور (۲۰۱۰)، گائو (۲۰۱۷)، یاپراک و همکاران (۲۰۱۵)، ابو و گوپالاکریشنا (۲۰۱۹) و حکیمی و همکاران (۱۳۹۶) نیز به نتایج مشابهی مانند نتایج این فرضیه دست یافته اند.

در فرضیه های دوم تا پنجم تاثیر انواع فرهنگ سازمانی مبتنی بر مدل کوبین و کامرون بر بازارگرایی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ های بازار، ادهوکرایی و قبیله ای به ترتیب دارای بیشترین تاثیر بر بازارگرایی در صنعت هتلداری بودند. اما تاثیر فرهنگ سلسله مراتبی بر بازارگرایی تایید نشد. نتایج این فرضیه ها نشان داد که به طور کلی، در فرهنگ هایی که تاکید بیشتری بر انعطاف پذیری، نوآوری و محیط بیرون دارند (فرهنگ های بازار و ادهوکرایی)، نسبت به فرهنگ های ثابت و توجه کننده به درون سازمان، بیشتر به بازارگرایی و گرایش به مشتری توجه می شود. بنابراین برای توسعه و بهبود شرایط بازارگرایی و شناخت و توجه به نیازها و انتظارات مشتریان، مدیران باید تلاش نمایند، فرهنگ های محیط گرا و مشتری مدار را در هتل تقویت نمایند. نتایج این فرضیه ها با تحقیقات جاگراتنام (۲۰۱۷)، گائو (۲۰۱۷)، ابو و گوپالاکریشنا (۲۰۱۹)، گانتوس و النواوس (۲۰۲۰)، نظریان و همکاران (۲۰۱۷) و نارنجووالنسیا و همکاران (۲۰۱۵) مطابقت دارد.

در نهایت در فرضیه ششم تحقیق، نقش واسطه متغیر فردگرایی-جمع گرایی بر تاثیر فرهنگ سازمانی بر بازارگرایی در صنعت هتلداری مورد آزمون قرار گرفت. که نتایج نشان دهنده تاثیر تعدیل گری متوسط متغیر فردگرایی-جمع گرایی بر ارتباط فرهنگ سازمانی با بازارگرایی است. این نتیجه نشان می دهد که با حاکمیت ارزش های جمع گرایانه در درون هتل، می توان فعالیت های بازارگرایانه هتل را بهبود بخشید. به طوری که این فرضیه اهمیت و نقش مشارکت کارکنان، همکاری و هماهنگی بین افراد، انجام کارها به صورت اشتراکی و مواردی از این دست که نتیجه وجود روحیه جمع گرایی در سازمان است، را متذکر

می‌شود. بنابراین استفاده از ساز و کارهای تقویت فرهنگ جمع‌گرا در درون هتل می‌تواند بر توفیق استراتژی‌های بازاریابی آن کمک کند. فرهنگ‌های حامی جمع‌گرایی با محیط کاری مشترک، مورد اعتماد و مردم‌محور مشخص می‌شود. پرورش چنین فرهنگی می‌تواند همکاری‌های سازمانی را تسهیل نماید، بر تجربه و توانایی‌های همه اعضا بیفزاید، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را تسهیل کند، جمع‌آوری اطلاعات را تقویت نماید و مشتری‌گرایی و رقابت‌گرایی را افزایش دهد [۶۳].

یکی از مواردی که هتل‌ها باید به آن توجه کنند این است که ایده‌های بازاریابی عموماً برای اهداف کوتاه‌مدت طراحی می‌گردند که این کار ممکن است مانعی در برابر خلاقیت و ایجاد ایده‌های بلندمدت باشند. بنابراین استراتژی‌های بازاریابی در هتل‌ها به دستیابی به مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت منجر می‌شود که حفظ آنها در بلندمدت دشوار است. برای این کار، هتل‌ها باید تلاش نمایند تا از ایده‌ها و استراتژی‌هایی بهره‌گیرند که علاوه بر کوتاه‌مدت، در بلندمدت نیز موثر باشند. تلفیق فرهنگ سازمانی با استراتژی‌های بازاریابی یکی از این راه‌هاست. در کنار این، به هر حال، هتل‌هایی که از منابع و امکانات کافی برخوردارند، علاقه‌مند به افزایش کارآمدی از طریق بازاریابی دارند. به طوری که بازاریابی به طور قابل توجهی، بهره‌وری و کیفیت خدمات هتل‌ها را بهبود می‌بخشد و به اصلاح فرایندها و سیستم‌های ارائه خدمات موجود کمک می‌کند. همچنین، روال‌های فرهنگی گردآوری، انتشار و اقدام هوشمندانه بازار که از طریق بازاریابی میسر می‌گردد، می‌تواند برای نظم و انضباط در کارها و کشف ایده‌های جدید در سازمان بسیار مهم باشد. به ویژه زمانی که توان ارائه خدمات جدید مورد کاوش قرار می‌گیرد.

