

أثر القوى التنافسية في صناعة الخدمة الفندقية وتمريرها في السوق دراسة تحليلية لإراء عينة من مديري فنادق الدرجة المتازة ذات الخمس نجوم في بغداد

أ.م.د. ظافر عبد محمد شبر*

المستخلص

تصدى البحث إلى مشكلة تواجه إدارات الفنادق الممتازة ذات الخمس نجوم أو ما تسمى بالفنادق الكبرى في العراق العاملة في محافظة بغداد تتوضح أبعادها من خلال الأسئلة الآتية:

1- هل تقوم إدارات الفنادق المبحوثة بتحليل القوى التنافسية لصناعة خدماتها ؟
2- على أي مستوى من مستويات الخدمة الفندقية تركز إدارات تلك الفنادق في عملية التنافس فيما بينها ؟

3- هل تسعى إدارات الفنادق عينة البحث إلى بناء علاقة تسويقية طويلة الأمد مع ضيوفها من خلال قوة تمريرها في السوق الذي تعمل فيه ؟
وسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- معرفة مدى سريان أنموذج Porter الخاص بقوى التنافس الخمسة وامكانية تطبيقه في بيئة الصناعة الفندقية في العراق.
2- تحديد مستوى الخدمة الفندقية الذي تم التركيز عليه في عملية التنافس أكثر من المستويات الأخرى.

3- تقييم الموقع السوقي لتلك الفنادق وخدماتها والمكانة التي تشغلها في أذهان وتصورات الضيوف.

ومن أجل حل المشكلة وتحقيق تلك الاهداف تبني البحث الحالي أنموذجاً فرضياً حددت بموجبه المتغيرات المستقلة والمستجيبة . ووضعت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية تم اختبارها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وكان مجتمع البحث يتكون من الفنادق الكبرى (خمسة نجوم) الواقعة في مدينة بغداد . وشملت عينة البحث (45) فرداً من المديرين متخذي القرارات الادارية والفنية واعتمدت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات أهمها:

1- إن إدارات الفنادق المبحوثة تأخذ بالحسبان أهمية تحليل القوى التنافسية وتأثيراتها على صناعة الخدمة الفندقية وإمكانية سريان أنموذج Porter في بيئة الصناعة العراقية.
2- تركز إدارات الفنادق المعنية على المستوى الثاني من مستويات الخدمة الفندقية في عملية التنافس فيما بينها .
3- تتمتع تلك الفنادق وخدماتها وعلامتها التجارية بسمعة جيدة ومكانة طيبة في عقول وأذهان ضيوفها.

وأختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها:

1- ضرورة تركيز الفنادق في تنافسها على مستويات الخدمة الفندقية الثلاث واعطاء المستوى الثالث - المنتج المعزز أرجحية في عملية التنافس.
2- يجب أن تتبنى إدارات الفنادق فلسفة إدارة علاقات الزبون CRM لأنها الفلسفة التي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف الاستراتيجية لفنادقهم.

Abstract

The research deals with a problem that faces the managements of The luxurious big hotels of five stars in Baghdad which cowed be evident through the following questions:

- 1- Do the managements of the concerned hotels analyze the competitive forces of their industry services ?
- 2- On which level of hotel service the hotel management concentrate in the process of competing themselves?
- 3- Do the managements of the concerned hotels try to build a long-term marketing relationship with their guests through the force of salivating themselves in the market they work in?

The research aims at achieving the following goals:

- 1- knowing the extent of applicability of Porter special model concerning the five competing forces and the possibility of applying it in the hotel industry in Iraq.
- 2- Limiting the level of the hotel service which is emphasized in the competition process more than the other level.
- 3- Evaluating the marketing situation of these hotels and their services and the status they have in the minds and conceptions of the guests.

And in order to find a solution to the problem and to achieve their goals the research adopts eventual model by which it limits the independent and responsive variables. A group of main and minor hypotheses are chosen by using the statistical programme (SPSS) . The society of the study consists of the (Five stars) big hotels in Baghdad city . The sample consists of (45) managers and administrative and technical decision makers and it uses the questionnaire form as an instrument for collecting and analyzing data.

The research reaches many conclusions the most important of which are:

- 1- the management of hotels subjected to study take in consideration the importance of analyzing the competitive forces and their impact on the hotel-service industry and the possibility of applying Porter model in the Iraq industrial environment.
- 2- the management of the concerned hotels focus on the second level of the hotel service in the process of competition.
- 3- the management of the hotels ,their services and their trade mark enjoy a good reputation and a good status in the minds and conceptions of their guests.

The study ends with the following recommendations:

- 1- It is necessary that hotel focus on their competition on the three levels and give the third level the enhanced product-a superiority in the competition.
- 2- Management of hotels should adopt a philosophy in managing the customer relationship CRM because it is the one through which they can achieve the strategic objective of their hotels.

المقدمة

يمثل التسويق احد الأنشطة الأساسية التي تؤديها منظمات الاعمال عموما والمنظمات الفندقية على وجه الخصوص . ويرى العديد من الكتاب والباحثين أن التسويق هو فلسفة تمتد توجهاتها الى أنشطة مختلفة وقيم ومفاهيم اجتماعية واخلاقية تركز جميعها على كيفية اشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق رضاهم وسعادتهم في الحياة. وتتنافس المنظمات فيما بينها بهدف كسب ود المستهلكين والاحتفاظ بهم وجعلها في وضع تنافسي متميز في السوق لضمان بقاءها وديمومتها في الوجود .

ويرى كل من (Porter , 1980) و (Henderson,1983) وفي أكثر من مقالة من مقالاتهما أو بحث من بحثهما في مجال المنافسة أن نجاح الاستراتيجية التسويقية لأي منظمة يعتمد على تحليل القوى التنافسية المؤثرة في الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة .

وعند تصميم المنظمة لاستراتيجيتها الخاصة بالمزيج التسويقي فإنه أول قرار يتخذه المخطط هو القرار الخاص بالمنتج والذي يتحدد بثلاثة مستويات يضيف كل مستوى منه قيمة استهلاكية أكبر للمستوى الذي يليه ليشكل بمجموعها العرض الكلي لذلك المنتج والذي يؤثر بدوره في قرارات العناصر الأخرى للمزيج التسويقي سواء أكان ذلك المنتج معداً للبيع في الأسواق المحلية أو في الأسواق العالمية . (Chee and Harris , 1998: 370)

ويذهب ذلك التأثير إلى أبعد من المزيج التسويقي ، فإن العرض الكلي للمنتج يتحدد من خلاله المكان الذي يشغله ذلك المنتج في السوق أي في أذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات المنافسة لما يتمتع به من قيم ومنافع كبيرة وخصائص فريدة لم يستطع المنافسون تحقيقها في منتجاتهم . ولذا فإن موقع المنتج يتحدد من خلال وجهة نظر حقيقية وواقعية لمعرفة كيف يفكر المستهلكون حول عروضهم في السوق وبدون ذلك فمن الصعب أن يتمكنوا من التميز على أقرانهم (Perreault and Mc Carthy ,2006 :73).

وتحتل صناعة الضيافة والصناعة الفندقية على وجه التحديد مكانتها البارزة في القطاع الخدمي وتتمتع بدور متميز في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحضارية للدول المهتمة بهذه الصناعة . ويتمتع العراق بصورة عامة بكل مقومات السياحة والضيافة باعتباره بلداً سابقاً أسهم منذ الأيام الأولى في نشوء وبناء الحضارة الإنسانية . إلا أن دخول هذا البلد بحروب طويلة وصراعات داخلية مزمنة أدت إلى تذبذب وتخلف الإدارات المسؤولة عن تطوير هذا القطاع وضعف التنافس بين المنظمات القائمة على تقديم الخدمات الفندقية مما أدى إلى ظهور مشكلة عدم القدرة على تحديد وإشباع حاجات ورغبات الضيوف والزبائن وعدم اقتناعهم بجودة ما يقدم لهم من تلك الخدمات فانعكس ذلك سلباً على مكانتها في أذهان وعقول أولئك الضيوف . وهذا يمثل المشكلة التي يحاول التصدي لها ومعالجتها البحث الحالي ، هادفاً من وراء ذلك تبصير مديري الفنادق بأهمية التنافس فيما بينهم وضرورة القيام بتحليل المتغيرات المكونة لهيكل المنافسة للصناعة الفندقية لأنه يمثل عاملاً محدداً أو مؤثراً في قراراتهم الاستراتيجية المتعلقة بأعداد البرامج والعروض التسويقية التي تقود إلى بناء علاقات تسويقية مربحة مع الضيوف على المدى البعيد من خلال ما تحقّقه تلك العروض من موقع متميز في الأسواق المستهدفة المحلية منها والعالمية . وتأسيساً على ما تقدم فقد قسم البحث الحالي إلى أربع مباحث، تناول الأول منهجية البحث الميداني، وأشتمل على مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وأنموذج البحث المقترح وفرضيات البحث وحدوده والوسائل والأساليب المعتمدة فيه. فيما تضمن المبحث الثاني الإطار النظري للبحث، واشتمل على ثلاث محاور تضمن المحور الأول استعراضاً للقوى التنافسية لبينة الصناعة الفندقية إما المحور الثاني فتضمن مستويات الخدمة الفندقية في حين تضمن المحور الثالث تمرکز المنتج الفندقي في السوق أي في أذهان الزبائن ، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض عملية تحليل البيانات والنتائج التي تمخضت عن عملية قياس متغيرات البحث ، و طبيعة العلاقات الارتباط بين القوى التنافسية لبينة الصناعة ومستويات الخدمة الفندقية وتمركزها في السوق ، وكذلك تأثير تلك القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية وتمركزها في السوق . وانتهى البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن عرضاً للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

لم تشهد منظمات القطاع الصناعي العراقي كافة وضعاً تنافسياً مشجعاً يسهم في إنتاج وتسويق السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات عملائها. فباتت إدارات تلك المنظمات تتلأأ في تحليل العوامل والقوى المؤثرة في هيكل صناعتها لأن عملية التحليل لا تعود عليها بالفائدة المرجوة مادامت المنافسة لا تمثل قوة محركة ودافعة لها باتجاه أنجاز أهدافها التسويقية. فانعكس ذلك سلباً على استراتيجية صناعة منتجاتها ومن ثم على صورة تلك المنظمات ومنتجاتها في أذهان وعقول عملائها والمستفيدين وهذا بالضرورة سينعكس سلباً أيضاً على إيراداتها وأرباحها مما يعرض تلك المنظمات إلى التحلل والتلاشي وتصفية أعمالها من الأسواق التي استهدفتها.

إن ما تقدم يمثل بالضرورة مشكلة تعاني منها إدارات الفنادق الكبرى (الممتازة) في بغداد فهي تعيش في هذه البيئة المضطربة التي تتصف بالتغير وعدم الاستقرار مما يجعل من العامل التنافسي متغيراً دينامياً غير واضح المعالم والتأثير عليها.

- والوقوف على حقيقة مشكلة البحث وتبيان أبعادها يتطلب طرح أسئلة محددة وبالشكل الآتي :
- 1- هل تقوم أدارات الفنادق المبحوثة بتحليل القوى التنافسية لصناعة خدماتها ؟
 - 2- على أي مستوى من مستويات الخدمة الفندقية تركز إدارات تلك الفنادق في عملية التنافس فيما بينها؟
 - 3- هل تسعى ادارات الفنادق عينة البحث إلى بناء علاقة تسويقية طويلة الأمد مع ضيوفها من خلال قوة تركزها في السوق الذي تعمل فيه؟

ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من كونه قد استجاب لتوصيات الكثير من الباحثين بضرورة اختبار أنموذج خاص بالتسويق والادارة الاستراتيجية في بيئات غير البيئة الغربية أو الامريكية التي تحتكر اختبار مثل هذه النماذج وتطبيقها لديهم حصراً.

