

## المزيج التسويقي السياحي الابتكاري مدخل لاكتساب الميزة التنافسية دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل

Dr. Ass. Professor. Alaa Abdul Salam Yahiya  
Administration & Economic  
College/Mosul University

ا.م.د. علاء عبد السلام يحيى الحمداني  
كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل

E-mail: [allaalyamani@yahoo.com](mailto:allaalyamani@yahoo.com)

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى إبراز الأثر الذي يمارسه المزيج التسويقي السياحي المبتكر في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال تبنيه أداة تسويقية تسهم في بناء بودقة التوجهات الحديثة الرا migliة لاشياع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم بوصفهم بؤرة العمل التسويقي، فضلاً عن سعي المنظمات السياحية بعامة والفندقية وخاصة لإشراك زبائنها في تحديد التوجهات التسويقية وبناء مكانة ذهنية مميزة للمنظمة في أذهانهم من خلال المنافع الطويلة الأمد المتحققة للمنظمة، وبما يفضي إلى تحقيق التفوق التنافسي، وأتخذ البحث من فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل ميداناً تطبيقياً له، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياته، وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها ممارسة المزيج التسويقي الابتكاري الذي له تأثير معنوي في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المتتبعة من قبل الفنادق وبأنواعها (الكلفة الأدنى، التمايز، التركيز)، فضلاً عن تقديم بودقة من المقترنات للمنظمات المبحوثة وعلى نحو يعزز من ميزة التنافسية في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** المزيج التسويقي ، والمزيج التسويقي السياحي المبتكر ، والميزة التنافسية ،  
والاستراتيجيات التنافسية

**The innovative tourism marketing mix an approach to acquiring competitive advantage: Analytical study of opinion sample from five star hotel managers in Erbil City**

### Abstract

The current research purpose to highlight the role played by the innovative marketing mix of the tourism sector in achieving competitive advantage through its adaptation as a marketing tool that contributes to building a crucible of modern trends aimed to satisfy the needs of customers and meet their desires as the focus of the marketing work, as well as the pursuit of touristic organizations in general and hotels organizations in particular to engage its customers in identifying marketing trends and building a distinct mental status of the organization in their minds through the long-term benefits accruing to the organization, and leading to achieve a competitive edge. The research was done on five star hotels in the city of Erbil, and descriptive analytical method

was adopted to test hypotheses, and the research reached a set of conclusions and came up with a crucible of recommendations for the organization researched in a manner that enhances its competitive advantage in the marketing.

**Key words:** Marketing mix, innovative tourism marketing mix, competitive advantage, and competitive strategies.

**المقدمة :** تشهد البيئة العالمية تغيرات متزايدة تمثلت في النمو المُطرد في قطاع الخدمات، فضلاً عن توظيف الأساليب والتقانات الحديثة في تصنيع المنتجات وإيصالها إلى الزبائن، إذ عَدَ الزبون الركيزة الرئيسة للمنظمات على اختلاف أنشطتها الإنتاجية منها أو الخدمية، وبغية ملامسة حاجات الزبائن ورغباتهم وتلبية توقعاتهم، فقد سعت المنظمات إلى تبني طرائق مبتكرة في النهج التسويقي أبرزها بناء مزيج تسويقي متميز وإدارته كأحد الأدوات الرئيسية المبتكرة لتحقيق النجاح التسويقي، فالمزيج التسويقي السياحي يمثل استجابة المنظمة لأي اتصالات مباشرة وغير مباشرة مع الزبائن، وعليه فإنّ بناء قدرة تنافسية من خلال تمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء زبائنها، وقد كان لتلك الأحداث والتغيرات العالمية المتلاحقة تأثيراتها الواضحة على التسويق، ويختلف مستوى ذلك الأثر باختلاف الفلسفة التي تعتقدها المنظمة، إذ باتت المنظمات في الألفية الحاضرة موجهة بالسوق مما غير من طبيعة قراراتها الإستراتيجية، فضلاً عن بروز أثر التسويق ومكانته في التخطيط الإستراتيجي وعلى نحو يقتضي بناء قيمة للزبائن واستخلاصها منهم بعدّهم أساس القوة التنافسية للمنظمة، إذ يعَدُ أحد المركبات المهمة لامتلاك القدرات في التميز واستدامة المزايا التنافسية من خلال تبني مزيج تسويقي سياحي بأدوات مبتكرة لجذب الزبائن والمحافظة عليهم من خلال خلق قيمة لهم أفضل مما يحققها المنافسون.

**أولاً. مشكلة البحث :** بات من الممكن في ضوء معطيات عمل المنظمات الخدمية في القرن الحادي والعشرين أن نجزم بأن غالبيتها تدرك أهمية الزبون بوصفه الركيزة الرئيسة لنجاح المنظمات من خلال تحقيق رضاه وكسب ولائه، إذ ما زالت المنظمات العاملة في قطاع السياحة تعاني من ضعف في نشاطها لافقارها إلى تبني المفاهيم الحديثة في مجال المزيج التسويقي الخدمي، أبرزها ما يتعلق بجذب السائح وعلى نحو يمكنه من التعرف على طبيعة نشاط المنظمة والخدمات المقدمة، فضلاً عن ضعف إسهام المزيج التسويقي السياحي بنماذجه الجديدة المعتمدة في تبني إستراتيجيات تنافسية مناسبة تسهم في إحداث تكيف المنظمات مع البيئة التنافسية في السوق . وبموجب ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في

إطار الإثارات البحثية الآتية:

1. هل يدرك العاملون في المنظمات المبحوثة مكونات المزيج التسويقي السياحي بأشكاله المبتكرة في البيئة العالمية ؟

2. هل يؤدي المزيج التسويقي السياحي المبتكر إلى تعزيز نشاطات المنظمة وبما يفضي إلى تبني استراتيجيات تنافسية فاعلة تمكّنها من كسب الميزة التنافسية؟
3. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين بعدي البحث؟
- ثانياً. أهمية البحث : تتبّع المنظمات فيما بينها المفاهيم التسويقية الحديثة في أنشطتها سعياً منها لتحديد توجهاتها التنافسية ، وبما يضمن تفوقها على مثيلاتها والحصول على حصة سوقية متزايدة، وعلى هذا الأساس يستمد البحث أهميته من الجوانب الآتية:
1. تناوله لموضوع المزيج التسويقي السياحي بأشكاله المبتكرة والذي يعدّ موضوعاً تسويقياً مهماً في إطار إدارة التسويق في المنظمات السياحية.
  2. يعّد الزيون الركيزة الرئيسة للمنظمات، مما أعطى الأهمية لتناول المزيج التسويقي المبتكر والموجه له، وعلى نحو يسّهم في تحقيق المنظمات مجتمع البحث للتكييف مع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تحديد توجهاتها التنافسية المناسبة.
  3. وتبّرر أهمية البحث من تناوله للدعم الذي يقدمه المزيج التسويقي السياحي المبتكر في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المناسبة لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات السياحية.
- ثالثاً. أهداف البحث : يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
1. التعرّف على عناصر المزيج التسويقي السياحي المبتكر في المنظمات المبحوثة.
  2. الوقوف على الإستراتيجيات التنافسية المتبناة من قبل المنظمات المبحوثة.
  3. التعرّف على اسهام المزيج التسويقي السياحي المبتكر في تحديد الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة والأدنى، والتمايز ، والتركيز).
- رابعاً. فرضيات البحث : استناداً إلى معطيات مشكلة البحث، تمّ صياغة الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسة الأولى**
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المزيج التسويقي السياحي الابتكاري والإستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز ، والتركيز) .
- الفرضية الرئيسة الثانية**
- يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي السياحي الابتكاري في الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز ، والتركيز) .
- خامساً: مجتمع البحث وعيته: تضمن مجتمع البحث فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل والبالغ عددها (10) فنادق ، إذ تم اختيار عينة منها وواقع (3) فنادق والتي مثلت (30%) من المجتمع المبحوث ، والموضحة في الجدول (1) .