مهمترین پیامد مدیریتی که از این مطالعه بدست می‌آید، نیاز به تمرکز بر روی مشتری از جنبه‌های بازاریابی است. توصیه می‌گردد مدیران هتل، مشتریان و نیازها و انتظارات آنها را شناخته و از طریق ارتباطات مستقیم با آنها و نظارت مداوم، رضایت آنها از خدمات را مورد توجه قرار دهند. مشتری‌مداری باید به ایجاد برنامه‌های بازاریابی و بازاریابی منجر شود که علاوه بر افزایش رضایت مشتریان، عملکرد مالی هتل را نیز بهبود دهد. کارکنان هتل‌ها می‌توانند از طریق همکاری، برقراری ارتباط و به اشتراک‌گذاری اطلاعات با همکاران، به افزایش ارزش مشتریان کمک کنند. در عین حال، مدیران هتل، نباید از گرایش رقبا غافل شوند و از طریق رصد فعالیت‌های آنها و کسب دانش و تجربه از فعالیت‌های آنها، به بهبود استراتژی‌های بازاریابی و در نهایت رضایت مشتریان و بهبود عملکرد هتل کمک کنند. همچنین، اگرچه فرهنگ موجود در یک سازمان به راحتی و در کوتاه‌مدت قابل تغییر و دستکاری نیست، اما نتایج این مطالعه هتل‌ها را ترغیب می‌نماید تا ویژگی‌های مرتبط با فرهنگ‌های بازار و ادوکراتیک (نوآوری، انعطاف‌پذیری و توجه به محیط بیرون) را به کار گیرند. این فرهنگ‌ها نقش مهمی در آماده‌سازی برای اجرا یا استقرار استراتژی‌های بازاریابی دارند. بنابراین، هتل‌ها تا حد امکان باید برای شکل دادن به فرهنگ‌های نوآرانه تلاش کنند تا بتوانند رفتارهای مرتبط با بازاریابی را به طور موثر انجام دهند.

مراجع

[۱] ابراهیم پور، حبیب؛ بابائی، یاور؛ سخندان، الناز (۱۳۹۶). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر مشارکت در گردشگری پایدار با نقش میانجی اثرات گردشگری، برنامه‌ریزی و توسعه گردشگری، ۶ (۲۲): ۱۴۳-۱۱۸.

[۲] امین بیدختی، علیرضا؛ نظری، محسن (۱۳۸۸). نقش بازاریابی در توسعه صنعت گردشگری، چشم انداز مدیریت، ۳۲ (۹): ۴۹-۶۸.

[۳] Qu, R. (2014). Market orientation and organizational performance linkage in Chinese hotels: The mediating roles of corporate social responsibility and customer satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1399-1416.

[۴] Lee, Y. K., Kim, S. H., Seo, M. K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44(1), 28-37.

[۵] Tang, T.W. (2016). Making innovation happen through building social capital and scanning environment. *International Journal of Hospitality & Management*, 56, 56-65.

[۶] Im, S., Montoya, M., & Workman, J. (2012). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 170-185.



- [۷] Bloom, N., Sadun, R., Van Reenan, J. (2012). The organization of firms across countries. Q. J. Econ. 127, 1663–1705.
- [۸] Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. Journal of Business Research, 62, 673–679.
- [۹] Wei, Y. S., Samiee, S., & Lee, R. P. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. Journal of the Academy of Marketing Science, 42(1), 49-70.
- [۱۰] Morgan, T. R., Rapp, A., Glenn Richey, R., Jr., & Ellinger, A. E. (2014). Marketing culture to service climate: The influence of employee control and flexibility. Journal of Services Marketing, 28(6), 498-508.
- [۱۱] Singal, M. (2015). How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. International Journal of Hospitality Management, 47, 116-119.
- [۱۲] Lau, C. and Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. International Business Review, 13(6), 685-703.

[۱۳] جعفری، محمدباقر و امیرنژاد، قنبر (۱۳۹۶). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی (براساس مدل هافستد) بر خلاقیت، رسالت مدیریت دولتی، ۸(۲۶): ۷۹-۸۹.