أضافة الى تناول واختبار مستويات منتج (الخدمة) الفندقية الذي يندر ان تناولته الأبحاث في العراق – على حد علم الباحث – واختباره ميدانيا- فاختبار الأنموذج ومستويات المنتج في حقل صناعة الخدمات يعد من المتطلبات المهمة للدراسات والابحاث العلمية التطبيقية في العراق وتعطى الأولوية لهذا القطاع الذي لم يحظ بنفس الاهتمام الذي تمتع به قطاع صناعة السلع المادية الملموسة .

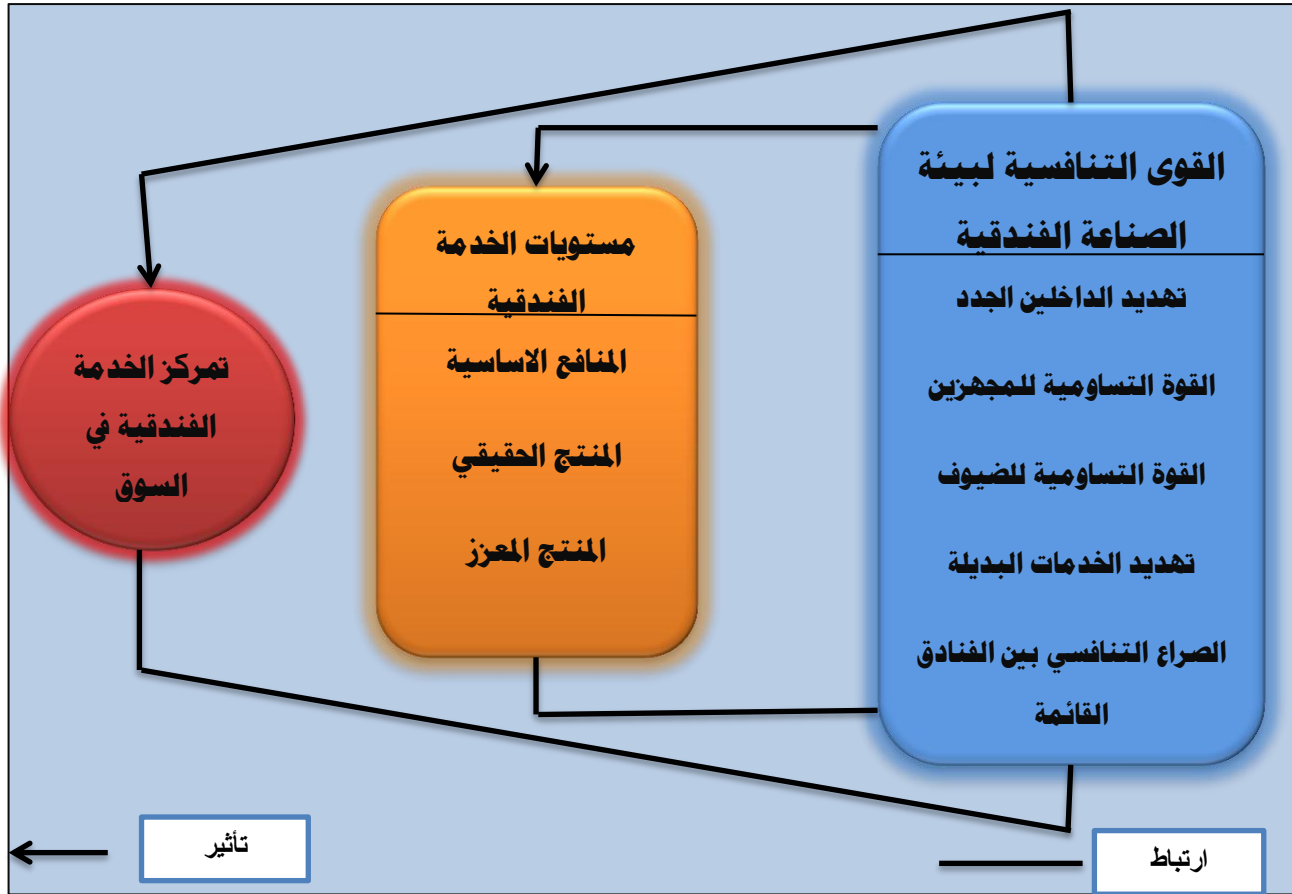
ثالثاً : أهداف البحث

- يهدف البحث الحالي في ضوء المشكلة المطروحة الى الاتي :
- 1- اختبار أنموذج (Porter) الخاص بتحليل هيكل المنافسة ومعرفة مدى سريانه في البيئة العراقية وامكانية تطبيقه في قطاع الصناعة الفندقية .
 - 2- معرفة مدى اهتمام ادارات فنادق الدرجة الممتازة ذات الخمسة نجوم في مدينة بغداد بمستويات خدماتهم الفندقية، وأي مستوى يتم التركيز عليه أكثر في عملية التنافس .
 - 3- تحديد قدرة المديرين في ايجاد مكانه وموقع لفنادقهم وما تقدمه من خدمات في أذهان وتصورات الضيوف على المدى البعيد.
 - 4- تبصير مديري الفنادق عينة البحث بالنواحي الايجابية والسلبية لعملهم وتعزيز ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي طبقاً لتوجهات البحث.

رابعاً : مخطط البحث الفرضي

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، بُني مخطط افتراضي للبحث يبين ارتباط و أثر القوى التنافسية لبيئة الصناعة الفندقية (المتغير المستقل) في (المتغيرات المستجيبة) مستويات الخدمة الفندقية وتمركز الخدمة في السوق والتي حُدَّت من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع البحث، ويوضح الشكل (1) التالي مخطط البحث الفرضي .

شكل (1)
مخطط البحث الفرضي



من أعداد الباحث

خامساً : فرضيات البحث

وفي ضوء المخطط الفرضي صيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية :-

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية و مستويات الخدمة الفندقية . ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1/1- لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية و مستوى المنافع الاساسية للخدمة.

2/1- لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية و مستوى المنتج الحقيقي.

3/1- لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية و مستوى المنتج المعزز.

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية و تمركز الخدمة في السوق .

3- الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1/3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنافع الاساسية للخدمة.

2/3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج الحقيقي.

3/3- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج المعزز.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في تمركز الخدمة في السوق.

سادساً : حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالاتي :-

- 1- الحدود الزمانية :- امتدت الحدود الزمنية للبحث لأكثر من (6) اشهر خلال عام 2012 ، بما فيها مدة توزيع استمارات الاستبانة واجراءات تحليلها .
- 2- الحدود المكانية :- أشتملت على فنادق الدرجة الممتازة في بغداد ذات الخمسة نجوم وهي (فندق عشتار/شيراتون، وميليا / المنصور، وميريديان/فلسطين، وبابل أوبروي) وجميعها في بغداد حصراً .

سابعاً : مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع البحث من فنادق الدرجة الممتازة ذات الخمسة نجوم الواقعة في مدينة بغداد والتي لا يتجاوز عددها عن خمسة فنادق جميعها تابعة للقطاع المختلط باستثناء فندق الرشيد الذي تم استبعاده كونه فندقاً حكومياً. واقتصرت عينة البحث وبشكل مقصود على مديري تلك الفنادق ومعاونيهم الذين يمتلكون سلطة اتخاذ القرار في الفنادق المبحوثة والمسؤولين عن مجمل العمليات الادارية والفنية فيها ، وبلغ حجم العينة (50) خمسون مستجيباً ، في حين بلغت الاستمارات الصالحة للتحليل (45) خمس واربعون استمارة وبنسبة استجابة بلغت (90%) . و يبين الجدول (1) التالي عرضاً مفصلاً لمتغيرات أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات التي قدموها من خلال اجاباتهم على استمارات الاستبانة الخاصة بهم .

جدول (1)
وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكور	45	100%
		إناث	-	-
	المجموع		45	100%
2	العمر	25 - 29	6	13.3%
		30 - 34	8	17.8%
		35 - 39	10	22.2%
		40 - 44	14	31.1%
		45 - فأكثر	7	15.6%
	المجموع		45	100%
3	التحصيل الدراسي	إعدادية	12	26.7%
		دبلوم	16	35.6%
		بكالوريوس	15	33.3%
		ماجستير	2	4.4%
		دكتوراه	-	-
	المجموع		45	100%
4	التخصص	سياحة وإدارة فنادق	10	22.2%
		إدارة	11	24.4%
		لغات	4	8.9%
		علم النفس	3	6.7%
		اخرى	17	37.8%
	المجموع		45	100%
5	مدة سنوات الخدمة	1 - 3	5	11.1%
		4 - 6	10	22.2%
		7 - 9	18	40%
		10 فأكثر	12	26.7%
	المجموع		45	100%

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22 .
يبين الجدول (1) أن عينة البحث مكونة من الذكور فقط حيث بلغ عدد الذكور (45) ذكر بنسبة مئوية بلغت (100%)،

في حين يبين الجدول (1) أن أكبر نسبة من أفراد العينة تعود إلى الفئة العمرية (40 - 44) حيث بلغ عدد أفرادها (14) فرداً ونسبة مئوية قدرها (31.1%) ، تليها الفئة العمرية (35 - 39) سنة حيث بلغ عدد أفرادها (10) أفراد ونسبة مئوية قدرها (22.2%)، و الفئة العمرية (30 - 34) سنة بلغ عدد أفرادها (8) أفراد ونسبة مئوية قدرها (17.8%) والفئة العمرية (45 - فأكثر) بلغت تكراراً قدره (7) أفراد ونسبة مئوية (15.6%)، أما الفئة العمرية (25 - 29) فكانت أقل فئة عمرية حيث بلغ عدد أفرادها (6) فرداً ونسبة مئوية قدرها (13.3%) من مجموع أفراد العينة والبالغ (45) فرداً ونسبة مئوية اجمالية (100%).

يبين الجدول (1) أن التحصيل العلمي ذا النسبة الكبرى من أفراد العينة هو من حملة شهادة الدبلوم حيث بلغ عدد الحاصلين عليها (16) فرداً ونسبة مئوية بلغت (35.6%)، تليها نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس إذ بلغت (33.3%)، وبلغ عدد الأفراد من حملة شهادة الإعدادية (12) فرداً ونسبة مئوية بلغت (26.7%)، وبلغ عدد الأفراد من حملة شهادة الماجستير (2) أفراد ونسبة مئوية بلغت (4.4%) وهي تمثل النسبة الصغرى من أفراد العينة والبالغة (45) فرداً ونسبة مئوية اجمالية (100%).

يبين الجدول (1) إلى أن عدد المدراء المتخصصين بالسياحة وإدارة الفنادق بلغ (10) فرداً ونسبة مئوية بلغت (22.2%)، أما المدراء المتخصصين بالإدارة فبلغ عددهم (11) فرداً ونسبة مئوية بلغت (24.4%) ، أما المدراء المتخصصين باللغات فبلغ عددهم (4) أفراد ونسبة مئوية بلغت (8.9%)، أما المدراء المتخصصين بعلم النفس فبلغ عددهم (3) أفراد ونسبة مئوية بلغت (6.7%)، في حين بلغ عدد الذين يحملون تخصصات أخرى (17) فرداً ونسبة مئوية بلغت (37.8%)، وهي تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة والبالغة (45) فرداً ونسبة مئوية اجمالية (100%)،

يوضح الجدول (1) أن الفئة الأكبر من المدراء هم ممن تتراوح خدمتهم بين (7 - 9) سنوات حيث بلغ عدد الأفراد الذين أشاروا بانتماثلهم إليها (18) فرداً كما أنها الأعلى نسبة حيث بلغت نسبتها المئوية (40%)، تليها الفئة (10 سنوات فأكثر) فقد بلغت نسبتها المئوية (26.7%)، تليها الفئة (4 - 6) فقد بلغت نسبتها المئوية (22.2%)، أما الفئة (1 - 3) سنة فقد بلغت نسبتها المئوية (11.1%)، وبلغ عدد الأفراد الذين أشاروا إليها (5) أفراد وتمثل أقل نسبة.

