

المزيج التسويقي السياحي الابتكاري مدخل لاكتساب الميزة التنافسية دراسة تحليلية لآراء 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 الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

E-mail: 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 الرامية لاشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم بوصفهم بؤرة العمل التسويقي، فضلاً عن سعي المنظمات السياحية بعامة والفندقية بخاصة لإشراك زبائنهم في تحديد التوجهات التسويقية وبناء مكانة ذهنية متميزة 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 المتبعة من قبل الفنادق وبأنواعها (الكلفة الأدنى، التمايز، التركيز)، فضلاً عن تقديم بودقة من المقترحات للمنظمات المبحوثة وعلى نحو يعزز من ميزتها 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 عدّ 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 الرئيسة المبتكرة لتحقيق النجاح التسويقي، فالمزيج التسويقي السياحي يمثل استجابة المنظمة لأي اتصالات مباشرة وغير مباشرة مع الزبائن، وعليه فإنّ بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء زبائنهم، وقد كان لتلك الأحداث والتغيرات العالمية المتلاحقة تأثيراتها الواضحة على التسويق، ويختلف مستوى ذلك الأثر باختلاف الفلسفة التي تعتمدها المنظمة، إذ باتت المنظمات في الأغلبية 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 يعدّ أحد المرتكزات 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 يحققه 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 لافتقارها 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 التسويق السياحي بنماذج جديدة 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 تمكنها من كسب الميزة التنافسية؟

3. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين بعدي البحث؟

ثانياً. أهمية البحث : تتبارى المنظمات فيما بينها لتبني 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. يعدّ الزبون الركيزة الرئيسة للمنظمات، مما أعطى الأهمية لتناول المزيج التسويقي المبتكر والموجه له، وعلى نحو يسهم في تحقيق المنظمات مجتمع البحث للتكيف مع حاجات ورغبات الزبائن من خلال تحديد توجهاتها التنافسية المناسبة.

3. وتبرز 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. التعرف على عناصر المزيج التسويقي السياحي المبتكر في المنظمات المبحوثة.

2. الوقوف على الاستراتيجيات التنافسية المتبناة من قبل المنظمات المبحوثة.

3. التعرف على اسهام المزيج التسويقي السياحي المبتكر في تحديد الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة والأدنى، والتمايز، والتركيز).

رابعاً. فرضيات البحث : استناداً إلى معطيات مشكلة البحث، تم 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 وعينته: تضمن مجتمع البحث فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل والبالغ عددها

(10) فنادق ، إذ تم اختيار عينة منها وبواقع (3) فنادق والتي تمثلت (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
فإن رويال	96	20
كرستال أربيل	94	20

خامسا: 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، وبالا اعتماد على ما متوافر في المكتبات من رسائل وأطاريح وكتب ومجلات علمية أجنبية ، فضلاً عن ما تزخر به شبكة الانترنت من مكتبات الكترونية، وفيما يخص الجانب العملي تم الاعتماد على استمارة الاستبانة وكما في الملحق (1) ، والتي تعدّ أداة رئيسة روعي في بنائها قدرتها على تشخيص بعدي البحث وقياسهما من خلال توزيع (70) استمارة على العاملين في الفنادق المبحوثة ، وتحصل منها على (68) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (97.14%).

سادسا: 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: وتتمثل بالتكرارات 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 الخطي البسيط: يستخدم للتعرف على معنوية تأثير متغير مستقل واحد في المتغير المعتمد.

الإطار النظري

أولاً: المزيج التسويقي السياحي

1. مفهوم المزيج التسويقي السياحي : يعدّ المزيج التسويقي ركيزة رئيسة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية من خلال صياغة عناصره على نحو يلاءم حاجات ورغبات الزبائن، إذ عرف المزيج التسويقي بوصفه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصة 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 للاقتصاد. ويتم بناء المزيج التسويقي بعناصره الأربعة (الخدمة، والسعر، والتوزيع، والترويج) وبما يلائم حاجات الزبائن ورغباتهم، والذي يمثل المدخل التقليدي الذي تم تطويره بما يتوافق مع تسويق الخدمات وخصائصها (العلاق والطائي، 2001، 180)، عليه برز المزيج التسويقي المعدل ليضم سبعة عناصر هي: الخدمة، والسعر، والتوزيع، والترويج، والأفراد، والعمليات، وخدمة الزبون. (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 مسوقي 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 وتمييز الخدمات المقدمة للزبائن كاعتماد القطاع الفندقي التقنيات الحديثة، والتي أسهمت في ملازمة حاجات الزبائن ورغباتهم (Dolan, 2002, 9) .