جدول (1)

الفنادق المبحوثة وعدد العاملين فيها والاستثمارات الموزعة

اسم الفندق	عدد العاملين	عدد الاستثمارات الموزعة
روتانا	112	30
فین رویال	96	20
كريستال أربيل	94	20

**خامساً: أسلوب جمع البيانات:** بهدف بناء خلفية نظرية تدعم أهداف البحث وتسهم في تكوين فرضياته اعتمد الباحث على العديد من المصادر النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع البحث بغية التعرف على أحدث المراجع بما يخدم توجهات البحث وأهدافه، وبالاعتماد على ما متوافر في المكتبات من رسائل وأطارات وكتب ومجلات علمية أجنبية ، فضلاً عن ما ترخر به شبكة الانترنت من مكتبات الكترونية، وفيما يخص الجانب العملي تم الاعتماد على استئمار الاستبانة وكما في الملحق (1) ، والتي تعد أدلة رئيسية روعي في بنائها قدرتها على تشخيص بعدي البحث وقياسها من خلال توزيع (70) استئماراً على العاملين في الفنادق المبحوثة ، وتحصل منها على (68) استئماراً صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (97.14) %.

**سادساً: أدوات تحليل البيانات:** للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المستندة إلى البرامج الإحصائية (SPSS-12) ، والتي يمكن تصنيفها على النحو الآتي :

1. الأدوات الخاصة بوصف متغيرات البحث وتشخيصها: وتمثل بالتكارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
  2. أدوات اختبار فرضيات البحث : اعتمد الباحث على عدد من الأدوات ، وكالاتي:
    - أ. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): ويستخدم لتحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين متغيرين.
    - ب. الانحدار الخطى البسيط: يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير مستقل واحد في المتغير المعتمد.
- الإطار النظري**

**أولاً :المزيج التسويقي السياحي**

**1.مفهوم المزيج التسويقي السياحي :** يعّد المزيج التسويقي ركيزة رئيسة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية من خلال صياغة عناصره على نحو يلائم حاجات ورغبات الزبائن، إذ عرف المزيج التسويقي بوصفه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض؛ لغرض القيام بالأداء الوظيفي التسويقي على النحو المخطط والمناسب (الصميدعي، 2000، 165)، وينظر إليه

(توفيق، 1997، 144) بوصفه التنفيذ العملي والمنسق لسياسات الأعمال والمنظمات السياحية سواء كان عالمياً أو إقليمياً أو وطنياً لغرض تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات الزبائن الراغبين بالسياحة.

ويصفه (عبيدات، 2000، 18) بجميع الأنشطة والجهود البشرية للمنظمة التي يتم تأديتها من قبل مقدمي الخدمة السياحية بمكوناتها المختلفة والتي تعمل على زيادة الإشباع للراغب بالسياحة بجميع أشكالها والتي تعود بالنفع إلى المجتمع دعماً الاقتصاد. ويتم بناء المزيج التسويقي بعناصره الأربع (الخدمة، والسعر، والتوزيع، والترويج) وبما يلائم حاجات الزبائن ورغباتهم، والذي يمثل المدخل التقليدي الذي تم تطويره بما يتواافق مع تسويق الخدمات وخصائصها (العلاق والطائي، 2001، 180)، عليه برب المزيج التسويقي المعدل ليضم سبعة عناصر هي: الخدمة، والسعر، والتوزيع، والترويج، والأفراد، والعمليات، وخدمة الزبائن. (Joseph, 1996, 10)، والتي يمكن استعراضها على النحو الآتي :

أ. الخدمة : إن الهدف الأساسي للمنتج يتجسد بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، إذ تقوم المنظمات الخدمية بابتكار خدمات قادرة على إشباع حاجات الزبائن، وتحقيق الأهداف المرسومة في آن واحد؛ عليه فإن مساري الخدمات يهتمون بمجموعة من الاعتبارات أوسع من المجموعة التي يهتم بها مسوقو السلع ( Peter, 1989, 247 )، وبما أن الخدمة موجهة للزبائن وحاجات الهدف السوقي فإن دائرة البحث والتطوير التسويقي ينبغي أن تؤدي دور القيادة في عملية تخطيط وتطوير الخدمات بالتعاون والتنسيق مع الوحدات المختلفة، لإشباع حاجات الزبائن وتحقيق غايات السياحة (مقابلة، 1998، 99)، وتضم الخدمة السياحية مزيجاً من عناصر رمزية مادية وشكلية، عليه فهي تتكون من الموصفات الآتية: (عبيدات، 2000، 76-78) :

1. عدم إمكانية إنتاج الخدمة السياحية مسبقاً إلا بتواجد الزبون في الموقع السياحي .
2. الخدمة السياحية تعني هنالك حاجات ورغبات قد تم إشباعها في نفس الوقت لكل زبون، فالزبون الأول تختلف درجة إشباعه عن الزبون الثاني. وسعت المنظمات السياحية إلى تبني الجوانب الابتكارية في تقديم الخدمات السياحية وما يرافقها من منتجات ملموسة تدعم عملية نجاح وتميز الخدمات المقدمة للزبائن كاعتماد القطاع الفندقي التقنيات الحديثة، والتي اسهمت في ملامسة حاجات الزبائن ورغباتهم . (Dolan, 2002, 9) .
- ب. السعر: يعد السعر من أهم القرارات الإستراتيجية التي تتأثر بها المنظمة، وتوثر على قرار الزبون لشراء الخدمة، وهو عنصر فاعل لجذب زبائن جدد ولأنواع معينة من الخدمات، فضلاً عن كونه عنصراً رئيساً من عناصر المزيج التسويقي الخدمي الذي تهتم به المنظمات، إذ إن آلية خدمة سياحية لها سعر معين تقدمه إلى الزبائن مع هامش ربح بسيط، وإن قرارات التسعير لها تؤثر على نحو مباشر على أعمال المنظمة، إذ يتم تحديد السعر بالمشاركة مع الإدارات الأخرى، فضلاً عن انعكاسه على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، فالسعر المرتفع يقابل حملات إعلانية مناسبة بغية جذب الزبائن (الصحن، 1999،