ثامناً : أساليب جمع البيانات

لغرض تحقيق أهداف البحث واختبار مخططة الفرضي وفرضياته فقد اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالبحث من خلال عدة أساليب هي :-

- 1- زيارات العديد من فنادق عينة البحث والاطلاع عن كثب عما يدور وينفذ في هذه الفنادق.
 - 2- المقابلات الشخصية مع البعض من مديري الفنادق والعاملين معهم معززة بملاحظات الباحث ومشاهداته الشخصية.
 - 3- تصميم استمارة استبانة بالشكل الذي يخدم هدف البحث وفرضياته وتكييفها مع متطلبات البيئة العراقية وبما تكونت لديه من معلومات مستقاة من الأدبيات التي تناولها في الجانب النظري.
- أذ تضمنت الاستبانة جزئين رئيسيين خصص الأول للمعلومات الديموغرافية، بينما أشتمل الثاني على متغيرات البحث الثلاث الرئيسة ، أذ اهتم الأول بالقوى التنافسية لبيئة الصناعة في حين ركز الثاني على مستويات الخدمة الفندقية أما الثالث أهتم بتمركز الخدمة في السوق. ويبين الجدول (2) فقرات الاستبانة والمقاييس العلمية المعتمدة أو مصدر كل فقرة.

جدول (2)
توزيع فقرات الاستبانة

متغيرات البحث	عدد الأسئلة	المصادر المعتمدة
1- القوى التنافسية لهيكل الصناعة		(Porter , 1980)
أ- تهديد الداخلين الجدد	5	(Henderson, 1983)
ب- القوة التساومية للمجهزين	5	(Pitts & Lei:1996)
ج- القوة التساومية للضيوف	5	(Wheelen & Hunger, 2012)
د- تهديد المنتجات البديلة	5	(David, 2010)
هـ- حدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين	5	
2- مستويات الخدمة الفندقية		(Urban & Star , 1991)
أ- المنافع الأساسية (الجوهر)	3	(Kotler & Armstrong , 2008)
ب- المنتج الحقيقي (المتوقع)	3	
د- المنتج المعزز	3	
3- تركز الخدمة في السوق	6	(Dickson & Ginter , 1987) (Kotler ,2004)

وقد أستخدم مقياس ليكرت الخماسي مع مديات تتراوح بين (5=اتفق تماماً) إلى (1=لا اتفق تماماً).

تاسعاً : الاختبارات الخاصة بأستمارة الاستبانة

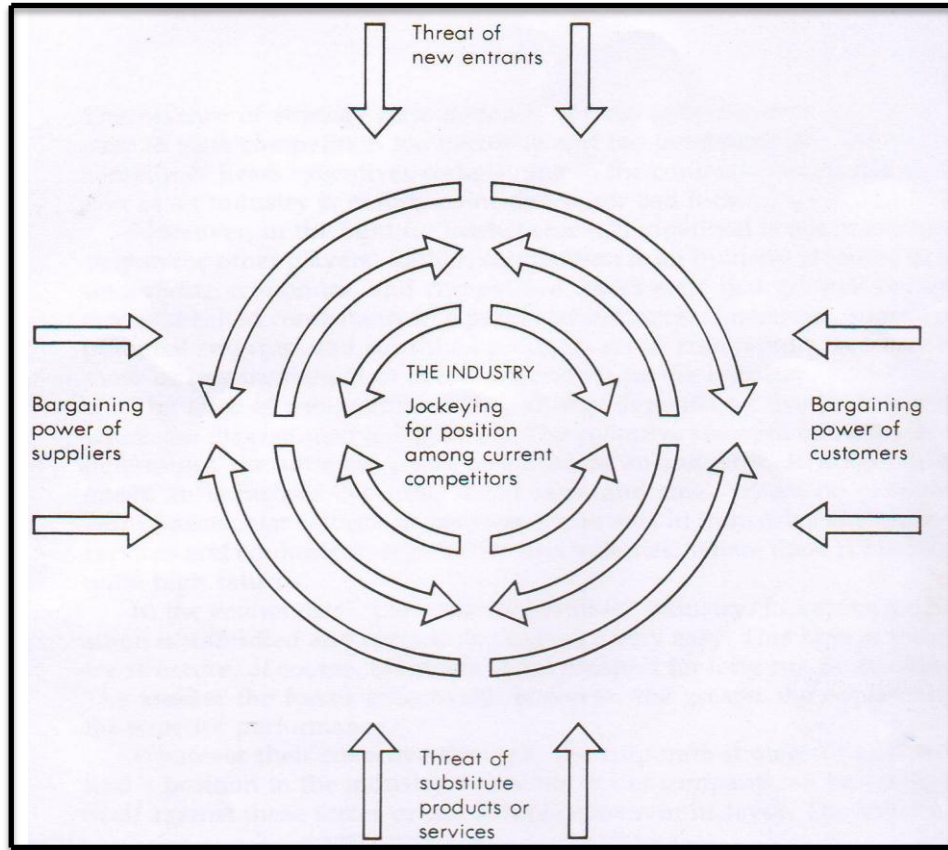
- 1- صدق الأداة: وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جميع البيانات بدقة وان كل بعد من أبعاد البحث مثل بشكل دقيق ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين بالعلوم الادارية والإحصائية والسياحية والفندقية، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم تم تعديل بعض الفقرات من الاستبانة الاولى وحذف البعض منها إلى أن أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي وكما موضحة فقراتها في الجانب العملي للبحث.
- 2- ثبات الأداة: من أجل الوقوف على دقة إجابات أفراد عينة البحث ، فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية باعتبارها من أكثر الطرائق استخداما وبايجاد معامل الارتباط بين أرقام الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة ، ومن ثم جرى تصحيح معامل الارتباط باستعمال معادلة (Spearman Brown) فإذا كان معامل الثبات (0.67) فأكثر فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها. وبعد إتمام تصحيح معامل الارتباط النصفى لاستبانة البحث أصبح معامل الثبات (Spearman Brown) للاستبانة ككل (0.81) وهو ثابت عال .

المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث

المحور الاول : هيكل القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية

يتكون هيكل القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية شأنه شأن الصناعات الاخرى من خمسة قوى تنافسية يتوجب على جميع منظمات الاعمال ان تقوم بتحليلها وتحديد محصلة تأثيرها على منتجات المنظمة وموقعها في السوق لأن ذلك يعتمد بصورة حاسمة على خصائص بيئة المنافسة لتلك الصناعة (Porter , 1981 : 609- 620).

ويعد افضل نموذج تناول تحليل القوى التنافسية للصناعة ولاسيما صناعة الخدمات السياحية والفندقية هو نموذج (Porter , 1979;pp:137-145)، كما أشار الى ذلك كل من (Johnson et al,2005:59-60)، (David, 2010 : 74)، (Wheelen and Hunger, 2012 : 110) وقد تم تكييف بعض محتويات النموذج مع متطلبات البحث الحالي ومجال تطبيقه عملياً كما يظهر في الشكل (2) نموذج Porter للقوى التنافسية.



شكل (2)

انموذج Porter للقوى التنافسية

Source: Porter, Michael.,(1979),"How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review ,March-April

ويتكون من خمسة قوى اساسية هي :

1-تهديدات الداخلين الجدد Threats of New Entrants

ان دخول منظمات فندقية جديدة للعمل في السوق تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمات الفندقية القائمة حاليا لأنها تضيف طاقة انتاجية جديدة تؤثر بشكل سلبي على الحصص السوقية وموارد المنظمات الفندقية وموقعها التنافسي مستقبلا اضافة الى مستويات الاسعار وتضخم الكلف وتقليل الارباح (, Porter 1998 : 7).

ويعتمد الدخول الجديد الى سوق هذه الصناعة على عاملين اساسيين كما يشير كل من الباحثين :

(4: 1984 , Barton and Robin) وكذلك (3: 1996 , Pitts and Lei)

أ- حواجز ومعوقات الدخول .

ب- توقعات ردود افعال المنافسين .

فإذا وجدت المنظمات العازمة على الدخول الى هذه الصناعة في سوق معينة ولاسيما المنظمات الفندقية في العراق بأن هناك معوقات تواجههم كمتطلبات رأس المال العالية ، التكاليف الكبيرة ، عدم القدرة على التميز والتنويع ، عدم شهرة علاماتهم التجارية ، ضعف امكانية الحصول على الكوادر الماهرة والكفاءة ، بالإضافة الى القوانين والانظمة والقيود التي تضعها الحكومة ، كل ذلك من شأنه ان يحد من قدرة الداخلين الجدد. وبعبارة أخرى فان المنظمات قد تدخل الى سوق الصناعة وبسرعة ان وجدت لها قابلية على امتلاك مقومات الدخول واستطاعت ان تتخطى هذه العقبات فتؤسس لها موطأ قدم في السوق وتستحوذ على حصة سوقية تضمن لها ارباحا وتفتح امامها ابواب النمو والبقاء وبخاصة في صناعة رائدة مثل صناعة الفنادق في وقتنا الحاضر .

اما بالنسبة الى توقعات ردود فعل المنافسين فعلى المنظمات التي تروم الدخول الى سوق الصناعة ان تتفهم الدوافع والمحرك الرئيسي للمنافسين ومتابعة افعالهم وانشطتهم واختيار افضل طريقة للاستجابة الى

ردود تلك الأفعال لتتمكن من ولوج السوق والتنافس من خلاله على المدى البعيد لتحقيق مكانه متميزة في أذهان من تتم خدمتهم .

2- القوة التفاوضية للمجهزين Bargaining Power of Suppliers

يعد المجهزون نقطة البداية في سلسلة القيمة (Value Chain) لذا يتوجب على المنظمات ولاسيما الفندقية منها ان تبني علاقتها معهم على اساس الربح -الربح (Win – Win) (Kotler and Keller , 2007 :162).

وان قرار اختيار المجهزين قرار استراتيجي يتم على اساس : (السعر الأدنى ، النوعية الأفضل ، فترة التجهيز الأقل ، شروط الدفع الأفضل ، القرب او البعد من موقع المنظمة الخ) .

ويمارس المجهزون ضغوطا على المنظمات الفندقية كما يشير (Boar , 2001 :176) و (Wheelen and Hunger ,1989 :104) في الحالات الآتية :

- أ- اذا كانت مستلزمات الإنتاج الفندقي (المواد الغذائية ، اجهزة التدفئة والتبريد ، الحاسبات، الاثاث ، التنظيف ، مكافحة الحريق ...الخ) ذات قيمة متميزة او فريدة في جودتها .
- ب- كلف التحول من مجهز الى مجهز اخر عالية للحصول على المدخلات المطلوبة لمستلزمات الانتاج .
- ج- قلة عدد المجهزين المحليين وعدم امكانية استخدام مواد بديلة وازدياد تكاليف ذلك في الاسواق الخارجية .

د- اذا كان بإمكان المجهز التكامل العمودي الى الامام وامتلاك قدرة التحكم في منافذ توزيع منتجاته .

3- القوة التفاوضية للضيوف - Bargaining Power Of Guests

يمارس ضيوف الفندق في اغلب الاحيان ضغوطا على ادارات الفنادق ودفعها باتجاه خفض الاسعار او زيادة مستويات جودة الخدمات المقدمة اليهم او تقديم خدمات جديدة ومتنوعة. وتزداد قوة الضغط والمساومة من قبل الضيف على تلك الادارات كما تشير الى ذلك (Pitts and Lei , 1996 :36) في الحالات الآتية :

- أ- اذا استطاع الضيف معرفة وتحديد جودة الخدمة التي يقدمها الفندق .
- ب- عندما يكون عدد الضيوف كبيرا وكذلك الحال بالنسبة لعدد لياالي المبيت .
- ج- اذا كان عرض الخدمات اكثر من الطلب عليها وخاصة في مواسم الركود .
- د- اذا كانت خدمات الفندق غير مميزة ولا تختلف عن خدمات الفنادق المنافسة وبذلك يكون امام الضيف عدة خيارات من فنادق اخرى .
- هـ- في حالة عدم استخدام الفندق لتكنولوجيا متقدمة وملاكات متخصصة وكذلك عدم قدرته على خدمة شرائح متعددة او فئات مختلفة من الضيوف ، أي عدم قدرته على اتباع استراتيجية التسويق المتنوع في الوقت الذي يستطيع المنافسون اتباع مثل هذه الاستراتيجية .
- و- عندما يكون المشتري احيانا وسيطا يعمل على اعادة بيع الغرف المشتراة من الفندق الى الضيوف الذين يتعامل معهم كوسيط ويتم ذلك في حالات عجز الفندق في قدراته على استقدام الضيوف فيكون الوسيط بديلا عن ادارة الفندق . وفي هذه الحالة تذهب جزء من الارباح الى هؤلاء الوسطاء فيصبحوا قوة ضغط تواجهها ادارة الفنادق وبخاصة في حالات الاعتماد على منافذ التوزيع غير المباشرة في مواسم معينة .