ب. **السعر**: يعدّ السعر من أهم القرارات الإستراتيجية التي تتأثر بها المنظمة، وتؤثر 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 أية خدمة سياحية لها سعر معين تقدمه إلى الزبائن مع هامش ربح بسيط، وإن قرارات التسعير لها تأثير على نحو مباشر على أعمال المنظمة، إذ يتم تحديد السعر بالمشاركة مع الإدارات الأخرى، فضلاً عن انعكاسه على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، فالسعر المرتفع يقابله 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 المتوافرة لديه التي يمتلكها من أجل الحصول على الخدمة السياحية من أجل الانتفاع بها بشكل كلي أو استخدامها وقتاً محدداً (البكري والنوري، 2007، 197). وتسعى المنظمات من خلال التسعير الجيد إلى البقاء والاستمرار وتكوين علاقات جيدة مع زبائنها في المناطق السياحية والحفاظ عليهم من خلال سياسات سعرية تحفيزية. وإن استخدام سياسة سعرية مناسبة لا يعني بالضرورة البيع بأسعار منخفضة؛ لأن ذلك يؤثر سلباً على سمعة المنظمة، عليه توجهت المنظمات نحو تبني سياسات سعرية ابتكارية وبخاصة فيما يتعلق بالخصومات الممنوحة ووسائل الدفع الالكترونية (Palmer, 2001, 11). والهدف من التسعير الجيد البقاء والاستمرار في المنظمات السياحية على نحو يمكنها من استقبال الزبائن لزيارة المواقع السياحية، والإقامة في الفنادق وغيرها من الخدمات من خلال أسعار تنافسية بالمقارنة مع ما تفعله البلدان المنافسة الأخرى، إذ تتم عملية التسعير لأية خدمة سياحية على نحو ابتكاري يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في السوق المستهدف (يوسف والصميدعي، 2004، 237).

ت. **التوزيع** : يمثل التوزيع السياحي جميع الأنشطة التي يتم ممارستها من قبل جميع الأطراف ذات الصلة لفتح للزبون ما يريده من منافع مكانية وزمانية بالوقت والمكان المناسبين (السيد، 1999، 305)؛ عليه فإن عملية تقديم الخدمات من قبل المنظمات السياحية وعملية توزيعها وإيصالها إلى الزبون تحتاج لابتكار أدوات توزيعية جديدة مستندة إلى تبني التقانات الحديثة في النشاط السياحي (Kotler and Armstrong, 2000, 331)، إذ إن فاعلية الاتصال بالمستفيد واستخدام القناة التوزيعية المناسبة يعدان من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الخدمات السياحية (مقابلة والسراي، 1999، 200). ولتحقيق الأهداف المنشودة من سياسة التوزيع ووصول الخدمات السياحية إلى الزبائن، فلا بد من وجود قنوات توزيعية مناسبة على نحو يوفر الخدمة للزبون في الوقت المناسب وبحسب الطلب وبجودة مناسبة، وتتمثل مداخل اكتساب الميزة التنافسية للمنظمات بامتلاكها قنوات توزيعية تجعلها تمتلك تأثيراً ملموساً لنقل الزبائن باتجاه قناة جديدة، أو لاستخدام القناة نفسها مع خليط من قنوات أخرى تخلق حالة التكامل في النشاط التوزيعي (Egan, 2001, 65)، فقيام المنظمة بالتخطيط والتنظيم والتسعير لخدماتها واعتماد حملات ترويجية لن تحقق ميزة تنافسية لها دون اعتماد نظام متكامل للتوزيع موجه للأسواق المستهدفة. فالمنظمات تسعى إلى إيجاد قنوات توزيعية تحقق انسيابية سليمة للخدمات المقدمة وإيصالها إلى الأسواق (البكري، 2007، 348)، فقنوات توزيع الخدمات تكون في أغلب الأحيان سهلة ومباشرة أكثر من قنوات توزيع السلع نتيجة للطبيعة غير المادية وغير الملموسية للخدمات، فضلاً عن أن المسوقين يبتكرون قنوات توزيع جديدة على نحو يمكنهم من الوصول الأفضل لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم (Kevin, 1989, 320).

