



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بغداد

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

التوجه الاجتماعي للتسويق ودوره في ستراتيجيات التنافس

بحث تحليلي في عدد من فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من الطالب

مهدي حنون حسين العلاق

بإشراف

الأستاذ الدكتور

سعدون حمود جثير الربيعاوي

2016

1438

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَوْلًا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (76)

الآهداء

الى...

ملهمني في الحياة.... من علمتني اول حروف
العلم.... الى من جعلت مني رجلا.....امي..اجلالا
واكبارا

الى من كان املي ان يراني كما اراد... واحمل
عنه هموم حياته والدي..رحمة وغفرانا...

أخواني وأخواتي الذين شاركوني هموم الحياة
وإلى زملاء الدراسة

وإلى كل من ساعدني وأرشدني

اهدي ثمرة جهدي
مهدي حنون العلاق

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين ، الشكر لله الذي أمدني بالثقة والقدرة على إنجاز وإتمام هذا البحث برغم الصعوبات والمحن ، ذلك الذي أنار بصيرتي ودفعني إلى الأمام.

أما بعد يدعوني واجب الوفاء أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من تقدّم لي بعبائه وأسهم في تذليل الصعاب أمامي وأعانني خلال مسيرتي العلمية ، وفي البدء أسجل وافر امتناني إلى أستاذي الفاضل المشرف **(الدكتور سعدون حمود جثير)** ، إذ كان على الدوام مشرفاً علمياً أميناً ، غمرني بكرم خلقه ونبله ورصانة علمه ، متمنياً له العمر المديد والعطاء الدائم .

وللأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة أتقدم بخالص تقديري على تفضلهم بقبول قراءة الرسالة ومناقشة هذا الجهد العلمي المتواضع وإغنائها بملاحظاتهم القيّمة ، كما أتقدم بالشكر والامتنان لأساتذة قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، وللأساتذة الذين تواصلوا معنا نبراساً للعلم أثناء الجانب التحضيري لبرنامج الماجستير ، كما أسجل امتناني لجميع الأساتذة الذين أسهموا في تقويم استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث داخل العراق وخارجه .

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المساعد " **سهيل نجم** / مدير مركز الحاسبة واشكر ايضاً الاستاذ الدكتور **(نعمة شلبية)** على ما قدمه لي من مشورات وملاحظات قيمة و مستمرة للبحث.

مع جزيل الشكر والتقدير لزملائي واخوتي في دراسة البكالوريوس والماجستير فقد كانوا خير رفقة وسند امنياتي لهم بالتوفيق في مسارهم العلمي والعملية ، وأفرد في هذا المقام خالص الشكر والتقدير لجميع الذين شملهم البحث على روح التعاون التي بذلوها معي طيلة مدة تواجدي التطبيقي في فنادق المبحوثة في بغداد ، واخص بالذكر المدراء المفوضين لكل فندق لما قدموه من تسهيلات ومساعدة للباحث وتزويدي بالبيانات اللازمة لانجاز البحث.

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى العاملين في مكتبة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد لما بذلوه من جهود في تزويدي بالمصادر ، داعياً لهم جميعاً بالموقفية والنجاح ، كما أتقدم بفائق التقدير لكل من أسهم ومد يد العون والمساعدة للباحث في إنجاز الرسالة ، ولكل من آزرني ولم يتح لي ذكر اسمه أثابهم الله على كل ما قدموا .

المستخلص

يسلط البحث الضوء على العلاقة بين التوجه الاجتماعي للتسويق (مصالح المنظمة ، رفاهية المجتمع ، رضا الزبون) و استراتيجيات التنافس بأنواعها (ستراتيجية قيادة الكلفة ، و استراتيجية التمايز ، و استراتيجية التركيز)، فضلاً عن انه يسعى الى تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية ، و تمثلت مشكله البحث الميدانية بمدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق التوجه الاجتماعي والاهتمام في تحقيق استراتيجية التنافس واغفال هذا الاهتمام في الفنادق المبحوثة ، وبناء على هذه المشكله ولتوضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية تمت صياغة ثلاث فرضيات رئيسة تفرعت عنها (٨) فرضيات فرعية . وقد اعتمدت الاستبانة اداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث ، فقد أعدت بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة باستخدام مقياس Likert الخماسي ، وأخضعت لاختباري الصدق والثبات ، ووزعت على عينة مكونه من (٨٥) فرداً من مديري فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد ومديري اقسام ومديري شعب ومعاونيهم في ستة فنادق عراقية خمس نجوم هي : " فندق الرشيد الدولي ، و فندق بابل الدولي ، و فندق عشتار الدولي ، و فندق فلسطين الدولي ، فندق بغداد الدولي ، فندق المنصور الدولي "، ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS-19) وبرنامج (Excel) ومن اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل هي : " النسبة المئوية للوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، ومعامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد ، وتحليل التباين (ANOVA) " . وقد افرزت الاساليب الاحصائية عدداً من النتائج لعل ابرزها وجود ارتباط معنوي بين التوجه الاجتماعي للتسويق و استراتيجيات التنافس، كما ظهر وجود تأثيراً معنوياً بين التوجه الاجتماعي للتسويق و استراتيجيات التنافس ، وهناك فروقات معنوية بين متوسط اجابات التوجه الاجتماعي للتسويق بأنواعه (مصالح المنظمة ، و رفاهية المجتمع ، و رضا الزبون) في فنادق الدرجة الممتازة المبحوثة ، كما توجد فروقات معنوية بين متوسط اجابات استراتيجيات التنافس و ابعاده (ستراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز) ، في الفنادق المبحوثة . وفي اطار مناقشة النتائج قدم البحث عددا من التوصيات اهمها ضرورة اهتمام الفنادق المبحوثة بأبعاد التوجه الاجتماعي للتسويق وتفعيل دوره في دعم وبناء استراتيجيات التنافس المختارة ، ان تعتمد الفنادق المبحوثة استراتيجية تنافسية واضحة بناءاً على التحليل الداخلي و الخارجي لبيئتها.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	المستخلص
ث - ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الإشكال
د - ذ	قائمة الجدول
٢-١	المقدمة
الفصل الاول : منهجية البحث و بعض الدراسات السابقة	
المبحث الأول : منهجية البحث	
٣	أولاً : مشكلة البحث
٤-٣	ثانياً : فرضيات البحث
٤	ثالثاً : اهداف البحث
٥-٤	رابعاً : اهمية البحث
٨-٥	خامساً : ادوات البحث
٨	سادساً : منهج البحث
٨	سابعاً : حدود البحث
١١ - ٩	تاسعاً : المخطط الفرضي للبحث
٢٢- ١٢	عاشراً: مجتمع وعينة البحث
المبحث الثاني : بعض من الدراسات السابقة	
٢٦-٢٤	أولاً : الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالتوجه الاجتماعي للتسويق
٣٤-٢٧	ثانياً : الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالستراتيجيات التنافسية
٣٦-٣٥	ثالثاً : الدراسات العربية والاجنبية القريبة من التوجه الاجتماعي والستراتيجيات التنافسية
٣٧	رابعاً : مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها

الفصل الثاني : الجانب النظري	
المبحث الأول : التوجه الاجتماعي للتسويق	
٤٤-٣٨	أولاً : التوجهات الفلسفية لتطور مفهوم التسويق
٤٥-٤٤	ثانياً : الجذور التاريخية للتوجه الاجتماعي للتسويق
٤٨-٤٥	ثالثاً : مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق
٥١-٤٩	رابعاً : تطور التوجه الاجتماعي للتسويق
٥٤-٥١	خامساً : عناصر المزيج التسويقي الاجتماعي
٦٦ -٥٤	سادساً : ابعاد التوجه الاجتماعي للتسويق
المبحث الثاني : استراتيجيات التنافس	
٦٨-٦٧	أولاً : مفهوم الاستراتيجية
٧٤-٦٨	ثانياً : مفهوم الميزة التنافسية
٨٨-٧٤	ثالثاً : الاستراتيجيات التنافسية
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
المبحث الأول : تشخيص اهمية متغيرات البحث	
١٠٢-٨٩	اولا: تشخيص متغير التوجه الاجتماعي للتسويق وابعاده في الفنادق المحبوة.
١٠٧-١٠٢	ثانيا : تشخيص اهمية المتغير الاستراتيجيات التنافسية في الفنادق المحبوة.
المبحث الثاني : اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها	
١٠٨	أولاً : اختبار علاقات الارتباط وتحليلها :
١٠٩	١: تحليل العلاقة بين مصالح الفندق بأبعاده واستراتيجية التنافس بابعاده
١١٠	٢: تحليل العلاقة بين رفاهية المجتمع بابعاده واستراتيجيات التنافس بابعاده
١١١	٣: تحليل العلاقة بين رضا الزبون بابعاده واستراتيجيات التنافس بابعادها
١١٢	ثانيا : اختبار علاقات التأثير وتحليلها :
١١٤-١١٣	١: تحليل تأثير بعد مصالح الفندق على الاستراتيجيات التنافسية.
١١٦-١١٤	٢: تحليل تأثير بعد رفاهية المجتمع على كل من الاستراتيجيات الثلاث.
١١٧-١١٦	٣: تحليل تأثير بعد رضا الزبون على كل من الاستراتيجيات الثلاث.
١٢٠-١١٧	٤ تحليل تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي للتسويق كل من الاستراتيجيات الثلاث.
١٢٠	ثالثاً : اختبار الفروقات المعنوية بين الفنادق المحبوة:

١٢٤-١٢٠	١: اختبار الفرق بين المتوسطات والفرق المعنوي الاصغر للتوجه الاجتماعي للتسويق
١٢٩-١٢٥	٢: اختبار الفرق بين المتوسطات والفرق المعنوي الاصغر للمتغير استراتيجيات التنافس
الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	
١٣٦-١٣٢	المبحث الاول : الاستنتاجات.
١٣٨-١٣٧	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات.
١٥٠-١٣٩	المراجع والمصادر
-	الملحقات
-	المستخلص والواجهة باللغة الانكليزية.