4- تهديدات الخدمات البديلة The Threat of Substitutes of Services :

الخدمات البديلة هي تلك الخدمات التي تعطي الغرض نفسه في الصناعة . أي ان المستخدم او المستعمل للخدمة البديلة يحصل على نفس المنافع ويشبع نفس الحاجات التي تشبعها الخدمة الاصلية . فخدمات الايواء التي تقدمها الفنادق يمكن ان تقدم من بدائل اخرى مثل الموتيلات والشقق والمنتجعات والقرى السياحية والمخيمات والكابينات السياحية وغيرها . فهذه البدائل تؤدي نفس الوظيفة الاساسية التي يؤديها الفندق. وهذه البدائل يمكن ان تشكل تهديدا للفنادق الحالية من خلال الاستحواذ على حصص سوقية محسوبة للمنظمات الفندقية القائمة وبالتالي التأثير على ربحية الفنادق .اي ان الارباح التي تحصل عليها الموتيلات والشقق والبانسيونات والمخيمات السياحية من تقديم خدمات الايواء هي بصورة عامة ارباح اقتطعت من نصيب الفنادق وخاصة اذا استطاعت تلك البدائل تقديم خدماتها بتكاليف اقل او بطريقة افضل (Pitts and Lei:1996 :43).

5- الصراع التنافسي القائم بين الفنادق القائمة Competitive Rivalry Between Present Hotels

يتخذ الصراع التنافسي بين المنظمات الفندقية القائمة شكلا يتمثل بالنزاع في الحصول على حصة سوقية ومركزا سوقيا يضمن لكل طرف مردودات ايجابية تكافئ ما تم استثماره من اموال وجهود في تلك السوق. وتزداد حدة المنافسة بصورة مستمرة عندما يقوم مديري تلك الفنادق بصياغة الاستراتيجية القادرة على التكيف مع البيئة التنافسية الحالية وتلك المحتمل حصولها مستقبلا بعد القيام بتحليل تلك البيئة وتحديد تحركات المنافسين خلالها ومعرفة بماذا يفكرون لان نجاح أي استراتيجية تسويقية تعتمد على نقاط قوة تحليل المنافسة التي تواجهها وتعمل في ظلها (Henderson, 1983:7-11).

وتحليل المنافسة في القطاع الفندقي تتجه من تحليل أفكار الضيوف وتفهم حاجاتهم ورغباتهم ثم بعد ذلك تحديد المنافسين المحتملين في كل الاسواق الحالية التي تتم خدمتها فعلا او التي لا تتم خدمتها حاليا ومعرفة المنافسين الذين تتشابه معهم والآخرين الذين تختلف عنهم.

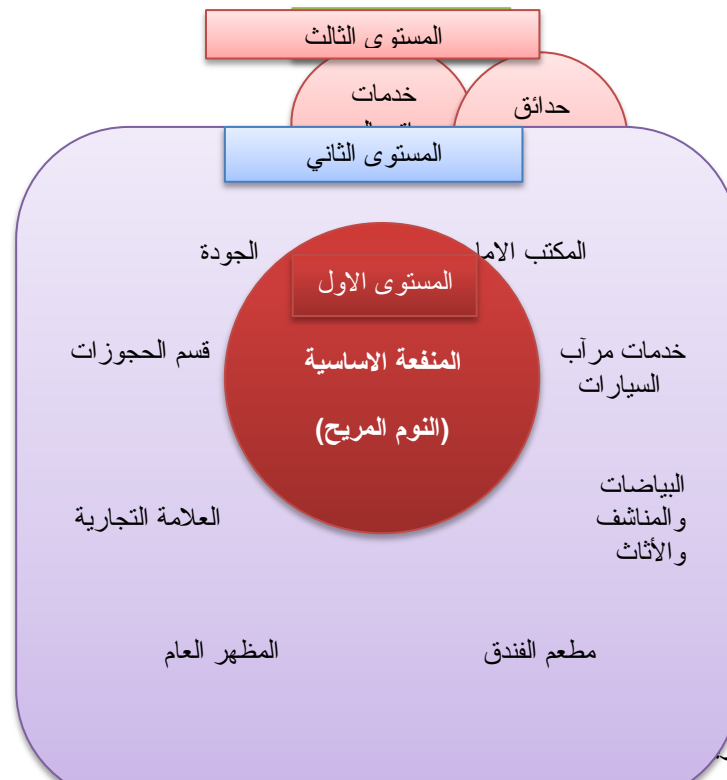
ويؤثر الصراع التنافسي بين الفنادق على كلف التجهيز والتوزيع وجذب الضيوف ، وكل ذلك يؤثر بشكل مباشر في ربحية تلك الصناعة . فالكثافة التنافسية عندما تكون عالية كلما تصبح الصناعة اقل جاذبية والعكس صحيح. (Dalrymple and Parsons ,1995 :91)

المحور الثاني : مستويات الخدمات الفندقية Hotel Services Levels

يعرف المنتج (سلعة ، خدمة ، أفكار الخ) بأنه حزمة Bundle من الخصائص التي تشبع حاجات ورغبات المستهلك . ويمكن ان يكون منتجا ماديا ملموسا او خدمة غير ملموسة او أفكار او اماكن او افراد او منظمات ... الخ (Chee and Harris , 1998 :370) وتعرف الخدمة بانها أية فعالية او نشاط او منفعة تقدم من طرف إلى طرف آخر وبالأساس تكون غير ملموسة ولا تنتج عنها ملكية أي شيء . (Kotler and Armstrong ,2004: 276)

فالخدمة الفندقية هي منتج يقدم ويعرض في سوق صناعة الفنادق ويتضمن منفعة وأنشطة معينة يستخدمها الضيف لإشباع حاجاته ورغباته من دون ان تنتقل اليه ملكية أي شيء .

ولان اول قرار تتخذه المنظمة عند تصميمها للمزيج التسويقي هو القرار الخاص بالمنتج (سلعة ، خدمة) لذا يعد هذا القرار مهما . وتأتي اهميته اكثر من حيث ان المخطط او المصمم للمنتج عليه ان يفكر بثلاث مستويات وكل مستوى يجب ان يضيف قيمة استهلاكية للمستوى الذي يليه ليتشكل من خلال ذلك ما يسمى بهرم القيمة الاستهلاكية . وهذه المستويات يظهرها الشكل (3) مستويات الخدمة الفندقية وكما تناولها الكثير من رواد التسويق ومن ضمنهم . (Kotler and Armstrong,2004: 279, Chee and Harris ,1998 :370) وآخرون.



الشكل (3) مستوى

الشكل من أعداد الباحث اعتماداً على الجانب النظري للكتاب والباحثين

المستوى الاول - المنافع الاساسية (الجوهر) Core Benefits

يتمثل المستوى الاول للخدمة الفندقية بالراحة والنوم الهادئ . وهي اقصى منفعة اساسية حقيقية يروم الضيف ان يحصل عليها من وراء مكوثه في الفندق او يتوقع الحصول عليها . وتعمل هذه المنفعة على حل المشكلة او النقص الذي يظهر لديه او يشعر به أي تشبع حاجاته ورغباته وتحقق له مستوى من الرضا وفقا لتوقعاته او ادراكه لتلك المنفعة المتأتية من تلك الخدمة .

لذا يتطلب من المنظمات الفندقية ان تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع الاساسية المتأتية من الخدمة والتي يدرك المستفيد (الضيف) انه يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها (الطائي والعلاق ، 2009 : 61)

المستوى الثاني - المنتج الحقيقي (المتوقع) Actual Product

يسعى مصمم المنتج (سلعة ، خدمة) الى تحويل المنفعة الاساسية او جوهر المنتج الى منتج حقيقي كما يتوقعه المستهلك . فبالنسبة للمخطط او مصمم الخدمة الفندقية يحول منفعة النوم والراحة والمتعة الى غرفة نوم تحتوي على السرير والفرش النظيف والمريح بالإضافة الى وجود الحمام والشامبو والمناشف وخزانة الملابس والاضاءة المناسبة والدرجة المطلوبة من الهدوء وغير ذلك ليصبح مكان المبيت للضيف هو المكان الحقيقي الذي توقع من خلاله ان يحصل على نوم هانئ ومريح . فيتمثل ذلك بالخدمة الحقيقية التي توقع الضيف ان يحصل عليها . وعندما لا تستطيع ادارة الفندق توفير ما يتوقعه الضيف فمن الطبيعي ان لا يكون له بديلا الا ان يحل ضيفا في فندق اخر اكثر ملائمة له .

وعليه فان خصائص المنتج الحقيقي الذي يتوقعه الضيف بالنسبة للخدمة الفندقية يتمثل بالهنية او الشكل العام (Feature) للغرفة بما يميزها عن غيرها في فنادق المنافسين من خلال تصميمها (Design) ودرجة هدوءها وموقعها واضاعتها ومستوى جودة محتوياتها كما مرسومة في مخيلته من خلال العلامة التجارية (Brandname) للفندق التي اسهمت اسهاما كبيرا في اختيار الضيف للفندق وتحديد ان تكون تلك العلامة موقعا مميزا في تفكيره وادراكه لأنها من وجهة نظر التسويقيين تعد حجر الزاوية في التسويق (Urban and Star , 1991 : 442)

ولا يتوقف المستوى الثاني للخدمة الفندقية عند هذا الحد فيمكن لإدارة الفندق ان تضيف عدة مزايا لغرفة الضيف لتمييزه عن مثيلاتها من الفنادق المنافسة . فكل هذه الخصائص وهذا التصميم يجب ان يرتبط بجودة (Quality) عالية تضيف قيمة ومنافع استهلاكية اكبر وتحقق اشباعا تاما للضيف بحيث يؤدي الى تمركز هذه الخدمة في ذهنه وادراكه وتجعل عودته الى الفندق مرة ثانية مسألة حتمية واكيدة (Kotler and Armstrong , 2008 : 224).

المستوى الثالث - المنتج المعزز Augmented Product

يتمثل هذا المستوى بما يحيط بكل من المنفعة الاساسية والمنتج الحقيقي أي ما يسمى بمستوى الخدمات الداعمة او الساندة التي تؤسس الكثير من المنظمات الفندقية الرائدة استراتيجياتها التنافسية عند هذا المستوى لأنها تعطي لها ميزة تنافسية مقارنة مع الفنادق المنافسة الاخرى . والتعزيز الذي تضيفه ادارة الفندق لمنتجها الجوهرى والمتوقع والذي يشبع حاجات ورغبات الضيف بأكثر مما يتوقع يتمثل بالكثير من الاشياء مثل: سرعة اتمام معاملة الضيف دون انتظار عند الاستقبال والتوديع (Delivery and Credit)، تقديم خدمات الطعام داخل الغرف ، تقديم خدمات استبدال العملة واستخدام بطاقات الائتمان ، خدمات الاتصال واجهزة الحاسوب والفاكس ، تامين الحجوزات بالطائرات او القطارات او وسائل النقل الاخرى له وحتى لأصدقائه من الذين لا يقيمون في الفندق في بعض الاحيان . بالإضافة الى ضمان (Warranty) سلامة الضيف والحماية الشخصية له من أي ضرر قد يتعرض له اثناء وجوده في الفندق واستخدام مرافقه المختلفة بالإضافة الى بناء علاقات جيدة مع الضيف وادامتها ومتابعته حتى بعد مغادرته الفندق والذهاب الى مكان اقامته الدائمة وذلك من خلال وجود قاعدة بيانات ونظام معلومات يسجل كل ما يتعلق بالضيف اسما وعنوانا ووظيفة بالإضافة الى ما يرغبه ويفضله ويتلاءم مع شخصيته ونفسيته او يتعارض معها لكي تكون تلك الرغبات ملبات له واجهزة عند حضوره للفندق وقبل ان يطلبها بنفسه . وهذا ما توصلت اليه بعض الفنادق العالمية ومنها الفندق الشهير Ritz- Carlton في الولايات المتحدة الامريكية مثلاً .