(279). ويمثل السعر ما يقدمه الزبون مقابل ما يحصل عليه من خدمة وما يرافقها من سلع مادية، بمعنى أن الزبون يستخدم القوى النقدية المتوفرة لديه التي يمتلكها من أجل الحصول على الخدمة السياحية من أجل الانتفاع بها بشكل كلي أو استخدامها وقتاً محدداً (البكري والنوري، 2007، 197). وتشمل المنظمات من خلال التسعيـر الجـيد إـلى البقاء والـاستمرار وـتكوين عـلاقات جـيدة مع زـبائـنـها فيـ المناـطق السـيـاحـيـةـ والـحـفـاظـ عـلـيـهـمـ منـ خـلـالـ سـيـاسـاتـ سـعـريـهـ تـحـفـيـزـيـةـ. وإنـ استـخدـامـ سـيـاسـةـ سـعـريـهـ منـاسـبـةـ لاـ يـعـنيـ بالـضـرـورةـ الـبـيـعـ بـأـسـعـارـ مـنـخـفـضـةـ؛ لأنـ ذـلـكـ يـؤـثـرـ سـلـبـيـاـ عـلـىـ سـمـعـةـ الـمـنـظـمـةـ، عـلـيـهـ تـوجـهـتـ الـمـنـظـمـاتـ نـحـوـ تـبـنيـ سـيـاسـاتـ سـعـريـهـ اـبـتـكـارـيـةـ وـبـخـاصـةـ فـيـمـاـ يـتـعـلـقـ بـالـخـصـومـاتـ الـمـمـنـوـحةـ وـوـسـائـلـ الـدـفـعـ الـالـكـتـرـوـنـيـةـ (Palmer, 2001, 11). والـهـدـفـ منـ التـسـعـيـرـ الجـيدـ الـبـقـاءـ وـالـسـتـمـرـارـ فيـ الـمـنـظـمـاتـ السـيـاحـيـةـ عـلـىـ نـحـوـ يـمـكـنـهـ منـ اـسـتـقـبـالـ زـبـائـنـ لـزـيـارـةـ الـمـوـاقـعـ السـيـاحـيـةـ، وـالـإـقـامـةـ فـيـ الـفـنـادـقـ وـغـيـرـهـاـ منـ الـخـدـمـاتـ منـ خـلـالـ أـسـعـارـ تـنـافـسـيـةـ بـالـمـقـارـنـةـ مـعـ مـاـ تـقـعـلـهـ الـبـلـدـاـنـ الـمـنـافـسـةـ الـأـخـرـىـ، إـذـ تـتـمـ عـلـيـهـ التـسـعـيـرـ لـأـيـةـ خـدـمـةـ سـيـاحـيـةـ عـلـىـ نـحـوـ اـبـتـكـارـيـ يـمـكـنـهـ منـ اـكـتسـابـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ فـيـ الـسـوـقـ الـمـسـتـهـدـفـ (يـوسـفـ وـالـصـمـيـدـيـ، 2004، 2004، 2004). (237)

تـ. التـوزـيعـ : يـمـثـلـ التـوزـيعـ السـيـاحـيـ جـمـيعـ الـأـشـطـةـ الـتـيـ يـتـمـ مـارـسـتـهـاـ مـنـ قـبـلـ جـمـيعـ الـأـطـرـافـ ذـاتـ الـصـلـةـ لـيـتـاحـ لـلـزـبـونـ ماـ يـرـيـدـهـ مـنـ مـنـافـعـ مـكـانـيـةـ وـزـمـانـيـةـ بـالـوقـتـ وـالـمـكـانـ الـمـنـاسـبـينـ (الـسـيـدـ، 1999، 305)؛ عـلـيـهـ فـإـنـ عـلـيـهـ تـقـدـيمـ الـخـدـمـاتـ مـنـ قـبـلـ الـمـنـظـمـاتـ السـيـاحـيـةـ وـعـلـيـهـ تـوزـيعـهـاـ وـإـيـصالـهـاـ إـلـىـ الـزـبـونـ تـحـتـاجـ لـاـبـتكـارـ أدـوـاتـ تـوزـيعـةـ جـدـيـدةـ مـسـتـنـدـةـ إـلـىـ تـبـنيـ التـقـانـاتـ الـحـدـيـثـةـ فـيـ النـشـاطـ السـيـاحـيـ (Kotler and Armstrong, 2000, 331)، إـذـ إـنـ فـاعـلـيـةـ الـاتـصـالـ بـالـمـسـتـقـيـدـ وـاستـخـدـامـ الـقـنـاةـ التـوزـيعـيـةـ الـمـنـاسـبـةـ يـعـدـانـ مـنـ أـهـمـ الـعـوـاـمـلـ الـتـيـ تـسـهـمـ فـيـ نـجـاحـ الـخـدـمـاتـ السـيـاحـيـةـ (مـقـابـلـةـ وـالـسـرـابـيـ، 1999، 2000). ولـتـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـمـنـشـوـدـةـ مـنـ سـيـاسـةـ التـوزـيعـ وـوـصـولـ الـخـدـمـاتـ السـيـاحـيـةـ إـلـىـ الـزـبـائـنـ، فـلـابـدـ مـنـ وـجـودـ قـنـواتـ تـوزـيعـيـةـ مـنـاسـبـةـ عـلـىـ نـحـوـ يـوـفـرـ الـخـدـمـةـ لـلـزـبـونـ فـيـ الـوقـتـ الـمـنـاسـبـ وـبـحـسـبـ الـطـلـبـ وـبـجـوـدـ مـنـاسـبـةـ، وـتـتـمـثـلـ مـدـاـخـلـ اـكـتسـابـ الـمـيـزةـ التـنـافـسـيـةـ لـلـمـنـظـمـاتـ بـاـمـتـلـاكـهـاـ قـنـواتـ تـوزـيعـيـةـ تـجـعـلـهـاـ تـمـتـلـكـ تـأـثـيرـاـ مـلـمـوسـاـ لـنـقـلـ الـزـبـائـنـ بـاتـجـاهـ قـنـاةـ جـدـيـدةـ، أـوـ لـاـسـتـخـدـامـ الـقـنـاةـ نـفـسـهـاـ مـعـ خـلـيـطـ مـنـ قـنـواتـ أـخـرـىـ تـخـلـقـ حـالـةـ التـكـامـلـ فـيـ النـشـاطـ التـوزـيعـيـ (Egan, 2001, 65)، فـقـيـامـ الـمـنـظـمـةـ بـالـتـخـطـيـطـ وـالـتـنـظـيمـ وـالـتـسـعـيـرـ لـخـدـمـاتـهـاـ وـاعـتـمـادـ حـمـلـاتـ تـرـوـيـجـيـةـ لـنـ تـحـقـقـ مـيـزةـ تـنـافـسـيـةـ لـهـاـ دـوـنـ اـعـتـمـادـ نـظـامـ مـتـكـامـلـ لـلـتـوزـيعـ مـوـجـهـ لـلـأـسـوـاقـ الـمـسـتـهـدـفـةـ. فـالـمـنـظـمـاتـ تـسـعـىـ إـلـىـ إـيـجادـ قـنـواتـ تـوزـيعـ الـخـدـمـاتـ تـكـوـنـ فـيـ أـغـلـبـ الـأـحـيـانـ سـهـلـةـ وـمـبـاـشـرـةـ أـكـثـرـ مـنـ قـنـواتـ (الـبـكريـ، 2007، 348)، فـقـنـواتـ تـوزـيعـ الـخـدـمـاتـ تـكـوـنـ فـيـ أـغـلـبـ الـأـحـيـانـ سـهـلـةـ وـمـبـاـشـرـةـ أـكـثـرـ مـنـ قـنـواتـ تـوزـيعـ السـلـعـ نـتـيـجـةـ لـلـطـبـيـعـةـ غـيـرـ الـمـادـيـةـ وـغـيـرـ الـمـلـمـوـسـيـةـ لـلـخـدـمـاتـ، فـضـلـاـ عـنـ أـنـ الـمـسـوـقـيـنـ يـبـتـكـرـونـ قـنـواتـ تـوزـيعـ جـدـيـدةـ عـلـىـ نـحـوـ يـمـكـنـهـمـ مـنـ الـوـصـولـ الـأـفـضـلـ لـإـشـبـاعـ حـاجـاتـ الـزـبـائـنـ وـرـغـبـاتـهـمـ (Kevin, 1989, 320).