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	رقم الشكل	الشكل
١٠	١	المخطط الفرضي للبحث
١٦	٢	الشكل البياني توزيع افراد العينة ونسبها المئوية
١٧	٣	الشكل البياني توزيع افراد العينة وفقا للنوع الاجتماعي
١٨	٤	الشكل البياني توزيع افراد العينة وفقا للعمر
١٩	٥	الشكل البياني توزيع افراد العينة وفقا للمؤهل التعليمي
٢٠	٦	الشكل البياني توزيع افراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي
٢١	٧	الشكل البياني توزيع افراد العينة وفقا لسنوات الخدمة في المنصب
٢٢	٨	الشكل البياني توزيع افراد العينة وفقا لسنوات الخدمة في الفندق
٤١	٩	الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي
٤٢	١٠	التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق
٤٩	١١	عناصر التسويق الاجتماعي غير موجودة الاتصال الاجتماعي
٥٤	١٢	الابعاد الرئيسة لمفهوم الاجتماعي للتسويق
٦٢	١٣	العلاقة بين اداء المنتج وتوقعات الزبون
٦٣	١٤	تحقيق رضا الزبون من خلال مرحلتين رئيسيتين ومتغيراتها
٦٤	١٥	العلاقة الايجابية بين رضا الزبون والخدمات
٦٥	١٦	نموذج يعبر عن اثنين من مستويات الرضا ونتيجته
٦٦	١٧	حلقات تحسين رضا الزبون لدراسة استقصائية
٧١	١٨	العناصر الاساسية للميزة التنافسية
٧٤	١٩	الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

قائمة الجداول

رقم الصفحة	رقم الجدول	الجدول
٦	١	تبويب فقرات الاستبانة وفق متغيرات الدراسة وابعادها
٦	٢	مقياس Likert الخماسي
١١	٣	متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتعريفاتها الإجرائية
١٥	٤	عينة البحث
١٥	٥	توزيع افراد العينة في الفنادق المبحوثة ونسبها المئوية
١٦	٦	توزيع افراد العينة وفق النوع الاجتماعي
١٧	٧	توزيع افراد العينة وفق العمر
١٨	٨	توزيع افراد العينة وفق المؤهل التعليمي
١٩	٩	توزيع افراد العينة وفق المركز الوظيفي
٢٠	١٠	توزيع افراد العينة وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب
٢١	١١	توزيع افراد العينة وفق عدد سنوات الخدمة في الفندق
٣٦-٢٤	١٢	تبويب الدراسات العربية والاجنبية ضمن الجدول
٣٨	١٣	المسوحات التي اجريت على التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق
٤٦	١٤	مفهوم التسويق الاجتماعي وفقاً لأراء بعض الكتاب
٥٠	١٥	شمولية التسويق الاجتماعي للمنظمات غير الهادفة للربح
٥٣	١٦	عناصر المزيج التسويقي ومايقابلها من انعكاس لدى الزبون
٥٥	١٧	اراء الكتاب والباحثين حول تصنيفات اهداف المنظمة
٥٦	١٨	اراء الكتاب والباحثين حول تصنيفات اهداف المجتمع
٥٦	١٩	اراء الكتاب والباحثين حول تصنيفات اهداف الفرد
٦٨	٢٠	مفهوم الإستراتيجية وفق وجهات نظر عدد من الباحثين
٧٠	٢١	مفهوم الميزة التنافسية وفق وجهات نظر عدد من الباحثين
٧٥	٢٢	مخاطر الستراتيجيات التنافسية
٨٦	٢٣	متطلبات استراتيجيات التنافس
٨٧	٢٤	ملخص الستراتيجيات التنافسية

٩٣-٨٩	٢٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد التوجه الاجتماعي للتسويق
١٠٠	٢٦	الاهمية النسبية لمتغيرات التوجه الاجتماعي للتسويق حسب الوسط الحسابي
١٠٤-١٠٢	٢٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأستراتيجيات التنافس
١٠٦	٢٨	الاهمية النسبية لابعاد متغير استراتيجيات التنافس حسب الوسط الحسابي
١٠٨	٢٩	علاقات متغيرات التوجه الاجتماعي للتسويق مع استراتيجيات التنافس
١١٣-١١٢	٣٠	تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس
١١٩	٣١	تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي في استراتيجيات التنافس الثلاث
١٢٢	٣٢	اختبار الفروقات بين المتوسطات لمصالح الفندق
١٢٢	٣٣	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لمصالح الفندق
١٢٣	٣٤	اختبار الفروقات بين المتوسطات رفاهية المجتمع
١٢٤-١٢٣	٣٥	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق رفاهية المجتمع
١٢٤	٣٦	اختبار الفروقات بين المتوسطات رضا الزبون
١٢٥-١٢٤	٣٧	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق رضا الزبون
١٢٥	٣٨	اختبار الفروقات بين المتوسطات اجمالي التوجه الاجتماعي
١٢٦	٣٩	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق للتوجه الاجتماعي للتسويق
١٢٧	٤٠	اختبار الفروقات بين المتوسطات استراتيجية قيادة الكلفة
١٢٨-١٢٧	٤١	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لاستراتيجية قيادة الكلفة
١٢٨	٤٢	اختبار الفروقات بين المتوسطات استراتيجية التمايز
١٢٩-١٢٨	٤٣	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لاستراتيجية التمايز
١٢٩	٤٤	اختبار الفروقات بين المتوسطات استراتيجية التركيز
١٣٠-١٢٩	٤٥	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لاستراتيجية التركيز
١٣٠	٤٦	اختبار الفروقات بين المتوسطات اجمالي استراتيجيات التنافس
١٣١	٤٧	الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق للاستراتيجيات التنافس

المقدمة

يتضح ان نجاح منظمات الاعمال في الوقت الحاضر لا يتحقق فقط من خلال اداء الواجبات المنوطة بها فقط ، وإنما يجب توسيع انشطتها اعمالها ليشمل تحقيق الرفاهية للمجتمع اسوة بمنظمات المجتمعات المتقدمة التي هدفها الاساسي كسب رضا الزبون والمجتمع لتحقيق موقف تنافسي جيد . و إذا ما أدركنا ان اداء منظمات القطاع الخاص ينعكس بصورة مباشرة على المجتمع، وتنبهنا إلى ضرورة توسيع أنشطتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية والخدمية ، وهو الاهتمام بهموم الفرد والمجتمع والبيئة اهتماماً كافياً ، والأخذ بعين الاعتبار ثلاثية أضلاع للتوجه الاجتماعي للتسويق وهي المجتمع (سعادة المجتمع) والمنظمة (تحقيق الربح) والمستهلك (اشباع الرغبات) فضلاً عن الاهتمام الكبير بالزبائن واحترام رغباتهم ، فان ذلك يقودنا الى الاهمية القصوى التي يجب ان تولى لقضايا الاتجاه الاجتماعي و المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المنظمة ، لذا يهدف هذا البحث الذي تم تطبيقه في فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد الى ترسيخ أسس ومفاهيم التوجه الاجتماعي للتسويق في تطوير اداء منظمات الاعمال لأن هذا التوجه هو الاساس الفلسفي الاحداث في الاستجابة لحاجات المجتمع ورغباته ممثلاً بضيوف الفنادق في بغداد والتي تقع على عاتق المديرين عينة البحث ،اذ ان الاستجابة الاجتماعية للمنظمة تتطلب منها انجاز اعمال مسؤولة تجاه الافراد العاملين والاطراف الاخرى في بيئتها الخارجية بهدف انجاز توقعات الاداء الاجتماعي للمجتمع بما في ذلك مسؤوليتها الاجتماعية بعامة وتجاه افرادها العاملين بخاصة . وهكذا يتبين دور المفهوم الاجتماعي للتسويق كونه ابرز التوجهات الفكرية والانسانية الحديثة التي تسعى الى زيادة فاعلية استراتيجيات التنافس والمتمثلة بـ استراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز ، اذ يعد التسويق الاجتماعي الاداة الرئيسة الفاعلة في تنشيط اداء كل استراتيجية من خلال تركيز المنظمة وهدفها.

ومن هنا تبلورت فكرة البحث الذي يحاول تسليط الضوء على دراسة تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق(المتغير الاساس) بوصفه يمثل الاتجاه الحديث لادارة التسويق في تحقيق (المتغير التابع الاستجابي) استراتيجية التنافس لمنظمات الاعمال .

وقد اختيرت فنادق الدرجة الممتازة والاولى في محافظة بغداد المتمثلة بفندق(الرشيد، وبابل، وفلسطين ، وعشتار، بغداد، و المنصور) ميدانا للجانب العملي ، اذ ان هذه الفنادق تتعامل مع تقييمات اثنى الموارد

البشرية وهم " المديرين المفوضين ومعاونوهم " عينة البحث ، اصحاب الادارات المختلفة في الفنادق المبحوثة الذين يشكلون المحرك الاساس وجوهر الابداع في تفعيل اعمال الفنادق .