ومتابعة الضيف بعد تركه للفندق والاتصال به والاستجابة لطلباته وحل مشاكله والاجابة عن استفساراته واخباره عن كل جديد يحصل في الفندق يقابل ذلك ما يسمى (After Sale Service) بخدمات ما بعد البيع بالنسبة للسلع المادية الملموسة . ويكون ذلك بالنسبة لضيوف الفندق الدائمين .

وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان الضيوف ينظرون الى الخدمات الفندقية على انها حزمة متكاملة من المنافع (Complex Bundles of Benefits) التي تشبع حاجاتهم مما يجبر المسوقين بالتفكير اولا وقبل كل شيء بتحديد الحاجات والرغبات الاساسية ومن ثم تقديم المنتج (سلعة ، خدمة ، فكرة) لإشباع هذه الحاجات . وهذا لا يتم الا من خلال تصميم المنتج الفعلي وإيجاد السبل لدعمه لكي يتم عرضه

كحزمة من المنافع التي يبحث عنها المستهلك أو الضيف في الفندق . (الصميدعي وآخرون، 2007: 157).

المحور الثالث – موقع الخدمات الفندقية في السوق The Position of the hotel Services in the Market

عندما تقرر المنظمة استهداف السوق الكلي أو اجزاء منه عليها ان تقرر أي موقع تريد ان تشغله في ذلك السوق أو اجزائه . والموقع هو الكيفية التي يرى بها المستهلكون المنتج سلعة أو خدمة من خلال استخدام المنظمة لكل العناصر المتاحة لها للاحتفاظ بصورة معينة في عقول المستهلكين في سوق مستهدفة مقارنة بالمنتجات المنافسة. (أيتزل ، ووكر ، ستانتون ، 2006 : 167) اما (كوتلر وآخرون ، 2002 : 138) فيعرفون موقع السلعة أو الخدمة في السوق هو المكان الذي تحتله تلك الخدمة في وعي وإدراك المستهلكين مقارنة مع الخدمات المشابهة والمنافسة لها .

ويمكن ان يشير مصطلح الموقع أو التمرکز (Positioning) الى وضع العلامة (Mark) الذي يجعل قبولاً مفضلاً في السوق أو الى طبيعة المنتج وماذا يمثل بالنسبة للمستهلك وكيفية تقييمه له مقارنة بالمنتجات المنافسة (Dickson and Ginter , 1987 : p.p. 1-10).

وقد يشير الموقع في السوق الى المكانة الذهنية بشكل عام . وهي المفهوم الذي يتعلق بتحديد وتطوير ونقل الخصائص النسبية التي تدرك من خلالها منتجات المنظمة (سلع ، خدمات) على انها فريدة ومميزة مقارنة مع مثيلاتها من منتجات المنظمات المنافسة مما يضيفي على هذه المنتجات مكانة مميزة في أذهان المستهلكين . (الضمور ، 2002 : 147)

وبذلك فان ادارة المنظمة ولاسيما ادارة الفندق عندما تريد ان تقوم بصياغة استراتيجية التمرکز في السوق عليها ان تتعرف وتفهم اولاً وقبل كل شيء كيف ان الضيف يقيم الخصائص والمزايا المتعددة لخدمات الفندق واسباب تفضيلها على خدمات الفنادق الاخرى المنافسة ذات درجة التصنيف نفسها .

وفي هذا الصدد ايضاً فان (Urban and Stars, 1991 : 134) يقولان بان ادارة أي منظمة اذا ما ارادت ان تتخذ قراراً للتمرکز بصورة جيدة في السوق من خلال العرض الكلي لمنتجاتها (سلعة أو خدمة) أي للمستويات الثلاث لتلك السلعة أو الخدمة ولاسيما الخدمة الفندقية فأنها تحتاج ان تعرف الاتي :

- 1- الابعاد التي يستطيع من خلالها المستهلكون تقويم البرامج التسويقية المتنافسة .
- 2- اهمية كل بعد من الابعاد من وجهة نظر المستهلك أو المستفيد .
- 3- كيفية تقييم المنظمة والمنظمات المتنافسة لتلك الابعاد واهم المعايير المعتمدة في التقييم .
- 4- الطريقة والكيفية التي يحدد المستهلكون خياراتهم بالاستناد الى المعلومات المتعلقة بالفقرات اعلاه .

اما بالنسبة الى (Kotler and Armstrong , 2004 : 259) فيرى ان عملية التمرکز في السوق تتطلب الخطوات الاتية:

- 1- تحديد مجموعة ممكنة أو محتملة من المزايا التنافسية التي من خلالها يمكن بناء الموقع .
- 2- اختيار المزايا التنافسية الصحيحة والمنافسة للسوق .
- 3- اختيار استراتيجية تمرکز شاملة .

ثم تقوم المنظمة بالعمل الفاعل لنقل وتحويل ذلك الى موقع فعلي على ارض الواقع في السوق المستهدفة . وتحديد موقع المنظمة ومنتجاتها وتمرکزها في السوق الكلي أو اجزاء منه قد لا يشكل صعوبة كبيرة لبعض المنظمات وبخاصة تلك التي تتمتع بمنتجاتها بجودة عالية . وترتبط مواقع المنظمة وسلعها أو خدماتها اما بالنسبة للمستوى الاقتصادي للشريحة المستهدفة ونمط حياتها أو بشخصيات مشهورة في المجتمع على المستوى المحلي أو العالمي أو على اساس المنشأ الاصلي لتلك المنظمة . وخير مثال على ذلك الخدمات الفندقية لشركات شيراتون الامريكية و ميرديان الاسبانية و اوبروي الهندية وغيرها .

وان مفهوم تحديد المواقع للمنتجات (سلع وخدمات) ولاسيما الخدمات الفندقية يتم حسب رأي كل من (Rise and Traut , 1988 : 4-7) من خلال ثلاثة احتمالات هي :

- 1- تعزيز الموقع الحالي للعلامة التجارية في ذهن المستهلك
 - 2- محاولة العثور على موقع غير مشغول من قبل المنظمات الاخرى بحيث يمثل هذا الموقع قيمة لعدد كبير من المستهلكين .
 - 3- ازالة منافسين من مواقعهم في السوق . أي ازاحتهم من اذهان وافكار المستهلكين وتحويل ذلك لصالح المنظمة . او التغلغل في نفس السوق والسيطرة على منافذ وقطاعات لم تتم خدمتها من قبل .
- ان واقع بيئة القطاع الفندقي وبخاصة فنادق الدرجة الممتازة ذات الخمس نجوم عينة البحث يشير الى امكانية حصول واحد أو اكثر من الاحتمالات اعلاه تستطيع تلك الفنادق تعزيز موقعها الحالي في السوق لخدماتها الفندقية او لعلاماتها التجارية .

المبحث الثالث

عرض نتائج البحث واختبار فرضياته

أولاً : وصف متغيرات البحث وتشخيصها

بهدف إعطاء وصف لهيكل القوى التنافسية ومستويات صناعة الخدمة الفندقية وتمركزها في السوق و تشخيصها بشمولية أكبر سيتم وصف هذه المتغيرات وتشخيصها على وفق ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية للفنادق عينة البحث وعلى النحو الآتي:

1- وصف وتشخيص فقرات ومعايير هيكل القوى التنافسية (المتغيرات المستقلة) كما يبينها الجدول (3)

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة لفقرات هيكل القوى التنافسية للصناعة الفندقية

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
أ- تهديد الداخلين الجدد				
77.4	10.46	0.405	3.87	1- يؤثر دخول الفنادق الجديدة سلباً على حصصكم في السوق الذي تعملون فيه.
84	9.63	0.405	4.20	2- يؤدي دخول فنادق جديدة للعمل في السوق إلى اقتطاع نسبة من الأرباح التي تحصلون عليها.
72.8	28.15	1.03	3.64	3- تعمل إدارة الفندق على امتلاك مميزات تنافسية لا تستطيع امتلاكها الفنادق التي تروم الدخول إلى السوق.
74.6	21.67	0.81	3.73	4- ينعكس دخول فنادق جديدة ذات إمكانات مالية وبشرية كبيرة إلى السوق سلباً على عملكم .
83.2	8.82	0.37	4.16	5- تمثل الفنادق الجديدة التي تدخل إلى السوق تهديداً لوجودكم واستمرار عملكم.
77.6	4.00	0.16	3.88	المعدل العام
ب- القوة التساومية للمجهزين				
80.8	14.87	0.60	4.04	6- تواجه إدارة الفندق ضغوطاً كبيرة من المجهزين باتجاه (رفع الأسعار ، انخفاض جودة المواد ، تأخير فترة التسليم).
86.6	11.00	0.48	4.33	7- تعاني إدارة الفندق من قلة عدد المجهزين المحليين والخارجيين.
80	5.33	0.21	4.00	8- تكاليف التحول من مجهز إلى مجهز آخر عالية جداً.
72	20.85	0.75	3.60	9- يواجه الفندق صعوبة كبيرة في استخدام مواد بديلة لتقديم خدماته.
75.2	18.96	0.71	3.76	10- تؤدي ضغوط المجهزين إلى تخفيض الأرباح المتحققة للفندق.
79	9.69	0.38	3.95	المعدل العام
ج- القوة التساومية للضيوف				
88.4	12.28	0.54	4.42	11- تواجه إدارة الفندق ضغوطاً كبيرة من الضيوف باتجاه (تخفيض الأسعار ، رفع الجودة ، تنويع الخدمات).
85.8	14.59	0.63	4.29	12- يعاني الفندق باستمرار من انخفاض نسب الإشغال لديه.
83.6	9.25	0.387	4.18	13- تتشابه خدمات الفندق مع خدمات الفنادق المنافسة له.
63.6	27.89	0.89	3.18	14- يستعين الفندق دائماً بالوسطاء (وكلاء السفر) في جذب الضيوف إليه.
80.8	22.34	0.903	4.04	15- يعاني الفندق من صعوبة الحصول على أيدي عاملة متخصصة لتقديم الخدمات.
79.2	5.82	0.23	3.96	المعدل العام
د- تهديد المنتجات (الخدمات) البديلة				
88.4	14.85	0.66	4.42	16- يوجد عرض كبير لخدمات الإيواء من الموتيلات والشقق والساحية.
70.6	34.98	1.24	3.53	17- يؤثر وجود الموتيلات والشقق السياحية على أرباح الفندق تأثيراً سلبياً.
86.2	11.93	0.51	4.31	18- تساعد ظروف البيئة الحالية على إنشاء العديد من الموتيلات والشقق والساحية.
83.2	26.64	1.11	4.16	19- يمكن للضيف المقيم في الموتيل أو الشقق السياحية أن يحصل على نفس المنافع التي يحصل عليها في الفندق.
78.2	23.65	0.925	3.91	20- يفضل الضيف الإقامة في الموتيل أو الشقق السياحية بسبب موقعها الملائم وانخفاض أسعارها.
81.4	14.90	0.61	4.07	المعدل العام
هـ- الصراع التنافسي بين الفنادق الحالية				
78.6	22.61	0.89	3.93	21- يوجد تشابه كبير بين الخصائص والصفات العامة للفندق مع الخصائص والصفات العامة للفنادق المنافسة.
77.8	11.27	0.44	3.89	22- يملك الفندق ميزة تنافسية فريدة تميزه عن الفنادق المنافسة له.
76	10.65	0.40	3.80	23- يمتلك الفندق حصّة سوقية مقاربة جداً للخصائص السوقية للفنادق المنافسة له.
58.2	34.21	0.99	2.91	24- يعيش الفندق حالة صراع مع الفنادق المنافسة قد تصل أحياناً حد إيذاء الطرف المنافس.
52.8	31.39	0.83	2.64	25- يواجه الفندق بيئة تنافسية غير مستقرة يصعب إلى حد كبير استخدام استراتيجية محددة للتكيف معها.
68.8	6.72	0.23	3.44	المعدل العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22.