ث. الترويج : يعرّف الترويج على "أنه أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي للمنظمة الذي يتم من خلاله إخبار وتذكير السوق بما تبيّنه المنظمة من خدمات". (البكري، 2007، 240)، ويساعد النشاط الترويجي على بناء الولاء للعلامة التجارية، ويعدّ شكلاً من أشكال الاتصال الذي يشجع الزبائن لاختيار العلامة المحددة، إذ لا يقتصر نشاط التسويق على تهيئة الخدمات وتوفيرها وتحديد السعر المناسب ومنافذ التوزيع المناسبة فقط (Perrault & McCarthy, 1999, 387)، بل يتطلب من المنظمات البحث عن نظام جيد للتعريف بخدماتها وفوائدها وإيصالها إلى الزبائن، عليه فإنّ الترويج عن الخدمات السياحية سوف يكون مقرّناً بتجربة الخدمة أكثر من الترويج عنها، أو ترکز على العبارير المادية الملحوظة للخدمات المختلفة وجعلها سهلة الفهم والاستيعاب من قبل الزبائن (النوري، 2005، 36) وشهدت البيئة العالمية تطورات مطردة انعكست بتأثيراتها على العملية الترويجية وأدواتها المستخدمة من قبل المنظمات بعامة والسياحية وخاصة، إذ تبنت وسائل ترويجية مبتكرة قائمة على اعتماد التقانات الحديثة في تصميم الحملات الترويجية وبثها للزبائن كالولوج لموقع التواصل الاجتماعي (Dolan, 2002, 7)

ج. الأفراد : يعدّ الأفراد العنصر الأهم في إنتاج الخدمة وتسلیمها، إذ يأخذ هذا العنصر تقضيّاً أكثرًا، وتمثل مهارة مقدمي الخدمة من العناصر الأساسية لجودة الخدمات المقدمة التي تهمّ الزبون عند اقتنائها، إذ يبرز هذا العامل على نحو واضح في قطاع الخدمات السياحية نتيجة للتغير المطرد واللاملحوظة والتلازم في الخدمات، مما يحتم على مقدم الخدمة تتمتع بقدر عالٍ في المهارة لاقناع الزبائن واستقطابهم (Bovee, et. al., 2005, 290). وتعدّ القوى العاملة في قطاع السياحة الضمانة في تحقيق النجاح لجميع المنظمات التي تعمل في مجال تقديم الخدمة، عليه يتطلب من العاملين في ميدان السياحة امتلاك خبرات ومهارات الاتصال المباشر مع الزبائن، مما أدى إلى عَد العامل جزءاً من المنتج الذي يقدمه إلى الزبون (الديوه جي وأبو رمان، 2000، 142-143)، فضلاً عن كون العاملين في الخدمات السياحية عنصراً مهماً لتطبيق الجوانب الابتكارية سواء فيما يتعلق باقناع الزبائن أو تعريفهم بالمنتجات الابداعية المستندة إلى التطورات التقنية المقدمة من قبل المنظمات السياحية، وعلى نحو يحاكي ما شهده القطاع السياحي من تطورات في البيئة العالمية (Pride and Ferrell, 2000, 167).

ح. العمليات : تكمن في الإجراءات الفعلية والأساليب المتبعة سواء كانت ميكانيكية أم روتينية أم كلاهـما وبما يضمن تطبيق الإجراءات والأنشطة الرامية لتقديم الخدمات للزبون بجودة عالية، مما يؤدي ليس إلى إرضاء الزبون فقط، بل اسعاده ،عليه فإنّ العمليات تعدّ أحد الجوانب المهمة لعناصر المزيج التسويقي الخدمي بعامة والسياحـي بخاصة (Cranfield, 2000, 220).ويتمكن الزبائن من خلال العمليات التميـز بين الخدمات المقدمة ،إذ يتم وضع معايير قياسية لمستوى الأداء المتحقق في كل عملية لإنتاج الخدمة، بما يعزز الارتفاع لتعظيم مستوى الكفاية للعاملين في تحقيق العملية الخدمـية، ومن ثم فإنّ الجودة العالية

للخدمات المقدمة من العاملين في السياحة تتطلب مهارات وخبرات متخصصة، مما يفضي إلى تبني عمليات مبتكرة لتقديم الخدمات السياحية على نحو يواكب التطور المتمامي الذي شهدته البيئة السياحية العالمية والذي تجسّد في بودقة جديدة من عمليات انتاج خدمات سياحية تلامس حاجات السائحين ورغباتهم (Wickman & Marguress, 2003, 3).

الدليل المادي: يمثل الدليل المادي عنصراً مهماً من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، إذ يتجسد بقدرة المنظمات على بناء بيئة مادية ابتكارية تحيط بالعاملين والزيائن على نحو سواء، وتدعم عمليات انتاج الخدمات وتقديمها بتميز (Pepper & Rogers, 1995, 25)، والتي تشمل على الابنية المستخدمة وملابس العاملين ومستوى اناقتهم والأدلة الارشادية الالكترونية، فضلاً عن أية عناصر مادية ملموسة تدعم النشاط الخدمي (Payne, 1995, 130)، وتتسم الأدلة المادية المبتكرة من قبل المنظمات السياحية باعتماد التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الفندقية لتحقيق طلبات الزيائن المتباينة في الحصول على مستوى خدمات عالية الجودة وبأسعار مناسبة، فضلاً عن استقطاب آرائهم بوصفها تغذية عكسية لتقدير نتائج الأدوات المادية المبتكرة من قبل المنظمات السياحية، والتي تعدّ سلاحاً تناصياً يمكن المنظمات من إرضاء الزيائن لكتاب ثقهم، وبناء علاقات وثيقة معهم وعلى نحو يؤدي إلى اكتساب الميزة التناصية (Palmer, 2001, 13).

#### ثانياً: الميزة التناصية

1. مفهوم الميزة التناصية وأهميتها: تعدّ الميزة التناصية هدفاً تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة العاملة في ذات القطاع ، فنشوء هذا المفهوم وهيمنته على التوجهات الإستراتيجية دفع بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها إدارة الميزة التناصية، إذ تمثل عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكلٍ واضح وملموس وبما يمكن المنظمات من تطبيقها والحفاظ عليها (الطبع ، 2002 ، 43 ، 7) . وينظر لها (Harvy, 1998) بوصفها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في المحاور الآتية: ( Wheelen & Hunger, 2008, 171)

أ. تميز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين من خلال تقديم منتجات ابتكارية .

ب. التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق تمتلك حاجات ورغبات متعددة .

ت. التركيز على قنوات التوزيعية مبتكرة تسهم في تميز المنظمات.

ث. استخدام سياسات سعرية وترويجية ذات طابع ابتكاري يؤدي إلى استقطاب الزيائن .