واشتمل البحث على (٣) فرضيات رئيسة ، انبثقت عنها (٨) فرضيات فرعية ، واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، اذ تضمنت (٩٠) فقرة تغطي متغيرات البحث ، وقد تم توزيعها على عينه بلغت (٨٥) فرداً ، وبغية الوصول الى النتائج المرجوة استخدمت الكثير من الاساليب الاحصائية المناسبة .

وبناء على ذلك فقد تم قسم هذا البحث على اربعة فصول : تناول الفصل الاول مبحثين ركز المبحث الاول على منهجية البحث ووصف مجتمع البحث وتوضيح اهم خصائص العينة المبحوثة وانموذجها الفرضي ، في حين خصص المبحث الثاني لمراجعة بعض الدراسات السابقة ومجالات الافادة منها. في حين خصص الفصل الثاني للجانب النظري ، اذ قسم على مبحثين تناول المبحث الاول التوجه الاجتماعي للتسويق مفهوم وتطور وعناصره وابعاده ذات العلاقة بالمقياس، اما المبحث الثاني فركز على استراتيجيات التنافس والمتمثلة بـ (ستراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز) و الموضوعات المتعلقة بها . وجاء الفصل الثالث لدراسة الجانب العملي للبحث ، اذ قسم على مبحثين استخدم لتشخيص واقع متغيرات البحث ومناقشتها من خلال فقرتين في المبحث الاول ، في حين اختيرت الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث في المبحث الثاني . اما الفصل الرابع والآخر فقد خصص لتقديم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال تحليل النتائج في الجانب العملي للبحث في المبحث الاول ، فيما كرس المبحث الثاني على لأهم التوصيات التي قدمها الباحث التي من شأنها تعزيز التوجه الاجتماعي للتسويق وستراتيجية التنافس في الفنادق المبحوثة.

الفصل الأول

منهجية البحث وبعض
الدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : بعض الدراسات

السابقة

الفصل الاول

المبحث الاول : منهجية البحث

الأول : مشكلة البحث:

تتسجم مشكلة البحث مع اهمية تبني التوجه الاجتماعي للتسويق في صناعة الافكار والاراء التي تهتم المجتمع بالدرجة الاساس ،لا يخفى عن الجميع الأهمية الكبيرة التي يحظى بها دور هذا المفهوم في تحقيق استراتيجيات التنافس للمنظمات.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في:

"ما دور التوجه الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس للمنظمات محل البحث ؟"

وللإجابة على ذلك تمت بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية :

- ١- ما مدى اهتمام الفنادق المبحوثة بتطبيق التوجه الاجتماعي للتسويق؟
- ٢- هل توجد علاقة بين التوجه الاجتماعي و استراتيجيات التنافس؟
- ٣- هل يوجد تأثير معنوي او ذو دلالة إحصائية للتوجه الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس ؟

الثاني : فرضيات البحث

بهدف الوصول إلى إجابات حول التساؤلات التي أثيرت في مشكلة البحث افترض الباحث الفرضيات الآتية:

- ١- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق والاستراتيجيات التنافسية تفرعت منها الفرضيات الآتية:
 - أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مصالح الفندق ب متغيراته وبين استراتيجية التنافس الثلاث.
 - ب-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رفاهية المجتمع ب متغيراتها وبين استراتيجية التنافس الثلاث .
 - ت-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رضا الزبون ب متغيراته وبين استراتيجية التنافس الثلاث .

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الاجتماعي للتسويق على الاستراتيجيات التنافسية ، تفرعت منها الفرضيات الآتية:

أ- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لـ بعد "مصلحة المنظمة" في كل من الاستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة ، التمايز ، والتركيز).

ب- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لـ "بعد رفاهية المجتمع" في كل من الاستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة ، التمايز ، والتركيز).

ت- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لـ "بعد رضا المستهلك" في كل من الاستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة ، التمايز ، والتركيز).

٣- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق معنوية بين الفنادق المبحوثة حول التوجه الاجتماعي للتسويق والاستراتيجيات التنافسية تفرعت منها:

أ- توجد فروق معنوية بين المنظمات المبحوثة في تطبيق التوجه الاجتماعي للتسويق .

ب- توجد فروق معنوية بين المنظمات عينة الدراسة في اختيار الاستراتيجيات التنافسية.

الثالث : اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى تحقيق جملة من الاهداف وهي الاتي:

- ١- التأكيد على وجود للتوجه اجتماعي للتسويق في الفنادق المبحوثة.؟
- ٢- تحديد العلاقة والاثر بين التوجه الاجتماعي واستراتيجيات التنافس .؟
- ٣- التأكيد على تحقيق مصالح الفندق ، رضا الزبون ، رفاهية المجتمع.
- ٤- الحفاظ على اختيار استراتيجية معينة قادرة على وضع الفندق في موقف تنافسي جيد.

الرابع : أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في النقاط الآتية :

- ١- يتناول البحث موضوعا ذي صلة بالمجتمع والمنظمة والزبائن في ان واحد.
- ٢- أهمية التوجه الاجتماعي للتسويق بالوقت الحاضر كونه يعزز نجاح المنظمة ويزيد ثقة الضيوف بالفندق.

٣- أهمية تطبيق البحث في المنظمات التي تسعى للنجاح المستمر كون عملها ذا علاقة بجميع افراد المجتمع وجميع القطاعات الاخرى.

٤- أهمية الاستراتيجيات التنافسية (**استراتيجية قيادة الكلفة** ، **استراتيجية التمايز** ، **استراتيجية التركيز**) بالنسبة لجميع المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية.

الخامس : ادوات البحث

أ- **ادوات جمع البيانات** : اعتمادا على اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته تم الحصول على البيانات من خلال الاتي:

١- **المصادر والمراجع العلمية المختلفة**: اعتمد الباحث في الجانب النظري على المصادر العربية والاجنبية التي تم أدرجت في قائمة المصادر، و شملت الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث المنشورة والمجلات وفضلا عن الاستعانة بمواقع الانترنت.

٢- **المقابلات الشخصية** : تعد المقابلات الشخصية افضل وسيلة للتعرف والاطلاع على طبيعة العمل في الجانب العملي لانها تتيح للباحث الحصول على معلومات مباشرة عن متغيرات البحث من خلال التفاعل المباشر مع افراد العينة المبحوثة فضلا عن دورها في توضيح ابعاد الاستبانة وفقراتها لهم ، لذا قام الباحث باجراء عدد من المقابلات مع المديرين المفوضين ومديرين الموارد البشرية و السكرتير التنفيذي لكل فندق فضلا عن معاون المدير المفوض لكل فندق من الفنادق المبحوثة لتوضيح طبيعة البحث واهميته واهدافه، وكما موضح في الملحق (3) .

٣- **الاستبانة**: حصلت بيانات البحث من خلال اعداد الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي بالاستناد الى المقاييس المتوافرة في الادييات وملاءمتها مع المتغيرات المراد قياسها فضلا عن ملاءمتها لبيئة البحث لتحقيق متطلباته، وتضمنت الاستبانة عددا من الفقرات تناولت المقدمة إذ اعطى الباحث سردا توضيحيا للغرض من الاستبانة ، بيانات عامة عن كل فندق وكذلك البيانات الشخصية وتضمنت (النوع الاجتماعي ، العمر ، المؤهل التعليمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المركز الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في الفندق) ، ومتغيرات البحث اذ اعتمدت (90) فقرة لمتغيرات البحث ،اذ أن التوجه الاجتماعي للتسويق احتوى على (60) فقرة ، وستراتيجيات التنافس (30) فقرة . والجدول (2) يعرض فقرات الاستبانة المعتمدة في البحث ومتغيراته ومصدرها ، وكما عرض الاستبانة كاملة في الملحق رقم (1).

الجدول (1) تبويب فقرات الاستبانة وفق متغيرات الدراسة وابعادها

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مصادر الاستبانة
التوجه الاجتماعي للتسويق	المنظمة	15	15-1	(حسن، ٢٠١٥) (السامرائي، ٢٠١٢) (العامري، ٢٠١٢) (الجوراني، ٢٠١١) (الارفو، ٢٠١١) (المالك، ٢٠٠٩) (العوادي، ٢٠٠٩) (حسين، ٢٠٠٨)
	المجتمع	17	32-16	
	رضا الفرد	28	60-33	
المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	مصادر الاستبانة
الستراتيجيات التنافسية	قيادة الكلفة	10	70-61	(المياحي، ٢٠١٢) (عمير، ٢٠١٤)
	التمايز	10	80-71	
	التركيز	10	90-81	

وتم اعتماد مقياس (Likert الخماسي) في تصميمها ، وكما موضحة في الجدول (2)

الجدول (2) مقياس Likert الخماسي

5	4	3	2	1
اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما

ولقد أخضعت استبانة البحث بمقاييسها الى اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي :

١- صدق الاستبانة : يعد الصدق من الخصائص الاساسية للاختبارات والمقاييس لانه يشير الى قدرة

المقياس على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من اجلها ، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها

في بناء المقياس وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه ، وقد قام الباحث

بالتأكد من صدق الاستبانة باستخدام الاتي :

• **الصدق الظاهري** : ويسمى في اغلب الاحيان بصدق المحكمين ، اذ عرضت استبانة الاستبانة على

عدد من المحكمين المختصين في مجال ادارة الاعمال داخل العراق وخارجه والبالغ عددهم (19)

محكماً، الملحق (2)، وقد اخذت ملاحظاتهم ورائهم في الحسبان، وبذلك استقرت الاستبانة على (90) فقرة ، فيما اعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على طلبهم .