أ- تهديد الداخلين الجدد: قيسست هذه القوة من خلال الفقرات (1-5) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص تهديد الداخلين الجدد، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.88)، وكان الانحراف المعياري (0.16)، ومعامل الاختلاف (4.00) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذه القوة ، وبلغت شدة الاجابة (77.6%) وتشير هذه النسبة إلى ارتفاع مستوى تهديد الداخلين الجدد بالنسبة إلى الفنادق المبحوثة ، إما فقرات هذه القوة فقد حققت الفقرة (2) التي نصت على (دخول فنادق جديدة للعمل في السوق يؤدي الى اقتطاع نسبة من الارباح التي تحصلون عليها) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.20) وكانت شدة الاجابة (84%) وبانحراف معياري (0.405) في حين حققت الفقرة (3) التي نصت على (تعمل ادارة الفندق على امتلاك مميزات تنافسية لا تستطيع امتلاكها الفنادق التي تروم الدخول الى السوق لكي تحد من دخولها) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذه القوة والذي بلغ (3.64) وكانت شدة الاجابة (72.8%) وبانحراف معياري مقداره (1.03)، ومعامل الاختلاف (28.15).

ب- القوة التساومية للمجهزين: قيسست هذه القوة من خلال الفقرات (6-10) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص القوة التساومية للمجهزين ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.95)، وكان الانحراف المعياري (0.38)، ومعامل الاختلاف (9.69) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذه القوة ، وبلغت شدة الاجابة (79%) وتشير هذه النسبة إلى أن إدارات الفنادق المبحوثة تواجه قوة تساومية عالية من قبل المجهزين ، إما فقرات هذه القوة فقد حققت الفقرة (7) التي نصت على (تعاين ادارة الفندق من قلة عدد المجهزين المحليين والخارجيين) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.33) وكانت شدة الاجابة (86.6%) وبانحراف معياري (0.48)، ومعامل الاختلاف (11.00)، في حين حققت الفقرة (9) التي نصت على (يواجه الفندق صعوبة كبيرة في استخدام مواد بديلة لتقديم خدماته) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذه القوة والذي بلغ (3.60) وكانت شدة الاجابة (72%) وبانحراف معيار مقداره (0.75)، ومعامل الاختلاف (20.85).

ج- القوة التساومية للضيوف: قيسست هذه القوة من خلال الفقرات (11-15) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص القوة التساومية للضيوف ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.96)، وكان الانحراف المعياري (0.23)، ومعامل الاختلاف (5.82)، مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذه القوة ، وبلغت شدة الاجابة (79.2%) وتشير هذه النسبة إلى أن الضغوط التساومية التي يمارسها الضيوف على الفنادق المبحوثة هي بنسبة عالية ، إما فقرات هذه القوة فقد حققت الفقرة (11) التي نصت على (تواجه ادارة الفندق ضغوطا كبيرة من الضيوف باتجاه (تخفيض الاسعار، رفع الجودة، تنويع الخدمات)) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.42) وكانت شدة الاجابة (88.4%) وبانحراف معياري (0.54) ومعامل الاختلاف (12.28)، في حين حققت الفقرة (14) التي نصت على (يستعين الفندق دائماً بالوسطاء (وكلاء السفر) في الجذب الضيوف اليه) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذه القوة والذي بلغ (3.18) وكانت شدة الاجابة (63.6%) وبانحراف معيار مقداره (0.89) ومعامل الاختلاف (27.89).

د- تهديد المنتجات (الخدمات) البديلة: قيسست هذه القوة من خلال الفقرات (16-20) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص تهديد المنتجات البديلة ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (4.07)، وكان الانحراف المعياري (0.61)، ومعامل الاختلاف (14.90)، مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذه القوة ، وبلغت شدة الاجابة (81.4%) وتشير هذه النسبة إلى ارتفاع مستوى تهديد المنتجات البديلة لفرص الفنادق المبحوثة في كسب الارباح وتحقيق النمو ، إما فقرات هذه القوة فقد حققت الفقرة (16) التي نصت على (هناك عرض كبير لخدمات الايواء من الموتيلات والشقق السياحية) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.42) وكانت شدة الاجابة (88.4%) وبانحراف معياري (0.66)، ومعامل الاختلاف (14.85)، في حين حققت الفقرة (17) التي نصت على (يؤثر وجود الموتيلات والشقق السياحية على ارباح الفندق تأثيراً سلبياً) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذه القوة والذي بلغ (3.53) وكانت شدة الاجابة (70.6%) وبانحراف معيار مقداره (1.24)، ومعامل الاختلاف (34.98).

هـ- الصراع التنافسي بين الفنادق الحالية: قيسست هذه القوة من خلال الفقرات (21-25) ويشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر

العينة المبحوثة بخصوص الصراع التنافسي بين الفنادق الحالية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.44)، وكان الانحراف المعياري (0.23)، ومعامل الاختلاف (6.72)، مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذه القوة ، وبلغت شدة الاجابة (68.8 %) وتشير هذه النسبة إلى ان مستوى الصراع التنافسي بين الفنادق الحالية في صناعة الفنادق هي بدرجة متوسطة ، إما فقرات هذه القوة فقد حققت الفقرة (21) التي نصت على (هناك تشابه كبير بين الخصائص والصفات العامة للفندق مع الخصائص والصفات العامة للفنادق المنافسة) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.93) وكانت شدة الاجابة (78.6%)، وبانحراف معياري (0.89)، ومعامل الاختلاف (22.61) ، في حين حققت الفقرة (25) التي نصت على (يواجه الفندق بيئة تنافسية غير مستقرة يصعب الى حد كبير استخدام استراتيجيه محدده للتكيف معها) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذه القوة والذي بلغ (2.64) وكانت شدة الاجابة (52.8%) وبانحراف معيار مقداره (0.83)، ومعامل الاختلاف (31.39).

2- وصف وتشخيص فقرات ومعايير مستويات صناعة الخدمة الفندقية (المتغيرات المستجيبة) كما يبينها الجدول (4) الآتي:

جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة لفقرات استراتيجيات استهداف السوق

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
أ- المنافع الاساسية				
26- تهتم ادارة الفندق بتوفير اعلى درجات الراحة والنوم الهادئ للضيف.	3.40	1.39	40.83	68
27- تركز ادارة الفندق على خدمة ايواء الضيف اكثر من تركيزها على الخدمات الأخرى	4.04	1.19	29.33	80.8
28- تنطلق الادارة في تفكيرها اساسا في اشباع حاجات ورغبات الضيف من توفر خدمة الايواء ثم التوجه نحو الخدمات المكملة الأخرى.	3.89	1.07	27.53	77.8
المعدل العام	3.78	0.97	25.59	75.6
ب- المنتج الحقيقي (المتوقع)				
29- تهتم ادارة الفندق كثيرا بمستلزمات غرفة الضيف (الشكل ،التصميم ،الإضاءة،..الخ).	4.20	0.87	20.68	84
30- يستخدم الفندق مستلزمات ايواء ذات جودة عالية المستوى وكما يتوقعها الضيف.	4.20	0.55	13.04	84
31- تهتم ادارة الفندق باعتماد علامة تجارية محددة للفندق تميزه عن الفنادق المنافسة.	4.33	0.48	11.00	86.6
المعدل العام	4.24	0.51	12.00	84.4
ج- المنتج المعزز				
32- تبذل ادارة الفندق جهودا كبيرة لتقديم خدمات متنوعة وبجودة عالية اكثر مما يتوقع الضيف.	3.40	0.78	22.95	68
33- يحصل الضيف على خدمات مجانية متنوعة مثل: (خدمات السلامة الشخصية ،تغيير العملة، حجز على الطائرات ..الخ).	3.24	0.77	23.83	64.8
34- تسعى ادارة الفندق الى بناء علاقات طيبة مع الضيف عند قدومه واثناء وبعد مغادرته الفندق.	2.51	0.79	31.34	50.2
المعدل العام	3.05	0.58	18.91	61

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

أ- المنافع الاساسية: لبيان مستوى الاهتمام بالمنافع الاساسية قيس هذا البعد من خلال الفقرات (26-28) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المنافع الاساسية ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.78)، وكان الانحراف المعياري (0.97)، ومعامل الاختلاف (25.59) مما يدل على تجانس اجابات عينة البحث بخصوص هذا البعد ، وبلغت شدة الاجابة (75.6 %) وتشير هذه النسبة إلى أن إدارات الفنادق المبحوثة تأخذ بالحسبان أهمية المنافع الأساسية للخدمة الفندقية في عملية التنافس فيما بينها ، أما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (27) التي نصت على (تركز ادارة الفندق على خدمة ايواء الضيف اكثر من تركيزها على الخدمات الأخرى) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.04) وكانت شدة الاجابة (80.8%) وبانحراف معياري (1.19) ومعامل الاختلاف (29.33) في حين حققت الفقرة (26) التي نصت على (تهتم ادارة الفندق بتوفير اعلى درجات الراحة والنوم الهادئ للضيف) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.40) وكانت شدة الاجابة (68%) وبانحراف معيار مقداره (1.39) ومعامل الاختلاف (40.83).

ب- المنتج الحقيقي (المتوقع): لبيان مستوى الاهتمام بالمنتج الحقيقي قيس هذا البعد من خلال الفقرات (29-31) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المنتج الحقيقي ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (4.24)، وكان الانحراف المعياري (0.51)، ومعامل الاختلاف (12.00) مما يدل على تجانس إجابات عينة البحث بخصوص هذا البعد ، وبلغت شدة الإجابة (84.4 %) وهي نسبة عالية جداً تؤكد أن الإدارة مهتمة بدرجة عالية جداً بتوفير مستلزمات الإيواء وبجودة عالية ، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (31) التي نصت على (تهتم إدارة الفندق باعتماد علامة تجارية محددة للفندق تميزه عن الفنادق المنافسة) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.33) وكانت شدة الإجابة (86.6 %) وبانحراف معياري (0.48)، ومعامل الاختلاف (11.00) ، في حين حققت الفقرات (29)، (30) على أقل الأوساط الحسابية على هذا المستوى والذي بلغ (4.20)، (4.20) على التوالي وكانت شدة الإجابة (84 %)، (84 %) وبانحراف معيار مقداره (0.87)، (0.55)، (0) ، ومعامل الاختلاف (20.68)، (13.04) على التوالي.

ج- المنتج المعزز: لبيان مستوى الاهتمام بالمنتج المعزز قيس هذا البعد من خلال الفقرات (32-34) ويشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المنتج المعزز ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً أعلى من الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.05)، وكان الانحراف المعياري (0.58)، ومعامل الاختلاف (18.91) ، مما يدل على تجانس إجابات عينة البحث بخصوص هذا البعد وبلغت شدة الإجابة (61 %) وهي نسبة متوسطة تشير إلى أن أدارات الفنادق المبحوثة لا تميل بالضرورة إلى تقديم خدمات تكميلية متنوعة مضافة إلى المنتج الأساسي ، إما فقرات هذا المستوى فقد حققت الفقرة (32) التي نصت على (تبذل إدارة الفندق جهوداً كبيرة لتقديم خدمات متنوعة وبجودة عالية أكثر مما يتوقع الضيف) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (3.40) وكانت شدة الإجابة (68 %) وبانحراف معياري (0.78)، ومعامل الاختلاف (22.95) في حين حققت الفقرة (34) التي نصت على (تسعى إدارة الفندق إلى بناء علاقات طيبة مع الضيف عند قدومه وإثناء وبعد مغادرته الفندق) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا البعد والذي بلغ (2.51) وكانت شدة الإجابة (50.2 %) وبانحراف معيار مقداره (0.79)، (0.79) ، ومعامل الاختلاف (31.34).