وتعزّز الميزة التناصية بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً؛ نتيجة لصعوبة محاكاتها أو تحقيق المنفعة لها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما

تقدمه من منتجات للزيائن ( صالح ، 2009 ، 60 ) ، فالميزة التنافسية هي كل نشاط تؤديه المنظمة يجعلها تتفوق على منافسيها ( اليوزيكي ، 2001 ، 43 )

2. **أنواع الاستراتيجيات التنافسية:** إن سعي المنظمة لإحراز الميزة التنافسية مرهون بامتلاكها للوسائل والسبل التي تمكنها من الوصول إلى ذلك الهدف ، إذ يعد الابتكار الاداء الرئيسية لامتلاك الميزة التنافسية في ظل معطيات البيئة العالمية ، وهذا ما يطلق عليه في الأدبيات الإدارية بالاستراتيجيات التنافسية ولعل من أكثرها شيوعا الاستراتيجيات المنسوبة إلى ( Porter,1980 ) والذي يرى بأن الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تتنمي إليها ، وبما يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من المعدلات السائدة في القطاع ، وذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للميزة التنافسية ، ومن خلال هذا التفاعل يرى ( Porter ) أن أمام المنظمة ثلات أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي قيادة الكلفة الشاملة والتمايز والتركيز المستند إما إلى الكلفة أو التمايز ( Hoffman,2000,6 ). وفيما يلي توضيح لتلك الاستراتيجيات التنافسية :

أ. **إستراتيجية قيادة الكلفة :** تعد إستراتيجية الكلفة المنخفضة مدخلاً تنافسياً في الأسواق التي يتميز مشتريها بحساسيتهم نحو الأسعار، فمن خلال تخفيض الكلف في كل مجال من مجالات الأنشطة مع المحافظة على مستوى مقبول من النوعية، تستطيع المنظمة أن تبيع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق من خلال ابتكار وسائل سعرية تميز المنظمة عن منافسيها ( Thompson&Strickland,1999,103 )، وتمثل محاولة افراد المنظمة بتقديم منتجات ذات كلف منخفضة مقارنة مع منتجات المنافسين، إذ إن الافتراض الرئيس الذي تقوم عليه هذه الإستراتيجية يتجسد بكسب ميزة الكلفة على المنافسين والتي يمكن من خلالها امتلاك حصة سوقية كبيرة نسبياً وتصاميم سهلة التصنيع والصيانة ، مع مدى واسع من المنتجات من أجل توزيع الكلف ، فضلاً عن استثمارات رأسمالية عالية وبخاصة في بداية التأسيس ، وأسعار تنافسية ابتدائية مع تحمل خسائر أولية لعرض بناء الحصة السوقية ( porter,1980,91 ) .

ب. **إستراتيجية التمايز:** تستند استراتيجية التمايز على تقديم المنظمة لمنتجات متميزة وفريدة ، وتأخذ طرائق تحقيق هذه الإستراتيجية أشكالاً متعددة كتقديم خدمات متميزة أو علامة تجارية مميزة، إذ تعمد المنظمات إلى تمييز نفسها باستخدام عدة أبعاد في مرة واحدة وأن واحد ( Porter,1985,37 ) . وتعرف بأنها عملية تخطيط النشاط لتحقيق تميز في مخرجاته قياساً للبدائل المطروحة في السوق، مما يحقق تفرد المخرجات بمواصفات فريدة ترقي على بديلاتها ( يونس ، 1994 ، 115 ، 115 ) . إن الافتراض المهم الكامن وراء إستراتيجية التمايز يتمثل برغبة الزيائن بدفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المماثلة ، إذ إن القيمة العالمية لهذه المنتجات يتم إيجادها من خلال الجودة العالمية للمنتج أو نتيجة لتقنياته العالمية أو جاذبيته أو تقديمها بصورة مميزة ، إن إستراتيجية التمايز تبني الميزة

التنافسية من خلال جعل الزبائن أقل ميلاً للبحث عن منتجات بديلة أخرى عند إشباع متطلباتهم ، ويتم اعتماد المنتجات الابتكارية وأدوات توزيعها وترويجها على نحو يخلق لها صفة التفرد (Pitts, 1996, 94) .  
**إستراتيجية التركيز :** تقوم فكرتها الأساسية على اختيار مجال تنافسي محدود في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة ، ومن ثم استخدام مداخل تحقيق الميزة التنافسية سواء المستندة إلى الكلفة أم تلك التي تستهدف التمايز ، وتركيز العمل فيها على ذلك القطاع ، والعمل على إشباع حاجات ورغبات خاصة لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، ويتوقف نجاح إستراتيجية التركيز خاصة على مدى ملائمة القطاع الذي تستهدف المنظمة التنافس خلاله مع قدرتها على التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين والمحتملين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة (القطب ، 2002 ، 63 ) ، أما المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية فتتمثل في احتمالية إيجاد المنافسين لطرائق فعالة تستخدم في التركيز على خدمة القطاع السوقي المستهدف ، وكذلك قد يتوجه مستهلكي ذلك القطاع نحو السوق الأوسع خاصة وأن الأدوات والتوجهات تتغير بمرور الزمن ، ويعدّ الابتكار ركناً أساسياً تركز عليه المنظمات لامتلاك ميزتها التنافسية (Thompson&Strickland, 1999, 155) .

### الإطار الميداني

أولاً: وصف **الإفراد المبحوثين** :تشير معطيات الملحق (2) إلى خصائص الأفراد المبحوثين والتي تم الحصول عليها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من استمارة الاستبانة (المعلومات العامة) ،وفيمما يأتي توضيح لهذه الخصائص :

1- الجنس: اتضح بأن النسبة الأكبر من الأفراد المبحوثين كانت من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (70.5%) في حين شكلت نسبة الإناث (29.5%)، وتشير تلك النتائج إلى سياسة المنظمة المبحوثة في اعتمادها على الذكور بنسب أعلى من الإناث في شغل الوظائف .

2- العمر : تبين أن نسبة الفئة العمرية (30 سنة فما دون) بلغت (47%) وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية (31-39 سنة) إذ بلغت نسبتها (25.1%)، تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) بنسبة (16.2%)، وأخيراً الفئة العمرية ( 50 سنة فأكثر)، إذ بلغت نسبتها (11.7%)، وتشير هذه النتائج إلى اعتماد الفنادق المبحوثة الأفراد ذوي الأعمار الشابية والمتوسطة والحاصلين على شهادات في مجالات تتعلق بالخدمات الفندقية نتيجة لطبيعة عمل المنظمة.

3- المؤهل العلمي : يتضح أن النسبة الأعلى هي لحملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم (64.7%) في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (13.3%)، وبلغت نسبة حملة شهادة الإعدادية (11.7%)، وحملة شهادة الماجستير (8.8%)، والدكتوراه (1.5%) وهذا يؤكد أن المنظمات المبحوثة تركز على تفضيل حملة الشهادات في عملية الاختيار والتعيين لشغل الوظائف.

4- مدة الخدمة : يبين الملحق (2) أن أفراد العينة من لديهم خدمة (5 سنوات فأقل) بلغت نسبتها (52.9%) والذين خدمتهم (6-10 سنوات) بلغت (30.9%)، تليها من لديهم خدمة (11 سنة فأكثر) وبواقع (16.2%)، وهذا يؤكد بأن المنظمات المبحوثة تمتلك كوادر ذات خبرات متراكمة ولديها القدرة على توظيف مزاجها التسويقي بأدواته المبتكرة في بناء ميزة تنافسية ترفع من قيمة المنظمة في السوق.