- **صدق المحتوى** : يستخدم صدق المحتوى للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها إذ تغطي الاهداف المحددة لها ، وبناء على ذلك قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله ، اذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن اذن استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، اذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت (99%) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس .

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

٢- ثبات الاستبانة : بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة كلها على وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach-Alpha (97%) وهي نسبة مقبولة ودالة احصائيا في الوقت نفسه ، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطي النتائج نفسها .

ب- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في ادخال بيانات البحث وتحليلها ، ومن اهم الادوات الاحصائية التي استخدمت في الجانب العملي لهذا البحث هي:

- ١- النسب المئوية : لغرض وصف اجابات العينة المبحوثة .
- ٢- الوسط الحسابي : ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات او متوسط تلك المجموعة .
- ٣- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة مستوى تشتت اجابات العينة .
- ٤- معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي.
- ٥- معامل الارتباط بيرسون: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث المستقل والمتغير التابع.
- ٦- معامل الانحدار الخطي البسيط : لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .
- ٧- تحليل التباين ANOVA : لايجاد الفروقات المعنوية بين متوسطات اجابات العينات المبحوثة.

السادس : منهج البحث

يشار الى منهج البحث بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل البحث يبين غرضه بطريقة مبسطة ومترابطة ونظامية ، ومما لاشك فيه أن موضوع البحث واهدافه تلعب دورا مهما في اختيار منهجه ، وتحديد اسلوب جمع البيانات والمعلومات اللازمة له ، وقد اعتمد الباحث على (المنهج الوصفي التحليلي) ، اذ يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات ما بين ابعادها ، لغرض تفسير نتائجها ، ومن ثم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحسين واقع الحال ، ولأنه يتيح للباحث الوصف والتحليل الميداني للظاهرة المبحوثة

السابع : حدود البحث

يمكن تحديد حدود البحث من خلال المجالات الآتية :

- ١- الحدود البشرية : تشمل عينة البحث المدير المفوض لكل فندق و مديري الاقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب في عينة فنادق الدرجة الممتازة في بغداد ، وقد بلغ حجم المجتمع (85) فرداً .
- ٢- الحدود المكانية : اقتصر البحث على ستة فنادق من الدرجة الاولى والممتازة في بغداد عراقية تابعة لوزارة السياحة وهي " فندق الرشيد الدولي ، وفندق عشتار الدولي ، فندق فلسطين الدولي ، وفندق بابل الدولي ، وفندق المنصور مياليا الدولي، واخيرا فندق بغداد الدولي " .

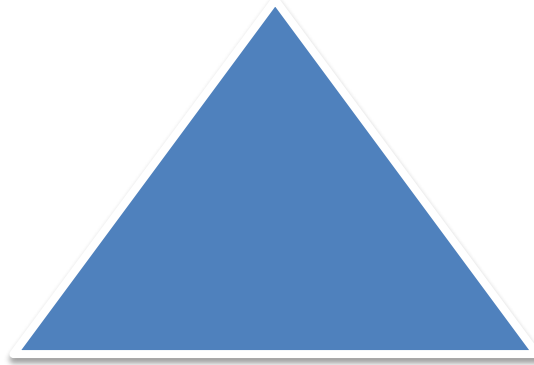
الثامن : المخطط الفرضي للبحث

اعتمدت عملية بناء المخطط الفرضي على تقسيم متغيراته الأساسية على :

١. المتغيرات المستقلة :

وتتمثل بأبعاد التوجه الاجتماعي للتسويق كما موضحة بالرسم ادناه : -

المجتمع (سعادة الأفراد)



المستهلك (إشباع الحاجات)

المنظمة (تحقيق الأرباح)

Source: Kotler, Phillip and Armstrong, Gary, (2009), " **Marketing Antroduction** , 8nd –ed, Upper Saddle River , New Jersey, p44.

٢. المتغيرات المعتمدة .

وتتمثل بمجموعة متغيرات فرعية وهي :

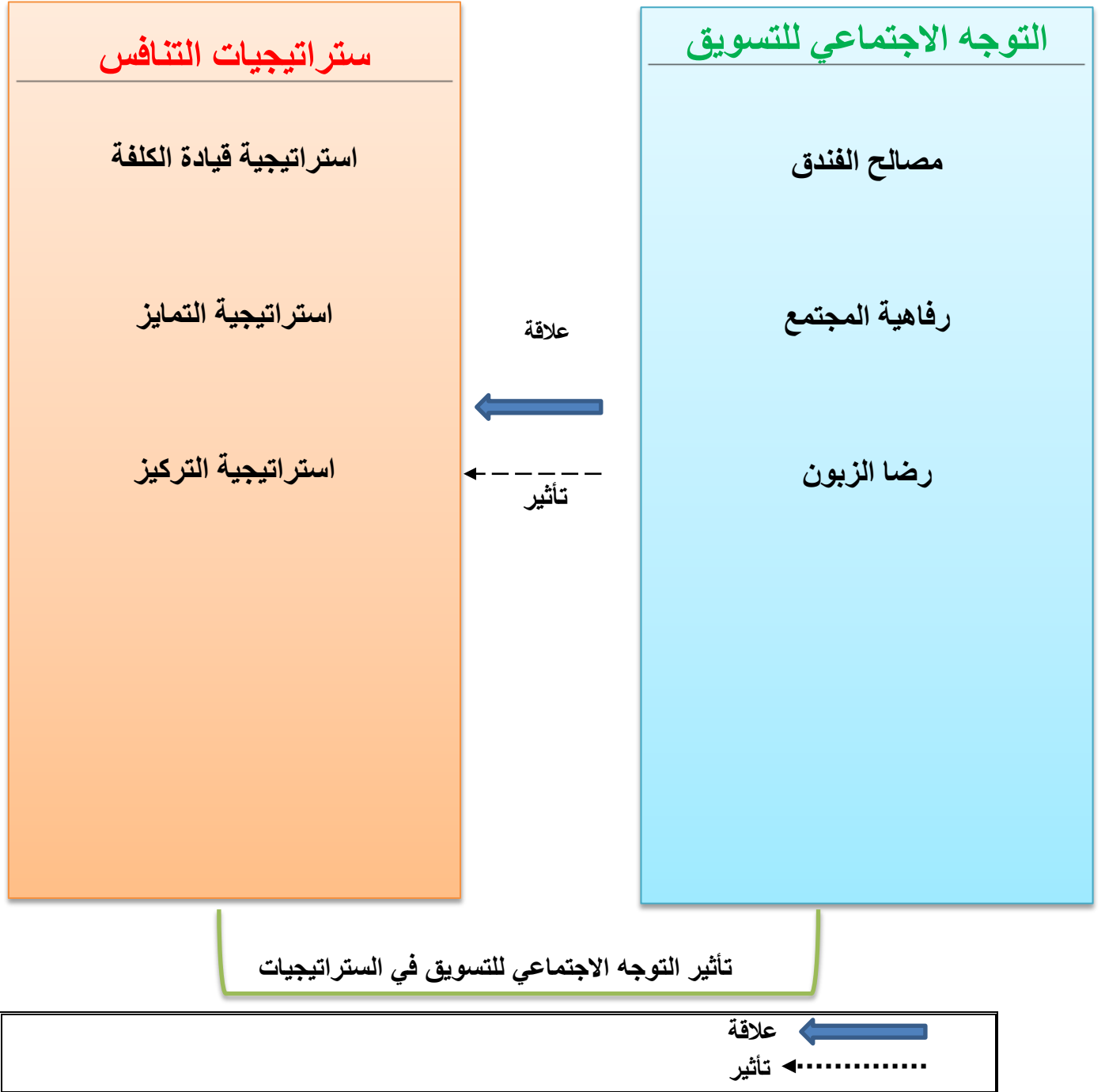
(ستراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجية التمايز ، استراتيجية التركيز) .

٣. التحليل الاحصائي للمتغيرات .