3- وصف وتشخيص فقرات ومعايير تمرکز المنتج (المتغير المستقل) كما يبينها الجدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الإجابة لفقرات تمرکز المنتج (خدمة الإيواء) في السوق

شدة الإجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
تمرکز المنتج (خدمة الإيواء) في السوق				
65.4	29.48	0.96	3.27	35- يمتلك الفندق ميزة تنافسية يشخصها الضيف عند مقارنته مع الفنادق المنافسة له.
75.2	24.19	0.91	3.76	36- تمتلك ضيوف الفندق معلومات واضحة ودقيقة عن الفندق وخدماته.
76	10.65	0.40	3.80	37- يستطيع الضيف تمييز العلامة التجارية للفندق من بين علامات الفنادق المنافسة.
76	20.13	0.85	3.80	38- يتميز الفندق وخدماته بسمعة جيدة في السوق مقارنة بسمعة الفنادق المنافسة.
84.4	15.55	0.65	4.22	39- يتمتع الفندق بموقع تنافسي قوي في السوق أمام الفنادق المنافسة.
83.6	13.18	0.58	4.18	40- أغلب الضيوف يحتفظون بولاء عالي للفندق وخدماته.
78.8	10.92	0.43	3.94	المعدل العام

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss v.22.

تمرکز المنتج: قيس هذا المتغير من خلال الفقرات (35-40) ويشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وشدة الإجابة المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص تمرکز المنتج ، أذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الحسابي المعياري أذ بلغ (3.94)، وكان الانحراف المعياري (0.43)، ومعامل الاختلاف (10.92) مما يدل على تجانس إجابات عينة البحث بخصوص هذا المتغير، وبلغت شدة الإجابة (78.8 %) وتشير هذه النسبة إلى أن الفنادق المبحوثة تتمتع بتمرکز جيد في أذهان الضيوف ، إما فقرات هذا البعد فقد حققت الفقرة (39) التي نصت على (يتمتع الفندق بموقع تنافسي قوي في السوق أمام الفنادق المنافسة) على أعلى الأوساط الحسابية بمقدار (4.22) وكانت شدة الإجابة (84.4 %) وبانحراف معياري (0.65)، ومعامل اختلاف (15.55) في حين حققت الفقرة (35) التي نصت على (يمتلك الفندق ميزة تنافسية يشخصها الضيف عند مقارنته مع الفنادق المنافسة له) على أقل الأوساط الحسابية على مستوى هذا المتغير والذي بلغ (3.27) وكانت شدة الإجابة (65.4 %) وبانحراف معيار مقداره (0.96). ومعامل اختلاف (29.48).

ثانياً : اختيار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث

1- اختبار علاقة الارتباط بين محصلة القوى التنافسية ومستويات صناعة الخدمة الفندقية (الفرضية الرئيسية الأولى).

في البداية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى بهدف التعرف على علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القوى التنافسية) مجتمعة مع ابعاد المتغير المستجيب (مستويات صناعة الخدمة الفندقية) كلاً على حدة من خلال استخدام احد المقاييس الاحصائية وهو معامل الارتباط البسيط لـ(سبيرمان). وكما هو مبين في الجدول (6) التالي

جدول (6) قيم معامل الارتباط البسيط لسبيرمان بين محصلة القوى التنافسية ومستويات الخدمة الفندقية $N=45$

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

أ- اختبار العلاقة بين محصلة القوى التنافسية ومستوى المنافع الاساسية.

في الجدول (6)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القوى التنافسية و المنافع الاساسية ، قد بلغت (0.891) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية عالية عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية ومستوى المنافع الاساسية ، ولا تدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية

مستويات الخدمة الفندقية	المنافع الاساسية	المنتج الحقيقي(المتوقع)	المنتج المعزز
r			
محصلة القوى التنافسية للصناعة الفندقية	**0.891	**0.803	**0.832
المؤشر الكلي	**0.630		

لصناعة الخدمة الفندقية ومستوى المنافع الاساسية.

ب- اختبار العلاقة بين محصلة القوى التنافسية ومستوى المنتج الحقيقي(المتوقع).

في الجدول (6)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القوى التنافسية لهيكل الصناعة و المنتج الحقيقي (المتوقع) ، قد بلغت (0.803) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية عالية عند مستوى معنوية

ملاحظة: الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

(0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية ومستوى المنتج الحقيقي(المتوقع)، ولا تدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية ومستوى المنتج الحقيقي(المتوقع).

ج- اختبار العلاقة بين محصلة القوى التنافسية ومستوى المنتج المعزز.

في الجدول (6)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية ومستوى المنتج المعزز ، قد بلغت (0.832) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية عالية عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين القوى التنافسية لهيكل الصناعة والمنتج المعزز ، ولا تدعم هذه النتيجة فرضية البحث الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية ومستوى المنتج المعزز.

- اختبار العلاقة بين محصلة القوى التنافسية و مستويات الخدمة الفندقية مجتمعة (الفرضية الرئيسية الأولى) في الجدول (6)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين محصلة القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية و مستويات الخدمة الفندقية مجتمعة، قد بلغت (0.630) وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى علاقة متوسطة القوة ، وهذا يعني رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الأولى وقبول فرضية الوجود، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية لصناعة الخدمة الفندقية و مستويات الخدمة الفندقية.

2- اختبار علاقة الارتباط بين محصلة القوى التنافسية و تركز المنتج (الفرضية الرئيسية الثانية).

جدول (7) قيمة معامل الارتباط البسيط لسبيرمان بين محصلة القوى التنافسية و تركز المنتج

N=45

قيمة معامل الارتباط r	تمركز المنتج القوى التنافسية لهيكل الصناعة
**851	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

في الجدول (7)، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين محصلة القوى التنافسية و المنتج، قد بلغت (0.851) وهي علاقة ارتباط معنوية وطرديّة عالية عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين محصلة القوى التنافسية وتمركز المنتج، وهذا يعني رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الثانية وقبول فرضية الوجود، أي توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محصلة القوى التنافسية و تمركز المنتج.

ثالثاً : اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات البحث

1- اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية (الفرضية الرئيسة الثالثة).

في البداية سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة بهدف التعرف على التأثير بين المتغير المستقل (القوى التنافسية) مجتمعة في ابعاد المتغير المستجيب (مستويات الخدمة الفندقية) كلاً على حدة من خلال احد المقاييس الاحصائية وهو الانحدار الخطي البسيط .

جدول(8)

اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية N=45

المتغير المستقل	ت	المتغيرات المستجيبة	الحد الثابت α	معامل β	قيمة F	R^2	Sig.	نوع الاثر
القوى التنافسية البنية الصناعية الفندقية	1	المنافع الاساسية	2.865	1.851	30.076	0.794	0.000	معنوي
	2	المنتج الحقيقي	8.117	3.839	14.148	0.645	0.000	معنوي
	3	المنتج المعزز	0.186	0.623	17.543	0.692	0.000	معنوي
		مستويات الخدمة الفندقية	3.713	2.338	98.416	0.397	0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss v.22.

أ- اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في مستوى المنافع الاساسية
يبين الجدول (8) أن قيمة اختبار- F بالنسبة للقوى التنافسية في مستوى المنافع الاساسية بلغت (30.076) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنافع الاساسية وبمستوى دلالة [(Sig. (2 - tailed) (0.000)] وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة الثابت (2.865)، وبلغت قيمة معامل β (1.851)، أي أن زيادة قيمة متغير القوى التنافسية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (1.851) في مستوى المنافع الاساسية، وبلغت قيمة (R^2) (0.794) التي تمثل القوة التفسيرية للقوى التنافسية للتغيرات التي تحصل في مستوى المنافع الاساسية.

وهذه النتيجة تعني رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة وقبول فرضية الوجود، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنافع الاساسية.

ب - اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج الحقيقي

يبين الجدول (8) أن قيمة اختبار- F بالنسبة للقوى التنافسية في مستوى المنتج الحقيقي بلغت (14.148) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج الحقيقي وبمستوى دلالة [(Sig. (2 - tailed) (0.000)] وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة الثابت (8.117)، وبلغت قيمة معامل β (3.839)، أي أن زيادة قيمة متغير القوى التنافسية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (3.839) في مستوى المنتج الحقيقي، وبلغت قيمة (R^2) (0.645) التي تمثل القوة التفسيرية للقوى التنافسية للتغيرات التي تحصل في مستوى المنتج الحقيقي.

وهذه النتيجة تعني رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول فرضية الوجود، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج الحقيقي.

ج - اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج المعزز
يبين الجدول (8) أن قيمة اختبار- F بالنسبة للقوى التنافسية في مستوى المنتج المعزز بلغت (17.543) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج المعزز وبمستوى دلالة [(Sig. (2 - tailed)) (0.000)] وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة الثابت (0.186)، وبلغت قيمة معامل β (0.623)، أي أن زيادة قيمة متغير القوى التنافسية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (0.623) في مستوى المنتج المعزز، وبلغت قيمة (R^2) (0.692) التي تمثل القوة التفسيرية للقوى التنافسية للتغيرات التي تحصل في مستوى المنتج المعزز. وهذه النتيجة تعني رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وقبول فرضية الوجود، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستوى المنتج المعزز.

● اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية مجتمعة (الفرضية الرئيسية الثالثة)
يبين الجدول (8) أن قيمة اختبار- F بالنسبة لمحصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية مجتمعة بلغت (98.416) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمحصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية وبمستوى دلالة [(Sig. (2 - tailed)) (0.000)] وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة الثابت (3.713)، وبلغت قيمة معامل β (2.338)، أي أن زيادة قيمة متغير القوى التنافسية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (2.338) في مستويات الخدمة الفندقية، وبلغت قيمة (R^2) (0.397) التي تمثل القوة التفسيرية للقوى التنافسية للتغيرات التي تحصل في مستويات الخدمة الفندقية. إذن ترفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثالثة وتقبل فرضية الوجود، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في مستويات الخدمة الفندقية.

2- اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في تركز المنتج (الفرضية الرئيسية الرابعة).

جدول (9)

اختبار تأثير محصلة القوى التنافسية في تركز المنتج N=45

نوع الأثر	Sig.	R^2	قيمة F	معامل β	الحد الثابت α	تمركز المنتج القوى التنافسية
معنوي	0.000	0.724	20.465	1.098	2.293	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي spss

v.22.