ث. **الترويج** : يعرف الترويج على أنه أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي للمنظمة الذي يتم من خلاله إخبار وتذكير السوق بما تتبعه 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 مقروناً بتجربة الخدمة أكثر من الترويج عنها، أو تركّز على التعابير المادية الملموسة 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 بخاصة، إذ تبنت وسائل ترويجية مبتكرة قائمة على اعتماد التقانات الحديثة في تصميم الحملات الترويجية وبثها للزبائن كالولوج لمواقع التواصل الاجتماعي (Dolan, 2002, 7)

ج. **الأفراد** : يعدّ الأفراد العنصر الأهم في إنتاج الخدمة وتسليمها، إذ يأخذ هذا العنصر تفضيلاً أكثر، وتمثل مهارة مقدمي الخدمة من العناصر الأساسية لجودة الخدمات المقدمة التي تهم الزبون عند اقتنائها، إذ يبرز هذا العامل على نحو واضح في قطاع الخدمات السياحية نتيجة للتغير المطرد واللاملموسية والتلازم في الخدمات، مما يحتم على مقدم الخدمة تمتعه بقدر عالٍ في المهارة لاقتناع 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 عدّ 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 باقتناع 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 كلاهما 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 والسياحي بخاصة (Cranfield, 2000, 220). ويتمكن الزبائن من خلال العمليات التمييز بين الخدمات المقدمة، إذ يتم وضع معايير قياسية لمستوى الأداء المتحقق في كل عملية لإنتاج الخدمة، بما يعزز الارتقاء لتعظيم مستوى الكفاية للعاملين في تحقيق العملية الخدمية، 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 المتنامي الذي شهدته البيئة السياحية العالمية والذي تجسد في بودقة جديدة من عمليات انتاج خدمات سياحية تلامس حاجات السائحين ورغباتهم (Wickman & Marguess, 2003, 3).

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

ثانياً: الميزة التنافسية

1. **مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها:** تعدّ الميزة التنافسية 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 التنافسية، إذ تمثل عملية تحديد وتطوير واستخدام الميزة بشكل واضح وملموس وبما يمكن المنظمات من تطبيقها والحفاظ عليها (القطب ، 2002 ، 43) . وينظر لها (Harvy,1998,7) 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. تمايز المنتجات التي تنتجها الشركة عن منتجات المنافسين من خلال تقديم منتجات ابتكارية .
 - ب. التركيز على قطاعات متخصصة معينة في السوق تمتلك حاجات ورغبات متجددة .
 - ت. التركيز على قنوات التوزيعية مبتكرة تسهم في تمييز المنظمات.
 - ث. استخدام سياسات سعرية وترويجية ذات طابع ابتكاري يؤدي إلى استقطاب الزبائن .
- وتعرّف الميزة التنافسية 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 للزبائن (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 يعدّ الابتكار الاداة الرئيسة 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 بان الإستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وتتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تنتمي 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 ثلاث 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 :** تعدّ 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 تباع منتجاتها أو خدماتها بأسعار رائدة في السوق من خلال ابتكار وسائل سعرية تميز المنظمة عن منافسيها (Thompson&Strickland,1999,103)، وتمثل محاولة انفراد 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 اجل توزيع الكلف ، فضلاً عن استثمارات رأسمالية عالية وبخاصة في بداية التأسيس، وأسعار تنافسية ابتدائية مع تحمل خسائر أولية لغرض 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 تعتمد المنظمات إلى تمييز نفسها باستخدام عدة أبعاد في مرة واحدة وأن واحد (Porter,1985,37) . وتعرّف بأنها عملية تخطيط النشاط لتحقيق تمايز في مخرجاته قياساً للبدائل المطروحة في السوق، مما يحقق تقدر المخرجات بمواصفات فريدة ترتقي على بدائلها (يونس ، 1994 ، 115). إن الافتراض المهم الكامن وراء إستراتيجية التمايز يتمثل برغبة الزبائن بدفع أسعار أعلى لمنتجات تختلف في خصائصها وميزاتها عن المنتجات المماثلة ، إذ إن القيمة العالية لهذه المنتجات يتم إيجادها من خلال الجودة العالية للمنتج أو نتيجة لتقنياته العالية أو جاذبيته أو تقديمه بصورة مميزة ، إن إستراتيجية التنافس 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) ت. 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 بخاصة 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 الأذواق والتوجهات تتغير بمرور الزمن، ويعدّ الابتكار ركناً أساسياً تركز عليه المنظمات لامتلاك ميزتها التنافسية (Thompson&Strickland,1999,155) .