والتي تتمثل بتحليل اثر التسويق الاجتماعي في استراتيجيات التنافس من خلال البرنامج الاحصائي

.(Spss)

ويبين المخطط الفرضي (1) تشخيص وتحليل اثر او دور التوجه الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

الجدول (3) متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وتعريفاتها الإجرائية

التعريف الإجرائي		المتغيرات المستقلة	التوجه الاجتماعي للتسويق		
يعني فلسفة إدارية تأخذ في بنظر الاعتبار رفاهية المجتمع، والمنظمة والزبائن .					
المتغيرات الفرعية					
وهو البعد الاول للتوجه الاجتماعي والذي يتضمن كل ما يخص المجتمع وتحقيق رضاه	المجتمع (سعادة الأفراد)				
ويتضمن هذا البعد مصالح المنظمة الخاصه من ربحية وحصة سوقية وتعظيم ثروة المساهمين	المنظمة (تحقيق الأرباح)				
رضا الزبون اي تحقيق كل ما يحتاجه ويرغب به من اجل كسب رضاه وبالتالي زيادة المبيعات	الزبون (إشباع الحاجات)				
الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي أسهمت بها الوظائف وتوحيدها بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها.					
المتغيرات الفرعية					
أنها استراتيجية تنافسية للكلفة الواطنة والتي تستهدف السوق الشامل.	استراتيجية قيادة الكلفة	المتغيرات المعتمدة	الاستراتيجيات التنافسية		
هي تكامل مجموعة من الأنشطة المصممة لخلق حزمة فريدة من المنتجات والخدمات التي يدركها الزبون على أنها مميزة وذات قيمة.	استراتيجية التمايز				
يعني تقسيم السوق إلى أقسام عدة أو فئات وتركيز الجهود على خدمة واحد أو أكثر من هذه الفئات، وان الهدف من استخدام هذه الاستراتيجية توجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد من السوق.	استراتيجية التركيز				

المصدر : أعداد الباحث

التاسع : مجال ومجتمع البحث

أ- مجال البحث

حددت فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد المتمثلة بـ (فندق فلسطين الدولي ، فندق عشتار شيراتون الدولي ، فندق المنصور ميليا الدولي ، فندق الرشيد الدولي ، فندق بابل الدولي ، فندق بغداد الدولي) ، في ما يأتي نبذة مختصرة عن الفنادق التي طبق البحث عليها :

١- فندق الرشيد (Royal Tulip) الدولي

تأسس عام ١٩٨٢ يقع في ما يعرف اليوم بالمنطقة الخضراء في بغداد في العراق، بني الفندق في نهاية سبعينات القرن العشرين ليأوي الملوك والرؤساء والوفود العربية التي قدمت إلى بغداد من اجل مؤتمرات القمة العربية ولاستيعاب الاعداد المتزايدة من السياح الاجانب ويضم نحو ٤٤٩ غرفة كما ويضم الفندق (١٥) مسؤولاً ادارياً ونحو (٥٠٠) موظف اكتسب الفندق شهرة عالمية خلال حرب الخليج الثانية عندما تعرض الفندق إلى ضربة صاروخية في العام ١٩٩٣م مما أدى إلى اضرار مادية كبيرة وبعض الخسائر البشرية، اليوم تتمركز الكثير من القنوات الاعلامية العالمية في الفندق ، علما ان الفندق يديره مستثمرين عرب، ويضم الفندق: قاعات اجتماعات ، ولائم مركز أعمال فاكس، نسخ مستندات متاجر صالون حلقة تجميل ، غرف، مرافق غرف كبار الشخصيات ،جناح العرسان، مصعد، غرف عازلة للصوت، مكيفات تدفئة وتبريد ، مكان مخصص للتدخين.

٢- فندق بابل (Warwick) الدولي

تأسس فندق بابل في عام ١٩٨٠، ويضم الفندق (١٣) مسؤولاً ادارياً ونحو (٣٧٠) موظفاً حيث تقدم مجموعة فنادق وروك العالمية مجموعة من الفنادق والمنتجات الراقية والتميزة ، والمعروف عنها الجودة في جميع أنحاء العالم مع أكثر من ٥٥ فندقاً في خمسة قارات . كمجموعة متميزة ، ترتبط فنادق وروك ببعضها مما يميزها عن الآخرين ، جميع فنادقها متميزة ومشهورة بمواقع إستثنائية،علما ان الفندق يدار من قبل مصريين وسوريين واردنيين ، ويضم الفندق ايضا : قاعات اجتماعات ، ولائم مركز أعمال فاكس ، نسخ مستندات متاجر صالون حلقة ، تجميل غرف عائلية، مرافق غرف كبار الشخصيات ،جناح العرسان مصعد، غرف عازلة للصوت تدفئة مكيفات مكان مخصص للتدخين

٣- فندق بغداد الدولي

من أعرق الفنادق في العاصمة بغداد أسس عام ١٩٥٦ و إفتتح عام ١٩٥٨، ويضم الفندق (١٥) مسؤولاً ادارياً ونحو (٢١٥) موظفاً ، يطل الفندق بطبقاته الست على نهر دجلة الخالد ومن الجانب الاخر شارع السعدون التجاري تبلغ مساحة فندق بغداد الكلية (6)دوانم و اولكين و (٣١,١٦) متر مربع أي مايعادل (١٥,٢٣١) خمسة عشر ألفاً ومائتين وواحداً وثلاثين متراً مربعاً وقد أخذت هذه المساحة (مساحة) من الدولة الى عائلة (كلو)، في آب (١٩٨٩) أسست شركة فندق بغداد المساهمة المختلطة برأس مال قدره (٢٠٠٠٠٠٠٠٠) عشرون مليون دينار عراقي زيد في عام (١٩٩٩) الى (٤٠٠٠٠٠٠٠٠) أربعين مليون دينار عراقي ثم زيد في عام (٢٠٠٢) الى ١,٨٠٠,٠٠٠,٠٠٠، ويضم الفندق ايضاً : قاعات اجتماعات ، ولأتم مركز أعمال فاكس ، نسخ مستندات متاجر صالون حلقة ، تجميل غرف عائلية، مرافق غرف كبار الشخصيات ، جناح العرسان مصعد، غرف عازلة للصوت تدفئة مكيفات ، مكان مخصص للتدخين.

٤- فندق فلسطين الدولي

فندق فلسطين(ميريديان في ما سبق) أسس عام ١٩٨٢ هو فندق يقع في قلب العاصمة العراقية بغداد، ويضم الفندق (١٥) مسؤولاً ادارياً ونحو (٢٩٦) موظفاً ويطل الفندق على ضفاف نهر دجلة بالقرب من شارع ابي نؤاس وساحة الفردوس، بني الفندق في مدة السبعينات من القرن العشرين في زمن كان العراق بلداً يجذب الكثير من السائحين الأجانب. وقد اكتسب الفندق شهرة عالمية بعد حرب الخليج الثالثة وبعد الغزو الأمريكي للعراق في عام 2003م، لتعرضه للقصف بالمدفعية من قبل الجيش الأمريكي الذي دخل إلى مدينة بغداد لأسقاط النظام، ويضم الفندق: قاعات اجتماعات ، ولأتم مركز أعمال فاكس ، نسخ مستندات متاجر صالون حلقة ، تجميل غرف عائلية، مرافق غرف كبار الشخصيات ،جناح العرسان مصعد، غرف عازلة للصوت ، تدفئة مكيفات ،مكان مخصص للتدخين

٥- فندق عشتار غراند الدولي

فندق عشتار شيراتون في بغداد، العراق، تم أسس عام ١٩٨٢ هو ثاني أعلى بناية في العاصمة العراقية بعد برج بغداد والفندق يمتاز بارتفاع ١١٨ م فوق سطح البحر ويضم الفندق (١٤) مسؤولاً ادارياً ونحو (٢٩٤) موظفاً الفندق يمتاز بالطابع المعماري البغدادي ويقع في جانب الرصافة ويعد من فنادق الدرجة

الممتازة. يحتوي الفندق على ٣١٠ غرفة إضافة لأكثر من (٥٠) جناحاً صغيراً وخصوصاً وبالإضافة إلى اجنحة رئاسية، كما يحتوي على قاعات خاصة لعقد المؤتمرات والاجتماعات.

٦- فندق المنصور ميليا

أسس فندق المنصور ١٩٨٠، ويضم الفندق (١٣) مسؤولاً ادارياً ونحو (٣٤٠) موظفاً يقع في بغداد، ويقدم مسجاً في الهواء الطلق ومطعماً. كما تتوفر خدمة الواي فاي مجاناً في جميع المناطق . تحتوي كل غرفة على تلفزيون بشاشة مسطحة وتكييف، وتضم شرفة، كما تتوفر طاولة طعام. ويشتمل الحمام الخاص على دش وحوض استحمام ومجفف شعر. كما يمكنكم الاستمتاع بإطلالة على المدينة وعلى النهر من الغرفة. وتشمل المزايا الإضافية ميني بار ومنطقة جلوس وقنوات فضائية. سوف تجدون في فندق المنصور ملعب تنس ومركز لياقة بدنية. وتشمل المرافق الأخرى المتوفرة في مكان الإقامة صالةً مشتركةً وخدمة تخزين الأمتعة ومحلات تجارية... كما يوفر مكان الإقامة مواقف مجانية للسيارات.