#### ثانياً: وصف أبعاد البحث وتشخيصها

1- وصف بعد المزاج التسويقي الابتكاري وتشخيصه: يظهر الملحق (3) وصف متغيرات المزاج التسويقي الابتكاري، إذ أتلق (77.9%) من الأفراد المبحوثين على سعي الفنادق المبحوثة لتقديم خدمات ابتكارية لزبائنها للمنافسة في السوق، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري (2.720) (0.568) على التوالي، في حين يشير (54.4%) من عينة البحث إلى عدم قيام الفنادق بالسعي لابتكار مراافق خدمية جديدة تضاف إلى الخدمات المقدمة للزبائن وفقاً لحاجاتهم ورغباتهم، وجاء ذلك بوسط حسابي (1.602) وانحراف معياري (0.735)، وفيما يتعلق بالمتغير (X7) والذي ينصل على قيام إدارة الفنادق بابتكار طرائق تسعيرية تحفز الزبائن على ارتياهه مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في السوق، وجاءت الإجابات بعدم اتفاق الإفراد المبحوثين وبواقع (57.4%) وبوسط حسابي (1.573) وانحراف معياري (0.739)، وبلغ عدم الاتفاق (63.2%) على مضمون المتغير (X9) والمتعلق باعتماد إدارة الفنادق قنوات توزيعية مبتكرة تسهم في امتلاكها ميزة تنافسية ، وجاء ذلك بوسط حسابي وانحراف معياري (1.544) (0.781) على التوالي. ويتحقق (73.5%) من المبحوثين على قيام إدارة الفنادق بتوظيف الأدوات الترويجية الالكترونية المبتكرة في استقطاب الزبائن لفتح قنوات تواصل معهم وعلى نحو دائمي، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.743) وانحراف معياري (0.737)، ويؤكد (70.5%) منهم على تشجع إدارة الفنادق للأفراد العاملين على ابتكار أدوات جديدة لتقديم الخدمات للزبائن وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (X17) (2.863) والانحراف المعياري (0.702). وبخصوص مضمون المتغير (X21) والمتعلق بتبني إدارة الفنادق أدوات تقنية حديثة لانتاج خدمات متميزة من خلال تحسين عمليات تقديم الخدمات باستمرار ، وبما يتواافق مع طبيعة التغيرات في البيئة الخارجية، اتجهت إجابات المبحوثين بالاتفاق على ذلك وبواقع (79.4%)، ويعزز ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري البالغين (2.873) (0.733) على التوالي.

ويشير (76.5%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X22)، والمتعلق بحرص ادارة الفنادق على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال اعتماد الطرائق الابتكارية، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.652) وانحراف معياري (0.698).

#### 2- وصف بعد الاستراتيجيات التنافسية وتشخيصه

يشير الملحق (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X25-X38) التي تمثل بعد الإستراتيجيات التنافسية، وكالآتي:

- أ. **إستراتيجية الكلفة الأدنى** : يتحقق (60.3%) من المبحوثين على اهتمام الفنادق بتقليل التكاليف كلما أمكن ذلك ، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X<sub>13</sub>) (2.455) بانحراف معياري (0.741)، وما يعزز ذلك الرأي، اتفاق المبحوثين البالغ (66.2%) حول المتغير (X<sub>26</sub>) الخاص بسعى الفنادق لتنمية علاقاتها مع زبائنها لتخفيض كلفة الاحتفاظ بهم ، بوسط حسابي وانحراف معياري بلغا على التوالي (2.558) و (0.677). وفي الاتجاه نفسه، يؤكد (58.8%) من الأفراد المبحوثين اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X<sub>27</sub>) حول سعي إدارة الفنادق إلى تخفيض كلفة خدماتها لغرض كسب رضا زبائنها، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري له (2.529) و (0.610) على التوالي.
- ب. **إستراتيجية التمايز** : يفصح (67.6%) من المبحوثين عن قيام إدارة الفنادق بتقديم خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات زبائنها، ويعزز ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>30</sub>) البالغة (2.588) و (0.651) على التوالي، ويشير (51.5%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم فيما يتعلق بسعى الفنادق لتقديم خدمات تتميز بالجودة العالية، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X<sub>31</sub>) البالغة (2.661) و (0.765) على التوالي. وكذلك بلغ اتفاق المبحوثين (52.9%) مع المتغير (X<sub>32</sub>) المتضمن اعتماد الفنادق المبحوثة على سياسة موثوقة لجودة خدماتها المقدمة، إذ بلغ الوسط الحسابي (2.647) والانحراف المعياري (0.787). ويشير (64.7%) من عينة البحث إلى اتفاقهم مع المتغير (X<sub>34</sub>) المتعلق بكون جميع العاملين في الفنادق مسؤولون عن جودة الخدمات المقدمة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.558) و (0.740) على التوالي.
- ت. **إستراتيجية التركيز** : يشير (60.3%) من الأفراد المبحوثين إلى عدم اتفاقهم مع المتغير (X<sub>35</sub>) والمتعلق بسعى الفنادق لتقديم خدماتها إلى فئة سوقية محددة، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير ما مقداره (1.529) و (0.722) على التوالي. وبخصوص ما ورد في المتغيرين، (X<sub>36</sub>) المتضمن قيام الفنادق بتقديم خدماتها للزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة، والمتغير (X<sub>37</sub>) المتضمن اقتصار الفنادق في عملها على تقديم خدمات متميزة للزبائن، فقد جاءت إجابات المبحوثين غير متفرقة على ذلك، وبلغت (52.9%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا المتغيرين البالغة (1.602) و (0.735) على التوالي. وفي الاتجاه نفسه، يعبر (47.1%) من الأفراد المبحوثين عن عدم اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X<sub>38</sub>) حول سعي الفنادق إلى التخصص بنوع واحد من الخدمات المقدمة للزبائن، إذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (1.676) و (0.721) على التوالي.

### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. **تحليل علاقات الارتباط بين المزيج التسويقي الابتكاري والإستراتيجيات التنافسية** : يظهر الجدول (1) نتائج اختبار فرضية البحث الأولى، إذ تشير نتائج التحليل المعروضة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية

موجبة بين المزيج التسويقي الابتكاري وإستراتيجية الكلفة الأدنى في الفنادق المبحوثة ، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.455)، وبلغت قيمة معامل الارتباط مع إستراتيجية التمايز (0.676) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط مع إستراتيجية التركيز (0.332) عند مستوى معنوية (0.05)، وتفسر هذه العلاقة إدراك الفنادق لأهمية المزيج التسويقي الابتكاري في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة وبخاصة في تبني إستراتيجية التمايز في السوق.

**الجدول (1)**  
**نتائج تحليل علاقات الارتباط**

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	إستراتيجية الكلفة الأدنى	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز
المزيج التسويقي الابتكاري	*	0.455	0.676	* 0.332

\* $P \leq 0.05$  N=68

وبناءً على ما سبق، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المزيج التسويقي الابتكاري و الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز) " .