يبين الجدول (9) أن قيمة اختبار- F بالنسبة لمحصلة القوى التنافسية في تركز المنتج بلغت (20.465) وهذا يعني وجود تأثير معنوي لمحصلة القوى التنافسية في تركز المنتج وبمستوى دلالة [(Sig. (2 - tailed)) (0.000)] وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة الثابت (2.293)، وبلغت قيمة معامل β (1.098)، أي أن زيادة قيمة متغير القوى التنافسية وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير بمقدار (1.098) في تركز المنتج، وبلغت قيمة (R^2) (0.724) التي تمثل القوة التفسيرية للقوى التنافسية للتغيرات التي تحصل في تركز المنتج. إذن ترفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الرابعة وتقبل فرضية الوجود، اي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمحصلة القوى التنافسية في تركز المنتج.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال عرض النتائج التي تمخضت عن اختبار فرضيات العلاقات والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والمستجيبة يمكن تثبيت الاستنتاجات الآتية:

1- يشير الجدول الخاص بوصف عينة البحث إلى أن تخصصات أغلب العاملين في هذه الفنادق لم تكن بالمستوى المطلوب فالغالبية منهم يحملون شهادة ما دون البكالوريوس ولم يكن تخصصهم سياحياً أو فندقياً، وهذا يقودنا إلى استنتاج أن الأغلبية لا تعمل في مكانها المناسب ولا تمارس تخصصها الدقيق الذي يخدم ويتمشى مع طبيعة ما تقدمه الفنادق من خدمات وأنشطة تسويقية فبالإكيد سنعكس ذلك سلباً على أداء الفندق وتحقيق اهدافه. ويمكن ان يشار هنا ان ما تحقق من جوانب ايجابية لهذه الفنادق يعود

- الفضل فيها إلى تلك القيادات الإدارية التي تحمل الشهادات التخصصية في مجال السياحة وإدارة الفنادق يعود الفضل فيها إلى تلك القيادات الإدارية التي تحمل الشهادات التخصصية في مجال السياحة وإدارة الفنادق وإلى خبرتها العملية في هذا المجال.
- 2- تبين أن إدارات الفنادق عينة البحث تأخذ بالحسبان أهمية تحليل القوى التنافسية وتأثيرها على صناعة الخدمة الفندقية مما يقود إلى الاستنتاجات الآتية:
- أ- سريان نموذج Porter في بيئة الصناعة العراقية وذلك من خلال عملية الارتباط والتأثر للقوى التنافسية المكونة للنموذج في صناعة الخدمة الفندقية.
- ب- تبين درجات التأثير لكل قوة من القوى التنافسية على الأنشطة التسويقية لفنادق الدرجة الممتازة (الخمس نجوم) العامة عي بغداد.
- ج- إن هناك إمكانية لتطبيق مثل هذه النماذج في بيئات الدول النامية ولاسيما العراق وليست حكراً على الدول المتقدمة كما يتصور البعض.
- 3- اهتمام إدارات فنادق الدرجة الممتازة في بغداد بالتنافس على تقديم خدمة فندقية بجودة كما يتوقعها الضيف لتحقيق رضاه وذلك بالتركيز على مستوى المنتج الحقيقي . فنستنتج من ذلك :
- أ- أن إدارات الفنادق مهتمة بحاجات ورغبات ضيوفها وتحاول إرضاءهم وكسب ولائهم من خلال تقديم قيمة أو منفعة لهم يتم ادراكها كما توقعوها.
- ب- تتبنى تلك الإدارات تطبيق بعض أفكار فلسفة إدارة علاقات الزبون وبصورة جزئية من حيث جذب الضيوف ومحاولة الاحتفاظ بهم لأنها لم تقدم لهم قيمة أو منفعة استهلاكية بأكثر مما يتوقعونها.
- 4- تركز إدارات هذه الفنادق بالدرجة الأساس في تنافسها على المستوى الثاني (مستوى المنتج الحقيقي) مبتعدة عن التركيز على المستوى الثالث- المنتج المعزز- الذي أصبح اليوم محط أنظار الفنادق الشهيرة عالمياً والتي تركز في تنافسها عليه لأن التركيز على جميع مستويات المنتج مع الأرجحية للمستوى الثالث كفيلاً بأن يحقق للضيف السعادة والراحة المطلوبة من هذه الخدمة المرتبطة بالبهجة والمنفعة النفسية ومشاعره الإنسانية.
- 5- هناك اهتمام واضح من إدارات فنادق الدرجة الممتازة في بغداد بالموقع السوقي لفنادقهم وبما تقدمه من خدمات. وهذا يقودنا للاستنتاجات الآتية:
- أ- تمتلك هذه الفنادق علامات تجارية متميزة لأنها مرتبطة بأسماء وعلامات فنادق عالمية شهيرة سبق وأن منحها حق الامتياز بموجب عقود وشروط محددة واجب الالتزام بها فأصبح لها مكاناً في أذهان ضيوفها وعقولهم .
- ب- إن لكل فندق موقعاً تنافسياً معيناً فقد يكون موقع القائد Leader أو موقع المتحدي Challenger كتنصيف للمواقع التنافسية وكل فندق يصارع من أجل الاحتفاظ بهذا الموقع أو تعزيزه أكثر من خلال ما حققه من رضا وولاء لزيائهم.
- 6- لم تستطع هذه الفنادق من تحقيق نسب إشغال عالية فأنعكس ذلك سلباً على أرباحهم السنوية التي أثرت هي الأخرى على القيمة السوقية للسهم الواحد الذي يعد منخفضاً من وجهة نظر مالكي الأسهم أو المستثمرين.
- 7- أشارت النتائج التحليلية إلى أن تلك الفنادق تواجه ضغوطاً ومساومات من ضيوفها ومورديها وتهديدات من دخول فنادق جديدة وخدمات بديلة وهذا ليس بالضرورة يقودنا إلى استنتاج بأن تلك الفنادق في مواقف ضعيفة اتجاه تلك القوى التنافسية الضاغطة فينعكس سلباً على استراتيجياتها وأنشطتها التسويقية بل قد نستنتج من خلاله أن هذه التهديدات قد تدفع وتشجع تلك الفنادق إلى التنافس أكثر وتقديم خدمات متنوعة مستقبلاً أو امتلاك ميزة تنافسية جديدة تزيد من جودة خدماتها فتكسب بذلك ضيوفاً آخرين وتعزز من ولاء ضيوفها الحاليين وترتبط مع الجميع بعلاقات تسويقية مربحة ليس لمدة زمنية طويلة فحسب بل لمدى الحياة. وهذا يمثل التوجهات والفلسفات التسويقية التنافسية المربحة التي تتبناها حديثاً المنظمات الرائدة جميعاً في مجال التسويق ولاسيما الفنادق العالمية الشهيرة.

ثانياً: التوصيات

- انسجماً مع ما تقدم من استنتاجات عملية للبحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- يتوجب على الإدارات العليا في الفنادق المبحوثة والجهات المسؤولة عن استقطاب وتعيين العاملين في هذه الفنادق ان يضعوا معايير ومؤشرات محددة يجب أن يمتلكها كل من يروم التعيين فيها وأن يتم الاختيار طبقاً لتلك المؤشرات سواء الإدارية منها أو الفنية واستبعاد كل من لا يمتلك تلك المؤشرات العلمية أو متطلبات الخبرة أو الممارسة العملية وخاصة في مجال السياحة وإدارة الفنادق.
- 2- يتطلب من إدارات الفنادق المعنية أن تسعى لتطبيق أحد النماذج المختبرة علمياً في مجال المنافسة ولاسيما نموذج Porter بعد تكيفه وطبيعة البيئة الصناعية العراقية ، وعدم الاكتفاء بتبني بعض

الأفكار الواردة فيه فحسب لأن الصراع التنافسي وتحليل القوى التنافسية وإخضاع ذلك للتطبيق الفعلي هو الذي يحدد جاذبية الصناعة وحجم الأرباح المتحققة فيعكس بذلك جوهر نجاح أو فشل أية منظمة كانت ولاسيما المنظمات الفندقية .

3- يتحتم على إدارات هذه الفنادق والعاملين فيها الاهتمام بالمنتج الفندقي والتركيز عليه بمستوياته الثلاثة ، وأن تبدأ بالتنافس على المستوى الثالث فهي قادرة على تعزيز **Augmented** الخدمة الحقيقية **Actual Service** بمنافع إضافية داعمة. فمساعدة الضيف بتبديل العملة أو الحجوزات له أو لأحد اصدقائه بالطائرات أو القطارات ، استخدام بعض الخدمات الفندقية مجاناً أو بأسعار مخفضة ، توفير حدائق وألعاب للأطفال داخل الفندق مجاناً ، الاستماع لمشاكله وحلها وحتى الشخصية منها أحياناً بطريقة أفضل من المعتاد بالإضافة إلى متابعته حتى بعد مغادرته الفندق، كل ذلك وأكثر يقع ضمن أمكانيات هذه الفنادق الا أنها تحتاج إلى البدء بتجربتها بشيء من الصبر والتحمل حتى ولو كان بعض الضيوف متعبين بطلباتهم

4- أن تتبنى إدارات الفنادق المعنية فلسفة إدارة علاقة الزبون **Customer relationship management** فتبدأ بكسب ضيوفها من خلال جذبهم بمزيج تسويقي ملائم لحاجاتهم ورغباتهم المتجددة والاحتفاظ **retention** بهم لأطول مدة زمنية ممكنة بل لمدى الحياة وجعلهم في حالة الابتهاج والسرور الدائم وجعل حالة رضاهم وولائهم قوة مانعة من تغيير آرائهم والتفكير بالانتقال إلى فنادق أخرى فيصبحون بذلك أفضل وسط ناقل لإيجابيات الفندق للآخرين فيزيدون بذلك من تنامي أعداد ضيوف الفندق بمرور الوقت.

5- على إدارات تلك الفنادق ان تسعى إلى تبني استراتيجية الاندماج بعضها ببعض أو التكامل إلى الخلف لتأمين بعض مستلزمات انتاج الخدمات الفندقية فتخفف بذلك ضغوطات ومساومة مجهزها مادامت رؤوس أموال الفنادق المعنية وإمكاناتها الأخرى تساعد على ذلك.

المصادر

- 1- كوتلر وآخرون(2002)، "التسويق- اساليب التسويق الحديثة"، الجزء الثالث ، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، سوريا.
- 2- الطائي، حميد، والعلاق ، بشير(2009)، "تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 3- الضمور، هاني حامد(2002)، "تسويق الخدمات"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 4- إتزل ، ووكر، وستانتون، (2006)، "التسويق" الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
- 5- الصميدعي وآخرون(2007)، "الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل" ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- 6- Barton A., Weitz ,and Robin ,Wensley ,(1984)," Strategic Marketing: Planning ,Implementation , and Control", Kent publishing Company A Division of Wads worth ,Inc., U.S.A .
- 7- Boar, Bernard H.,(2001)," The art of Strategic Planning information technology" , 2nd Ed , John Wiley sons ,Inc., New York, U.S.A.
- 8- Chee, Harold and Harris, Rod,(1998)," Global Marketing Strategy", Financial Times, Pitman Publishing, London.
- 9- Dalrymple , Douglas J. and Parsons, Leonard J. ,(1995)," Basic Marketing Management" , John Wiley sons ,Inc., New York, U.S.A .
- 10-David, F.,R.,(2010) "Strategic Management Concepts " 12th Ed, Prentice Hall Pearson, New Jersey, U.S.A.
- 11- Dickson ,peter R .and Ginter ,James ,L.,(1987)," Marketing Segmentation, Product Differentiation and marketing Strategy" Journal of Marketing, April: 1-10.
- 12- Henderson, Bruce,(1983)," The Anatomy of Competition" Journal of Marketing, Vol.47,7-11.
- 13- Johnson, G. , scholes , K., and Whittington, R.,(2005), " Exploring Corporate Strategy : Text and Cases " 7th Ed, Prentice Hall Financial Times, England.

- 14- . Kotler , Philip and Armstrong , Gary, (2004) , "Principles of marketing" , by Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, U.S.A .
- 15- Kotler , Philip and Keller, Kevin, (2007)," a framework for Marketing Management" ,3rd Ed , , Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
- 16- . Kotler , Philip and Armstrong , Gary, (2008) , "Principles of marketing" , 12th Ed ,Pearson Prentice – Hall ., U.S.A.
- 17- Porter, Michael.,(1979),"How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review,March-April,PP:137-145.
- 18- Porter, Michael.,(1980) "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors", the Free Press, New York, U.S.A.
- 19- Porter, Michael.,(1981),"The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management" , Academy of Management Review, pp.609-620.
- 20- Porter, Michael.,(1998) "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors", the Free Press, New York, U.S.A.
- 21- Pitts, Robert, A. and Lei, D.,(1996)," Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage", West Publishing company, U.S.A.
- 22- Perreault, William D. and McCarthy, Jerome,(2006), "Essentials of Marketing- A Global – Managerial Approach" 10th Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, U.S.A.
- 23- Rise, A. and Traut, J., (1988),"Marketing warefare", Mc Graw-Hill pook Com. New york ,U.S.A.
- 24- Urban, Glen ,L ., and Star, Steven , H .(1991)" Marketing Strategy, Formulation Process" , Prentice Hall, Englewood, Cliffs , New Jersey, U.S.A.
- 25- Wheelen, T ,L .and Hunger, J.,(2012)," Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability",13th Ed., Prentice Hall Publishing Co., New Jersey, U.S.A.
- 26- Wheelen, Thomas and Hunger, David,(1989)," Strategic Management and Business Policy " ,3rd Ed., Addisson Wesley publishing Company ,Inc., U.S.A .

.....
.....
.....