ب - مجتمع البحث وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث فنادق الدرجة الممتازة والاولى في بغداد وعددها (16) فنادق وقد سحبت عينة عشوائية ضمت (6) فنادق وشملت (85) من العاملين في الفنادق المذكورة والذين يشغلون مواقع (المدير المفوض، مدير قسم ، مدير شعبة مدير وحدة ،) وفق الهيكل التنظيمي لكل فندق ، إذ بلغ عدد افراد عينة فندق الرشيد (15) فرداً، وكان عدد افراد عينة فندق بابل (13) فرداً، وافراد عينة فندق بغداد (15) فرداً ، كما بلغ افراد عينة فندق فلسطين (15) فرداً، وايضا افراد عينة فندق عشتار بلغ (14) فرداً ، وبلغ عدد افراد عينة فندق المنصور (13) فرداً ،

وقد تم توزيع افراد العينة على وفق الجدول (4) الاتي :

الجدول (4) عينة البحث

التسلسل	اسم الفندق	العينة
1	بغداد	15
2	فلسطين	15
3	عشتار	14
4	بابل	13
5	المنصور	13
6	الرشيد	15
المجموع		85

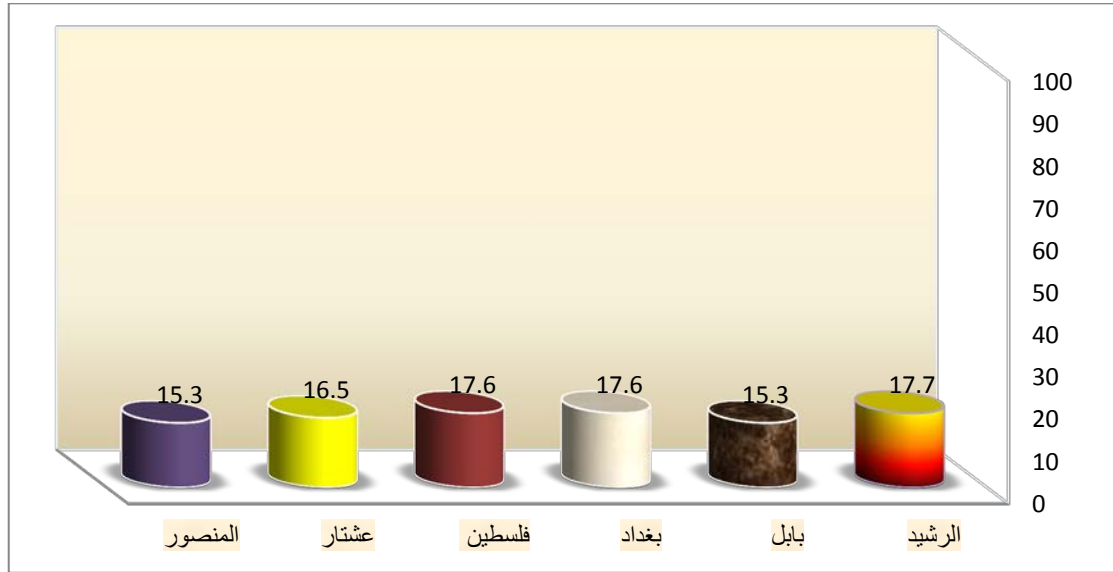
وقد وزعت (85) استبانة في الفنادق المبحوثة وبالتنسيق مع مديري الفنادق أنفسها ، وفيما يأتي وصف لخصائص عينة البحث كما ظهرت في نتائج الاستبانة :

١- **النسب المئوية للفنادق** : يوضح الجدول الجدول (5) عينة البحث ونسبها المئوية بشكل كلي ، ويتضح أن فندق الرشيد وبغداد وفلسطين هما الاعلى نسبة ب (17.6) .

الجدول (5) توزيع افراد العينة في الفنادق المبحوثة ونسبها المئوية

اسم الفندق	العدد	النسبة المئوية
الرشيد	15	17.7
بابل	13	15.3
بغداد	15	17.6
فلسطين	15	17.6
عشتار	14	16.5
المنصور	13	15.3
المجموع	85	100.0

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (2) الموضح ادناه : -



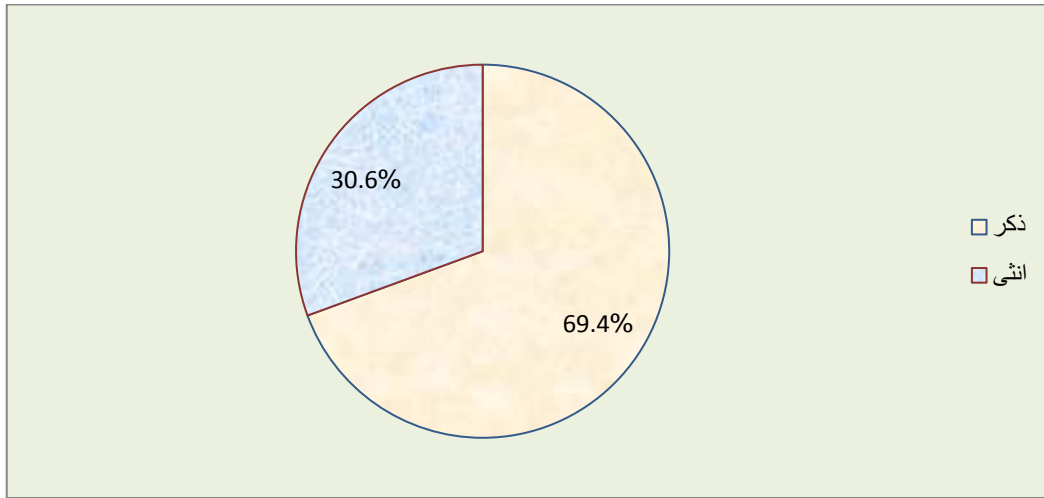
الشكل (2) النسب المئوية لافراد العينة المبحوثة

٢- النوع الاجتماعي : يوضح الجدول جدول (6) عينة البحث وفق النوع الاجتماعي بشكل كلي، ويتضح أن (59) فرداً من افراد العينة هم من الذكور، (26) فرداً هم من الاناث .

الجدول (6) توزيع افراد العينة وفق النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	انثى	ذكر	عينة البحث
17.7	15	4	11	الرشيد
15.3	13	4	9	بابل
17.6	15	5	10	بغداد
17.6	15	4	11	فلسطين
16.5	14	5	9	عشتار
15.3	13	4	9	المنصور
	85	26	59	المجموع
100.0		30.6	69.4	النسبة المئوية للمجموع

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (3) الموضح ادناه : -



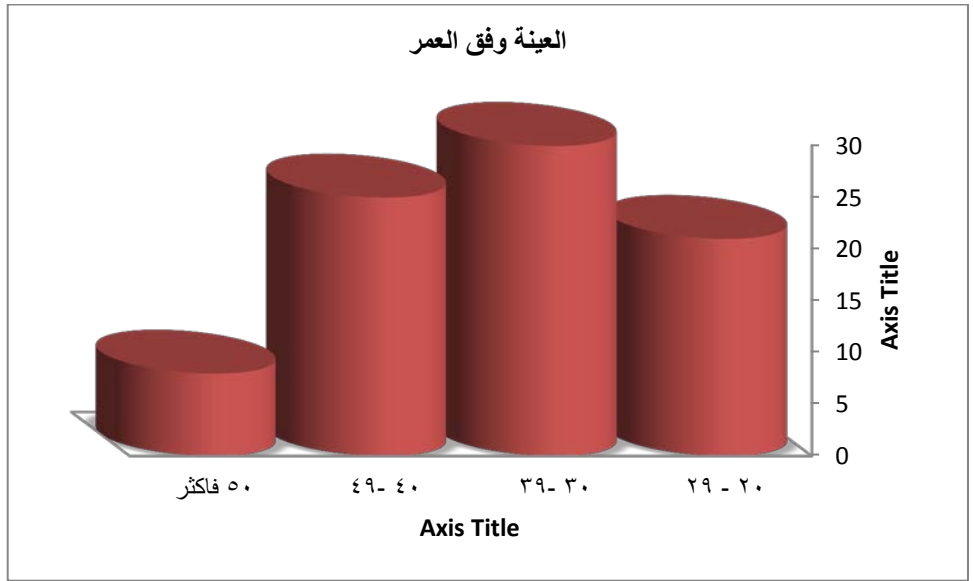
الشكل (3) النسبة المئوية للنوع الاجتماعي

٣- العمر : الجدول (7) يبين ان اعمار المشتركين في العينة وزعت على النحو الاتي :مجموع المشاركين ضمن فئة (20 الى 30 سنة) (21) افراد وبنسبة (24.7%)، ومجموع المشاركين ضمن فئة (31الى 40) سنة (30) فردا وبنسبة (35.3%)، وكان ضمن فئة (41 الى 50) (25) فردا اي بنسبة (29.4 %)، اما مجموع المشاركين للفئة (اكثرمن 50) سنة (8) افراد اي بنسبة (10.6%) .

الجدول (٧) توزيع افراد العينة وفق العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
٢٠ - ٢٩	21	24.7
٣٠ - ٣٩	30	35.3
٤٠ - ٤٩	25	29.4
٥٠ فأكثر	8	10.6
المجموع	85	100.0

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (4) الموضح ادناه : -



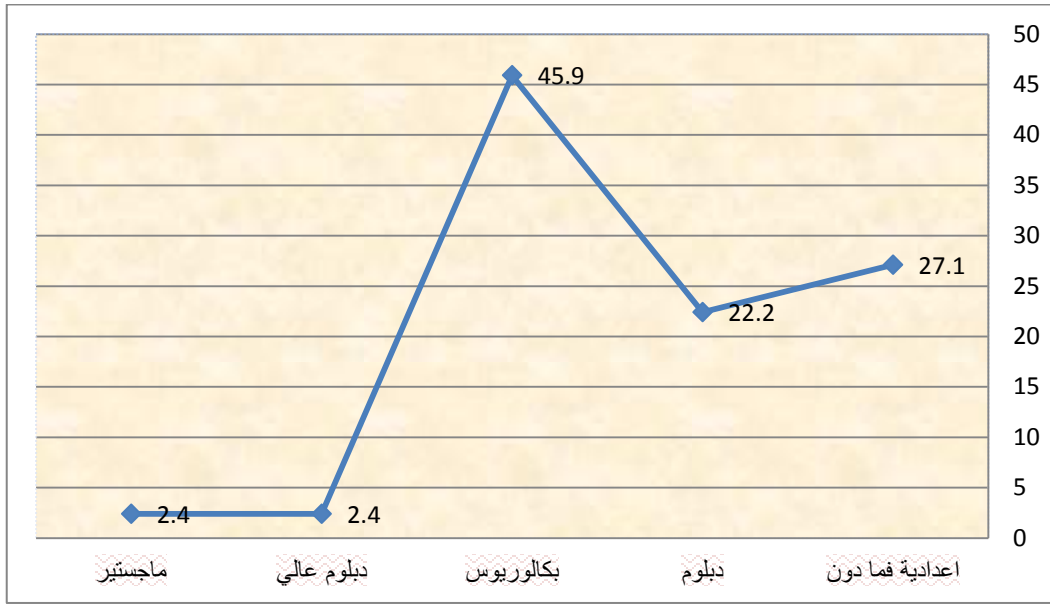
الشكل (4) يوضح النسبة المئوية للعمر

٤- **المؤهل العلمي** : يوضح الجدول (8) توزيع مجتمع البحث وفق المؤهل العلمي لأفراد العينة.