- [۱۴] Hogan, S. J. & Coote, L.V. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research, 1-13.
- [۱۵] Hofstede, G. (1997). Cultures and organizations, software of the mind. New York: McGraw Hill.
- [۱۶] Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership (3rd Ed.). São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [۱۷] McCalman, J., & Potter, D. (2015). The key importance of culture in organizational change. London: Kogan Page.
- [۱۸] Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2014). Handbook of human resource development. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [۱۹] Moss, D., & DeSanto, B. (2011). Public relations: a managerial perspective. London: Sage Publications.
- [۲۰] Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 211-219.
- [۲۱] Yu, T. (2009). A review of study on the competing values framework. International Journal of Business Management, 4(7), 37-42.
- [۲۲] Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [۲۳] Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. Journal of Management Studies, 43(5), 1089-1107.
- [۲۴] Deshpande, R., & Farley, J. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. Journal of Market Focused Management, 12(2), 213-232.
- [۲۵] Gligor, D., Gligor, N., & Maloni, M. (2019). The impact of the supplier's market orientation on the customer market orientation-performance relationship. International Journal of Production Economics, 216, 81–93.
- [۲۶] Slater, S., & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. Business Horizons, 37(2), 22–28.



- [۲۷] Narver, J.C., & Slater, F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- [۲۸] Kohli, A., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- [۲۹] Dong, X.D., Zhang, Z., Hinsch, C.A., Zou, S. (2016). Reconceptualizing the elements of market orientation: a process-based view. *Industrial Marketing Management*, 56, 130–142.
- [۳۰] Baker, W., & Sinkula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
- [۳۱] Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248–270.
- [۳۲] Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., & Palmer, M. (2012). The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 757–779.
- [۳۳] Stokes, D., & Blackburn, R. (1999). *Entrepreneurship building for the future*, working paper series. UK: Small Business Research Center, Kingston University.
- [۳۴] Harris, L. C., & Watkins, P. (1998). The impediments to developing a market orientation: An exploratory study of small UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 221–226.
- [۳۵] Pena, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. A. R. (2013). Impact of customer orientation and ICT use on the perceived performance of rural tourism enterprises. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(3), 272–289.
- [۳۶] Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–129.
- [۳۷] Zhou, K., Brown, J., & Dev, C. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62, 1063–1070.
- [۳۸] Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72–90.
- [۳۹] Tang, T.W. (2014). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37.
- [۴۰] Tuominen, M., Rajala, A., & Moller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 207–217.
- [۴۱] Jaworski, B., Kohli, A.K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- [۴۲] Hills, S., & Sarin, S. (2003). From market driven to market driving: an alternate paradigm for marketing in high technology industries. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 13–24.
- [۴۳] Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations, software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- [۴۴] Hitosugi, C.I. (2009). *Effects of culture on online initial trust: individual level analysis*. A doctoral dissertation of philosophy in communication and information sciences, University.
- [۴۵] Ilagan, S. V. (2009). *Exploring the impact of culture on the formation of consumer trust in internet shopping*, a thesis for the degree of Master of Arts in Communication, Department of Communication and Journalism and The Graduate School of the University of Wyoming.



- [۴۶] Bhattarai, C. R., Kwong, C. C. Y., & Tasavori, M. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96, 47–60.
- [۴۷] Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2019). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres>.
- [۴۸] Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance
- [۴۹] Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58(1), 44–55.
- [۵۰] Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(1), 1149–1168.
- [۵۱] حکیمی، ایمان (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت‌های بازاریابی و عملکرد: تبیین نقش میانجی جهت‌گیری‌های استراتژیک برون‌گرا. مدیریت بازرگانی، ۹(۴): ۷۳۹-۷۶۲.
- [۵۲] فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۹۴). اولویت‌بندی فرهنگ‌های سازمانی برای ارتقا عملکرد کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی شهر تبریز. زن و مطالعات خانواده، ۷(۲۸): ۹۱-۶۹.
- [۵۳] Joseph, O. O., & Francis, K. (2015). The influence of organizational culture and market orientation on performance of microfinance institutions in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 204.
- [۵۴] Kirca, A. H., & Hult, G. T. M. (2009). Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture. *International Marketing Review*, 26(6), 633-650.
- [۵۵] Harris, S. O., & Mossholder, K. W. (1996). The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-547.
- [۵۶] O'Cass, A., & Viet Ngo, L. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868-887.
- [۵۷] McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(7), 514-524.
- [۵۸] Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, John F., Jr. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37-55.
- [۵۹] Gao, Y. (2017). Business leaders' personal values, organisational culture and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49-64.
- [۶۰] Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- [۶۱] Hair, J. E., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.
- [۶۲] Cohen, J. (1998). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [۶۳] Seilov, G. A. (2015). Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 71-86.