2. تحليل تأثير المزيج التسويقي الابتكاري في الإستراتيجيات التنافسية: من خلال إجراء تحليلات الانحدار الخطي البسيط تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والحكم عليها، إذ يعرض الجدول (2) تأثير المزيج التسويقي الابتكاري بوصفه متغيراً مستقلاً في الإستراتيجيات التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً، و كالتالي:

أ. يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي الابتكاري في إستراتيجية الكلفة الأدنى ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.14)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) عند درجتي حرية (1,66)، وعند مستوى معنوية (0.05)، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.334)، ومن خلال متابعة معاملات ( $\beta_1$ ) البالغة (0.678) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.58)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05)، ومن شأن ذلك أن يفسر اعتماد الفنادق في تبنيها إستراتيجية الكلفة الأدنى على توجهاتها نحو امتلاك مزيج تسويقي مبتكر يحاكي حاجات زبائنها ويسهم في تحقيق رضاهن.

ب. يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي الابتكاري في إستراتيجية التمايز ، وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة (43.40)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,66)، وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.479)، كما بلغت قيمة ( $\beta_1$ ) (0.698)، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.33) والأكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك يفسر اعتماد إدارة الفنادق على أدوات مبتكرة في بناء المزيج التسويقي من

خلال اللوچ إلى التقنيات الحديثة وبما يحاكي التوجهات العالمية بغية تحقيق التمايز في تقديم الخدمات للزيائن.

ت. يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي الابتكاري في تبني إستراتيجية التركيز، وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (32.65) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.01) وعند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,66) وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.260)، كما بلغت قيمة ( $\beta_1$ ) (0.943) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.87) والأكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (1.67) عند مستوى معنوية (0.05)، ومن شأن ذلك أن يقود إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي الابتكاري في الإستراتيجيات التفاسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز ، والتركيز)" .

الجدول (2)  
نتائج علاقات التأثير

الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	المزيج التسويقي الابتكاري		المستقل المعتمد
			$B_1$	$B_0$	
4.01	29.14	0.334	0.678 *(5.58)	0.765 *(2.99)	إستراتيجية الكلفة الأدنى
	43.40	0.479	0.689 *(4.33)	0.366 *(1.07)	إستراتيجية التمايز
	32.65	0.260	0.943 *(4.87)	0.423 *(1.27)	إستراتيجية التركيز

\* $P \leq 0.05$       N = 68      d.f. = (1, 66) (\*) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

#### الاستنتاجات والمقترحات

##### أولاً: الاستنتاجات

- أفرزت إجابات الأفراد المبحوثين عدم قيام الفنادق المبحوثة بابتكار مرافق خدمة جديدة تتوافق مع توقعات الزيائن وحاجاتهم ورغباتهم.
- اعتماد الفنادق على أسلوب التأثير العاطفي في جذب زبائنها بديلاً عن تبني أدوات تسعيرية ابتكارية ، فضلاً عن أن تخفيض أسعار الخدمات في الفنادق لا يقود إلى زيادة ولاء الزيائن بمعزل عن طبيعة جودة الخدمات المقدمة.
- أوضحت النتائج أن الفنادق المبحوثة تبني خيار إستراتيجية الكلفة الأدنى على نحوٍ كبير يفوق سعيها لتبني إستراتيجية التمايز من خلال تتميم علاقتها مع الزيائن؛ لتخفيض كلفة الاحتفاظ بهم وتعزيز حصتها السوقية للوقوف بوجه المنافسين.

4. أفرزت إجابات الأفراد المبحوثين عدم تبني الفنادق خيار إستراتيجية التركيز من خلال عدم الاتفاق على مضمون متغيراتها والتي من أهمها قيام الفنادق بتقديم خدماتها إلى فئة سوقية معينة والشخص بنوع محدد من خدمات الفندقة.

5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المزيج التسويقي الابتكاري والإستراتيجيات التافسية، وتقسر هذه العلاقة الدور الذي يمارسه المزيج التسويقي بأدواته المبتكرة في تحقيق الميزة التافسية المبتغاة.

6. تبين بأن المزيج التسويقي الابتكاري يمارس تأثيراً معنوياً في تحديد الإستراتيجيات التافسية المتبعة من قبل الشركة وبأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز).

#### ثانياً: المقترنات

1. ضرورة قيام الفنادق المبحوثة بضخ معلومات كافية للزبائن عن طبيعة خدماتها المقدمة، فضلاً عن تقديم خدمات مبتكرة تتناسب مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم ورغباتهم.

2. اعتماد الفنادق عينة البحث على الابتكار في عنصر الترويج باعتباره الركيزة الرئيسية لإيصال معلومات عن خدماتها إلى الزبائن، فضلاً عن عد الترويج نشاط اتصالي مهم لنجاح الفندق وتحقيق الميزة التافسية.

3. ضرورة قيام الفنادق باعتماد أدوات سعرية مبتكرة لخدماتها المقدمة بوصفها ركيزة للتنافس مع باقي الفنادق المنافسة في السوق، من خلال بث معلومات تسهم في بناء خبرات سعرية للزبائن.

4. ضرورة الاعتماد على المزيج التسويقي المبتكر لتحديد الإستراتيجيات التافسية الملائمة، من دون الاقتصار على معطيات السوق لرسم التوجهات الإستراتيجية المناسبة.

5. ضرورة اعتماد الفنادق على الخيار الإستراتيجي المناسب وفقاً لمعطيات المزيج التسويقي بأدواته المبتكرة من دون التركيز على إستراتيجية الكلفة الأدنى فقط، سعياً منها للحفاظ على حصتها السوقية، إذ قد تبرز التمايز بوصفها وسيلة إستراتيجية مناسبة للأوضاع السوقية السائدة.

#### المصادر:

##### المصادر العربية:

1. دليل هيئة السياحة لمدينة أربيل لعام 2016.
2. البكري، ثامر ياسر، والنوري، احمد نزار، (2007)، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
3. البكري، ثامر ياسر، (2007)، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
4. توفيق، ماهر، عبدالعزيز، (1997)، صناعة السياحة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
5. السيد، اسماعيل، (1999)، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية

6. صالح ، رضا إبراهيم ،(2009 ) ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التفاضلية للمنظمات: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
7. الصميدعي، محمود جاسم محمد، (2000)، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي ، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.
8. الصحن،مهدفريد،(1999)،التسويق،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
9. عبيات،محمد ابراهيم،(2000)،التسويق السياحي- مدخل سلوكي ، دار وائل للنشر والطباعة،الاردن.
- 10.العلاق، بشير عباس،والطائي، حميد عبد النبي،(2001)،تسويق الخدمات-مدخل ستراتيجي وظيفي/تطبيقي،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. مقابلة، خالد،(1998)،التسويق الفندقي،دار زهران للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
12. مقابلة، خالد،والسرابي ، علاء،(2001)،التسويق السياحي الحديث،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
13. النوري،ولاءجمال الدين نوري،(2005)،الاتصالات التسويقية واثرها في السلوك الشرائي- دراسة تحليلية لرأء عينة من وكلاء السلع المعمرة في محافظة نينوى،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل،الموصل.
14. الديوه جي،أبي سعيد،أبو رمان،اسعد حمد موسى،(2000)،التسويق السياحي والفندقي - المفاهيم والأسس العلمية،الطبعة الأولى،مطبعة الحامد للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
15. القطب ، محي الدين يحيى توفيق ،(2002 ) ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التفاضلية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
16. اليزيكي ، بسام عبد الرحمن، (2001 ) ، اثر معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التفاضلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق.
17. يونس ، طارق شريف ،(1994 ) ، إعداد الإستراتيجية الإدارية: دراسة في المستلزمات والعوامل المؤثرة ، مجلة الإداري، العدد 56 ، مارس.
18. يوسف،ردينة عثمان،والصميدعي، محمود جاسم،(2004)،تكنولوجيا التسويق،الطبعة الاولى،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن

#### المصادر الأجنبية:

- 1- Bovee, Courtland L.; Houston, Michael J. and Thrill, John V., (2005), Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., U.S.A.
- 2- Cranfield, R., (2000), Marketing Management, Edmondson Tavistock and Rockdale Publishing, U.K.
- 3- Dolan, Robert J., (2002), Marketing Management: Text and Cases, McGraw-Hill, Inc., U.S.A.
- 4- Egan, John, 2001, "Relationship Marketing-Exploring Relational Strategies in Marketing", Pearson Education, Prentice-Hall. UK.
- 5- Hoffman, Nicole, (2000), An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future" Academy of Marketing Science Review, volume 12, No. 4.
- 6- Harvy, D., (1998), Strategic management and business policy , 2<sup>nd</sup> ed., Merrill publishing Co., U.S.A.
- 7- Joseph, W. Benoy,(1996), "Intimate Marketing Builds service Quality "Journal of health care marketing, No.61, New York.

- 8- Kotler, Philip and Armstrong, Gary, (2000), Marketing, 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 9-Kevin, Redlines,(1989),Marketing,2<sup>nd</sup> Ed., Ally & Bacon, Singapore.
- 10-Perreault, D., & McCarthy, E.,(1999), basic marketing,13<sup>th</sup> Ed.,Mc Graw-Hill, Inc., New York, USA.
- 11-Pride, William M. and Ferrell, O. C., (2000), Marketing Concepts and Strategies, 1<sup>st</sup> ed., Houghton Mifflin Company, New York.
- 12-Peter, Jones,(1989),management in service industries, The Educational institute of the American Hotel & motel Association.
- 13-Palmer, Adrian, (2001), Principles of Services Marketing, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, Inc., U.S.A.
- 14-Porter, M., (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Simon & Schuster, Inc., New York, U.S.A.
- 15-Pitts, R. A., (1996), Strategic management Building and Sustaining Competitive Advantages , 7<sup>th</sup> ed., west, publishing, U.S.A.
- 16-Porter, M. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitive, Division of Macmillan publishing Co. Inc. New York.
- 17-Pepper, Don & Rogers, Martha, 1995, "Anew Marketing Paradigm: share of customer, not market share", Managing Service Quality, Vol. 5, No. 3.
- 18-Payne, Adrian, (1995), The Essential of Services Marketing, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 19-Thompson, A.& Strickland, J., (1999), Strategic management: Concepts and Cases , 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, U.S.A.
- 20-Wickman, Julie and Marguess, Jonatham, (2003), Marketing your Pharmacy Services in The New Milleum, Americas Pharmacist Journal,Vol. 12, No. 6.
- 21-Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2008), Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases, 11<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

**ملحق (1)**

								الجنس	
		أنثى						ذكر	
% ت		%		%		%		ت	
<b>29.5</b>		<b>20</b>		<b>70.5</b>		<b>48</b>			
<b>العمر</b>									
50 فأكثر		49-40 سنة		39-31 سنة		30 سنة فما دون			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
<b>11.7</b>	<b>8</b>	<b>16.2</b>	<b>11</b>	<b>25.1</b>	<b>17</b>	<b>47</b>	<b>32</b>		
<b>المؤهل العلمي</b>									
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		إعدادية	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
<b>1.5</b>	<b>1</b>	<b>8.8</b>	<b>6</b>	<b>13.3</b>	<b>9</b>	<b>64.7</b>	<b>44</b>	<b>11.7</b>	<b>8</b>
<b>مدة الخدمة</b>									

11 سنة فأكثر			10-6 سنة			5 سنوات فأقل		
%	ت	%	ت	%	ت			
16.2	11	30.9	21	52.9	36			

(2) الملحق

انحراف معيارى	الوسط الحسابي	مقاييس الإجابة						المتغيرات	
		لا اتفق(1)		محايد(2)		اتفق(3)			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.568	2.720	5.9	4	16.2	11	77.9	53	X1	
0.592	2.647	5.9	4	23.5	16	70.6	48	X2	
0.657	2.485	8.8	6	33.8	23	57.4	39	X3	
0.735	1.602	54.4	37	30.9	21	14.7	10	X4	
0.568	2.720	5.9	4	16.2	11	77.9	53	X5	
0.588	2.661	5.9	4	22.1	15	72.1	49	X6	
0.739	1.573	57.4	39	27.9	19	14.7	10	X7	
0.656	2.544	8.8	6	27.9	19	63.2	43	X8	
0.781	1.544	63.2	43	19.1	13	17.6	12	X9	
0.697	2.573	11.8	8	19.1	13	69.1	47	X10	
0.701	2.514	11.8	8	25	17	63.2	43	X11	
0.700	2.566	11.8	8	22.1	15	66.2	45	X12	
0.697	2.573	7.4	5	14.7	10	77.9	53	X13	
0.737	2.743	10.2	7	16.3	11	73.5	50	X14	
0.721	2.563	20.2	14	20.2	14	64.8	44	X15	
0.767	2.883	11.8	8	19.1	13	69.1	47	X16	
0.702	2.863	16.3	11	13.2	9	70.5	48	X17	
0.712	2.783	14.7	10	19.2	13	66.1	45	X18	
0.782	1.553	44.3	30	17.6	12	47.1	32	X19	
0.658	2.932	10.3	7	17.6	12	72.1	49	X20	
0.733	2.873	8.8	6	11.8	8	79.4	54	X21	

0.698	2.652	5.9	4	17.6	12	76.5	52	X22
0.708	2.743	2.9	2	29.5	20	67.6	46	X23
0.727	1.573	35.3	24	23.5	16	41.2	28	X24

(3) الملحق

انحراف معياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة						المتغيرات	
		لا اتفق(1)		محايد(2)		اتفق(3)			
		%	ت	%	ت	%	ت		
0.741	2.455	5.9	10	25	17	60.3	41	X25	
0.677	2.558	5.9	7	23.5	16	66.2	45	X26	
0.610	2.529	8.8	4	35.3	24	58.8	40	X27	
0.773	1.617	54.4	38	26.5	18	17.6	12	X28	
0.697	1.573	52.9	37	33.8	23	11.8	8	X29	
0.651	2.588	5.2	6	23.5	16	67.6	46	X30	
0.765	1.661	17.6	12	30.9	21	51.5	35	X31	
0.787	1.647	19.1	13	26.5	18	52.9	37	X32	
0.740	1.558	58.8	40	26.5	18	14.7	10	X33	
0.722	2.514	13.2	9	22.1	15	64.7	44	X34	
0.722	1.529	60.3	41	26.5	18	13.2	9	X35	
0.735	1.602	52.9	37	30.9	21	14.7	10	X36	
0.735	1.602	52.9	37	33.8	23	11.8	8	X37	
0.721	1.676	47.1	32	38.2	26	14.7	10	X38	