الجدول (8) توزيع افراد العينة وفق المؤهل التعليمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل التعليمي
27.1	23	اعدادية فما دون
22.2	19	دبلوم
45.9	39	بكالوريوس
2.4	2	دبلوم عالي
2.4	2	ماجستير
100.0	85	المجموع

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (5) الموضح ادناه : -



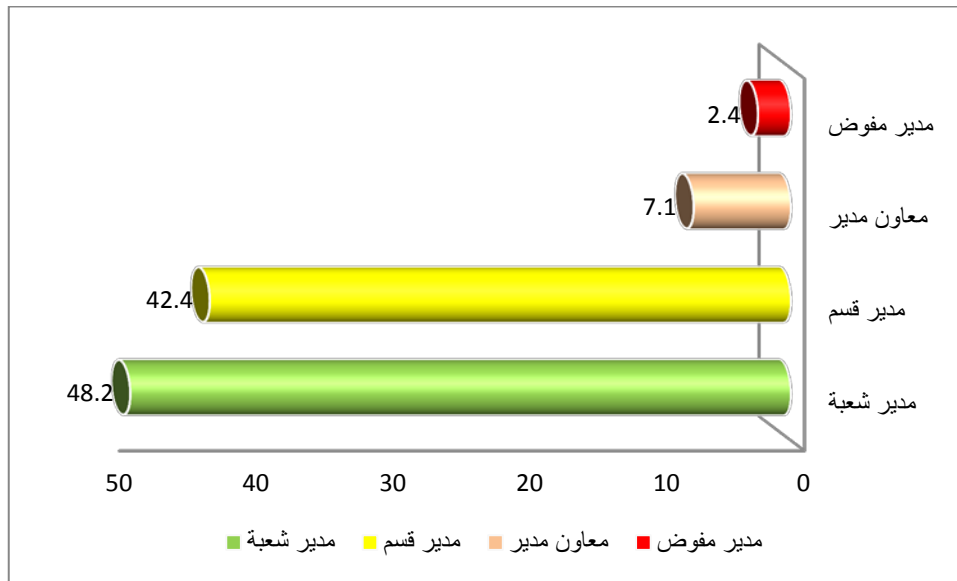
الشكل (5) النسبة المئوية للمؤهل التعليمي

٥- المنصب الوظيفي : يوضح الجدول (9) توزيع مجتمع البحث وفق المركز الوظيفي الخاص بالعينة

الجدول (9) توزيع افراد العينة وفق المركز الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي في الفندق
48.2	41	مدير شعبة
42.4	36	مدير قسم
7.1	6	معاون مدير
2.4	2	مدير مفوض
100.0	85	المجموع

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (6) الموضح ادناه : -



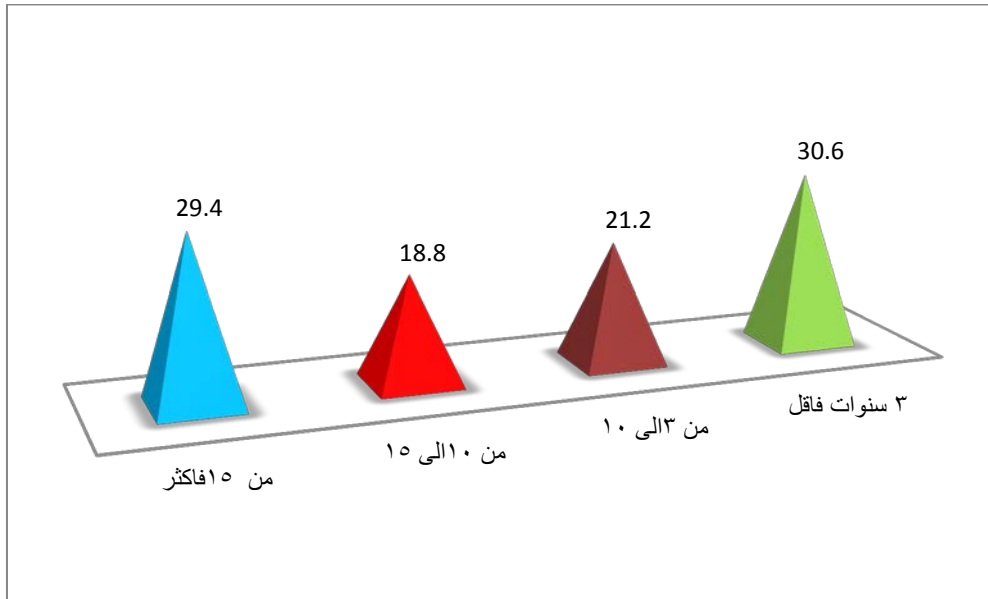
الشكل (6) النسبة المئوية للمركز الوظيفي

٦- سنوات الخدمة في المنصب الحالي : يوضح الجدول (10) أن مجموع سنوات الخدمة للفئة اقل من 3 سنوات لـ (26) فرداً بنسبة (30.6 %) ، ولـ (18) فرداً بنسبة (21.2 %) لسنوات الخدمة من (3الى 10) سنة ، ولـ (10) فرداً بنسبة (18.8%) لسنوات الخدمة من 10 الى 15 ، ومن 15 فأكثر (25) فرداً ونسبة (29.4).

الجدول (10) توزيع افراد العينة وفق عدد سنوات الخدمة في المنصب

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخدمة في المركز الوظيفي
30.6	26	اقل من ٣ سنوات
21.2	18	من ٣ الى اقل من ١٠ سنوات
18.8	16	من ١٠ سنوات الى اقل من ١٥ سنة
29.4	25	١٥ سنة فأكثر
100.0	85	المجموع

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (7) الموضح ادناه : -



الشكل (٧) النسبة المئوية لسنوات الخدمة في المنصب

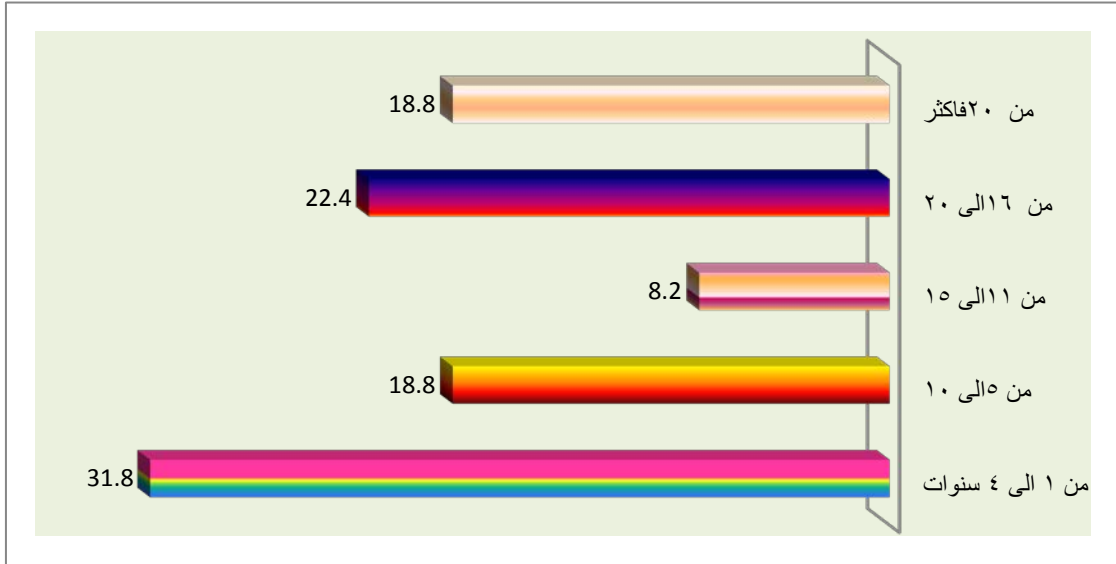
٧- **سنوات الخدمة في الفندق** : يوضح الجدول (12) أن مجموع سنوات الخدمة في الفندق للفئة (من 1 إلى 4 سنوات) سنة (27) فردا بنسبة (31.8%) ، و (16) فردا بنسبة (18.8%) لسنوات الخدمة من (5 إلى 10) سنوات ، و (7) افراد وبنسبة (8.2%) لسنوات الخدمة (من 11 إلى 15) سنة ، و (من 16 إلى 20) سنة (19) فرداً ونسبة (22.4%).