الإطار الميداني

أولاً: وصف الأفراد المبحوثين: تشير معطيات الملحق (2) إلى خصائص الأفراد المبحوثين والتي تم الحصول عليها من خلال إجاباتهم على الجزء الأول من استمارة الاستبانة (المعلومات العامة) ،وفيما 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 الشبابية 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 ممن 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 كوادرات ذات خبرات متراكمة ولديها القدرة على توظيف مزيجها التسويقي بأدواته المبتكرة في بناء ميزة تنافسية ترفع من قيمة المنظمة في السوق.

ثانياً: وصف أبعاد البحث وتشخيصها

1- وصف بعد المزيج التسويقي الابتكاري وتشخيصه: يظهر الملحق (3) وصف متغيرات المزيج التسويقي الابتكاري، إذ اتفق (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 مرافق 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 ينصّ على قيام إدارة الفنادق بابتكار طرائق تسعيرية تحفز الزبائن على ارتياده مقارنة مع ما يقدمه المنافسون في السوق، وجاءت الإجابات بعدم اتفاق الأفراد 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. ويتفق (73.5%) من المبحوثين على قيام إدارة الفنادق بتوظيف الأدوات الترويجية الالكترونية المبتكرة في استقطاب الزبائن لفتح قنوات تواصل معهم وعلى نحو دائم، وجاء ذلك بوسط حسابي (2.743) وانحراف معياري (0.737)، ويؤكد (70.5%) منهم على تشجيع 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 يتوافق 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 إدارة 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 بُعد الإستراتيجيات التنافسية، وكالاتي:

أ. إستراتيجية الكلفة الأدنى: يتفق (60.3%) من المبحوثين على اهتمام الفنادق بتقليل التكاليف كلما أمكن ذلك ، إذ بلغ الوسط الحسابي للمتغير (X_{13}) (2.455) بانحراف معياري (0.741)، وما يعزز ذلك الرأي، اتفاق المبحوثين البالغ (66.2%) حول المتغير (X_{26}) الخاص بسعي الفنادق لتنمية علاقاتها مع زبائنهم 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_{27}) حول سعي إدارة الفنادق إلى تخفيض كلفة خدماتها لغرض كسب رضا زبائنهم، 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 زبائنهم، ويعزز ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{30}) البالغة (2.588) و (0.651) على التوالي، ويشير (51.5%) من الأفراد المبحوثين إلى اتفاقهم فيما يتعلق بسعي الفنادق لتقديم خدمات تتميز بالجودة العالية، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (X_{31}) البالغة (2.661) و (0.765) على التوالي. وكذلك بلغ اتفاق المبحوثين (52.9%) مع المتغير (X_{32}) 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_{34}) المتعلق بكون جميع العاملين في الفنادق مسئولون 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_{35}) والمتعلق بسعي 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_{36}) المتضمن قيام الفنادق بتقديم خدماتها للزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة، والمتغير (X_{37}) المتضمن اقتصار الفنادق في عملها على تقديم خدمات متميزة للزبائن، فقد جاءت إجابات المبحوثين غير متفقة على ذلك، وبلغت (52.9%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلا المتغيرين والبالغة (1.602) و (0.735) على التوالي. وفي الاتجاه نفسه، يعبر (47.1%) من الأفراد المبحوثين عن عدم اتفاقهم مع ما تضمنه المتغير (X_{38}) 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 ≤ 0.05

N=68

وبناءً على ما سبق، يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الثانية والحكم عليها، إذ يعرض الجدول (2) تأثير المزيج التسويقي الابتكاري بوصفه متغيراً مستقلاً في الإستراتيجيات التنافسية بوصفها متغيراً معتمداً، و كالاتي:

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 (β_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 زبائنهم ويسهم في تحقيق رضاهم.

ب. يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي الابتكاري في إستراتيجية التمايز، وذلك من خلال قيمة (F) المحسوبة البالغة (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 (β_1) (0.698)، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.33) والأكثر 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 الولوج إلى التقنيات الحديثة وبما يحاكي التوجهات العالمية بغية تحقيق التمايز في تقديم الخدمات للزبائن.

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 (β_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 الرئيسة الثانية والتي تنص على أنه: " يوجد تأثير معنوي للمزيج التسويقي الابتكاري في الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز)".

الجدول (2)
نتائج علاقات التأثير

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

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

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. أفرزت إجابات الأفراد المبحوثين عدم قيام الفنادق المبحوثة بابتكار مرافق خدمية جديدة تتوافق مع توقعات الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم.
2. اعتماد الفنادق على أسلوب التأثير العاطفي في جذب زبائنهم بدلاً عن تبني أدوات تسعيرية ابتكارية ، فضلاً عن أن تخفيض أسعار الخدمات في الفنادق لا يقود إلى زيادة ولاء الزبائن بمعزل عن طبيعة جودة الخدمات المقدمة.
3. أوضحت النتائج أن الفنادق المبحوثة تتبنى خيار إستراتيجية الكلفة الأدنى على نحو كبير يفوق سعيها لتبني إستراتيجية التمايز من خلال تنمية علاقتها مع الزبائن؛ 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 والتخصص بنوع محدد من خدمات الفندقية.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين المزيج التسويقي الابتكاري والإستراتيجيات التنافسية، وتفسر هذه العلاقة الدور الذي يمارسه المزيج التسويقي بأدواته المبتكرة في تحقيق الميزة التنافسية المبتغاة.
6. تبين بأن المزيج التسويقي الابتكاري يمارس تأثيراً معنوياً في تحديد الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل الشركة وبأنواعها (الكلفة الأدنى، والتمايز، والتركيز).

ثانياً: المقترحات

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 الرئيسة لإيصال معلومات عن خدماتها إلى الزبائن، فضلاً عن عدّ الترويج نشاط اتصالي مهم لنجاح الفندق وتحقيق الميزة التنافسية.
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 التنافسية 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 الاخضر، 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 التنافسية 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، محمد فريد،(1999)، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
9. عبيدات، محمد ابراهيم،(2000)، التسويق السياحي- مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والطباعة، الاردن.
10. العلاق، بشير عباس، والطائي، حميد عبد النبي،(2001)، تسويق الخدمات-مدخل استراتيجي 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 الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
13. النوري، ولاء جمال الدين نوري،(2005)، الاتصالات التسويقية واثرها في السلوك الشرائي- دراسة تحليلية لآراء عينة من وكلاء السلع المعمرة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل، الموصل.
14. الديوه جي، أبي سعيد، وأبو 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 التنافسية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق.
16. اليوزيكي ، بسام عبد الرحمن، (2001) ، اثر معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية ، 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, 2nd 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 , 2nd 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, 9th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 9-Kevin, Redlines,(1989),**Marketing**,2nd Ed., Ally & Bacon, Singapore.
- 10- Perreault, D., & McCarthy, E.,(1999), basic marketing,13th Ed.,Mc Graw-Hill, Inc., New York, USA.
- 11- Pride, William M. and Ferrell, O. C., (2000), Marketing Concepts and Strategies, 1st 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, 3rd 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 , 7th 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 , 11th ed., McGraw-Hill, U.S.A.
- 20- Wickman, Julie and Marguess, Jonatham, (2003), Marketing your Pharmacy Services in The New Millemium, Americas Pharmacist Journal,Vol. 12, No. 6.
- 21- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, (2008), Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases, 11th ed., Pearson Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

ملحق (1)

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

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

الملحق (2)

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

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

الملحق (3)

المتغيرات	مقياس الإجابة								
	انحراف معياري	الوسط الحسابي	لا اتفق(1)		محايد(2)		اتفق(3)		
			%	ت	%	ت	%	ت	
إستراتيجية الكلفة الأدنى	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
إستراتيجية التمايز	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
إستراتيجية التركيز	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