الجدول (11) توزيع افراد العينة وفق عدد سنوات الخدمة في الفندق

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخدمة في الفندق
31.8	27	من ١ إلى ٤ سنوات
18.8	16	من ٥ إلى ١٠
8.2	7	من ١١ إلى ١٥
22.4	19	من ١٦ إلى ٢٠
18.8	16	٢٠ فأكثر
100.0	85	المجموع

كما يمكن توضيح النسب اعلاه من خلال الشكل البياني (8) الموضح ادناه : -

الشكل (8) النسبة المئوية لسنوات الخدمة في الفندق



الفصل الاول

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

تمهيد : -

يكشف هذا المبحث أهم الدراسات التي تسنى للباحث الإطلاع عليها من خلال المسح المكتبي للدراسات والأبحاث السابقة وكذلك موقع الويب، قدر تعلق الأمر بمتغيرات الدراسة ، وجد من خلالها أن الدراسات قد جمعت بين متغير واحد من هذه الدراسة ومتغير آخر .
ولاشك الدراسات السابقة تعد المنطلقات الاساس لاية دراسة قادمة ذات صلة، وهي بالتأكيد تزود الباحثين بمؤشرات واضحة عما انتهى اليه الاخرون ضمن المجال البحثي .
وعليه سيتم في هذا المبحث استعراض فقرات اربع ، الاولى تخص الدراسات السابقة التي تخص التوجه الاجتماعي والثانية تخص استراتيجيات التنافس واخرى تخص الدراسات المشتركة للموضوع ، والرابعة تتعلق بمناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها .
اذ قام الباحث بتبويب الدراسات السابقة الاجنبية والعربية حسب الترتيب الزمني لها .

تحقيقا للفائدة بوبت الدراسات العربية والاجنبية ضمن الجدول (12) .

الجدول (12) يوضح الدراسات العربية والاجنبية المنفصلة ذات العلاقة بالمتغيرات

١ - :- الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالتوجه الاجتماعي :

١- اسم الباحث (رشيد ، ٢٠٠٣)	
عنوان البحث	(التوجه التسويقي الاجتماعي لتطوير خدمة الزبون ، دراسة تحليلية لحملات التلقيح ضد مرض شلل الاطفال)
هدف البحث	يهدف الى ابراز دور التوجه الاجتماعي للتسويق الذي يجب ان تضطلع به هذه المراكز عن قيامها بمختلف انشطتها العلاجية والوقائية وامكانية ان يلعب هذا التوجيه دورا اساسيا ومهما لتحقيق الرضا لدى جميع افراد المجتمع .
نوع البحث	دراسه تطبيقية في قطاع الرعاية الصحية / مركز الوقاية الصحية
عينة البحث	لجنة من الاطباء والملاك التمريضي والاداري
مكان البحث	مراكز الرعاية الصحية / الوقاية الصحية (الكرخ والرصافة)
منهج البحث	المنهج الوصفي - التحليلي
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان إدارة المصدر الرئيس للبيانات الكمية لهذا البحث. ولكن تعدى كثير التحليل والتفسير والمقارنة والتقييم .
أهم الاستنتاجات	ان التوجه الاجتماعي للتسويق في المراكز الصحية توجه حديث ، لذلك سيواجه تطبيقه صعوبات كبيرة ، كما ان رضا الزبون عامل اساسي لنجاح المنظمات لذلك يجب قياس رضاه باستمرار .
اهم التوصيات	ضرورة اهتمام المراكز الصحية بالزبون ، كما ان تبني المراكز الصحية توجهها اجتماعيا في تسويق خدماتها لكونه العلامة المميزة للنجاح على الامد الطويل .
أوجه التشابه	اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها و استخدام المنهج الوصفي كمبدا للتحليل فضلا عن استخدام التوجه الاجتماعي للتسويق متغير مستقبل ،وهو اقرب لرسالتني الحالية .
أوجه الاختلاف	تم تطبيق هذه الدراسة في المراكز الصحية / كبداية لتفعيل دور التوجه الاجتماعي للتسويق في نجاح المنظمات ، ويختلف عن دراستي من ناحية الحدائة بالتطرق للموضوع .
مدى الافادة من البحث	الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة يجب اعطاء اهمية كبيرة للجانب الاجتماعي للتسويق والتركيز على تطويره باستمرار .

٢- اسم الباحث (ابراهيم ، ٢٠١٠)

عنوان البحث	(تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياس القوة والاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية)
هدف البحث	تهدف الى معرفة مدى وفاء الشركات بالتزاماتها نحو التوجه المسؤولية الاجتماعية على النحو المطلوب في ضوء القوة والاخلاقيات الموجودة صياغة النهج المطلوب للعلاقات التكاملية والتفاعلية بين المسؤولية الاجتماعية كأحد التوجهات الحديثة للمنظمات والاخلاقيات .
نوع البحث	دراسه تطبيقية
عينة البحث	تكونت عينه المستهدفة بالدراسة من(٩٠) شخص موزعين بين (عميد ، معاون عميد ، مدير)
مكان البحث	الجامعات الاهلية في بغداد
منهج البحث	مزيج من النهج النوعي والاستقرائي والكمي
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان إدارة المصدر الرئيس للبيانات الكمية لهذا البحث. الجداول التكرارية الانحرافات المعيارية مقياس ليكرت الخماسي واستخدمت تقنيات التحليل الوصفي
أهم الاستنتاجات	عدم وجود تشكيلات او وحدات ادارية تعنى بالاخلاق والمسؤولية الاجتماعية وغياب البرامج التدريبية التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية
اهم التوصيات	اشراك المجتمع في عملية تقويم الممارسات الاخلاقية والتوجهات نحو المسؤولية الاجتماعية
أوجه التشابه	اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها و استخدام المنهج الوصفي كمبدا للتحليل فضلاً عن استخدام التوجه الاجتماعي كمتغير مستقل .
أوجه الاختلاف	تم تطبيق هذه الدراسة في الكليات الاهلية كبداية لتفعيل دورالمسؤولية الاجتماعية ومدى تاثير العوامل الاخلاقية ، واختلافها بالدراسة الحالية بالابعاد وحجم البحث .
مدى الافادة من البحث	الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة المتعلقة بمشكلة البحث التي أبرزت مجموعة من البيانات النوعية المفيدة عن القضايا البحثية.

٣ - اسم الباحث : (Strautmanis , 2006)

عنوان البحث	توجهات العاملين في اطار القيم الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركة Orientation workers in the framework of the values of corporate social responsibility
هدف البحث	ايجاد العلاقة بين القيم التنظيمية والحساسية للمسؤولية الاجتماعية
نوع البحث	دراسة تطبيقية
عينة البحث	تكونت عينة البحث من (٧١٨) عاملا و (١٥٨) طالبا
مكان البحث	لاتيفيا
منهج البحث	مزيج من الاستقرائي والكمي
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان الاداة الرئيسية
أهم الاستنتاجات	وجود توجهات تساعد على وصف الثقافة التنظيمية وشروط تشكيل المسؤولية الاجتماعية ولهذه التوجهات تأثير كبير على المسؤولية الاجتماعية
اهم التوصيات	تعد قيم الاحتواء ، والتطور الشخصي ، والتوجه نحو الجودة ، والمهارة ، ذات قيم عالية يجب الاهتمام بها بشكل اكبر لما لها اثر على تحسين مستوى المسؤولية الاجتماعية .
أوجه التشابه	اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها و استخدام المنهج الوصفي كمبدا للتحليل فضلا عن استخدام المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ، فضلا عن تشابه المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية .
أوجه الاختلاف	ركزت هذه الدراسة على قيم العاملين ، بينما الدراسة السابقة ركزت على القيم الاخلاقية والاجتماعية للمدراء ، وايضا عينة هذه الدراسة اكبر كون العينة تخص الموظفين عكس السابقة كانت صغيرة لكونها تحتك بكبار المسؤولين في الجامعات
مدى الافادة من البحث	ممكن الاستفادة من هذه الدراسة في تشخيص العوامل التنظيمية الثقافية الموجودة والمؤثرة على جوهر عمل المنظمة ووجودها او غياب او نقص بعض العوامل الثقافية عن بعض المنظمات .

٢ - - : الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالستراتيجيات التنافسية :

١ - اسم الباحث (Simon, et.al., 2005)	
عنوان البحث	الستراتيجيات التنافسية والاداء في شركات الضيافة الاسبانية Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms
هدف البحث	تهدف الدراسة الى تحديد العلاقات بين الستراتيجيات التنافسية ومقاييس الاداء في شركات السياحة الاسبانية.
نوع البحث	ورقة بحثية
عينة البحث	واستخدمت الدراسة عينة تضم (١٨٩) شركة سياحية واعتمدت الإستراتيجية التنافسية على تصنيف (مايلز وسنو).
مكان البحث	شركات السياحة الاسبانية
منهج البحث	دراسة استطلاعية
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان إدارة المصدر الرئيس للبيانات الكمية لهذا البحث. الجداول التكرارية الانحرافات المعيارية مقياس ليكرت الخماسي واستخدمت تقنيات التحليل الوصفي
أهم الاستنتاجات	واكدت الدراسة بان ثلاثة انواع من الستراتيجيات من المحتمل ان يكون اداءها جيدا وهي (المنقبون والمدافعون والمحللون) بالمقابل فان إستراتيجية المستجيبين مرتبطة بالاداء الضعيف وكذلك بان اي شكل من اشكال الإستراتيجية الايجابية الثلاث هو شكل فعال للتنافس والتنظيم ويمكن ان يكون ناجحا بصورة متساوية في اية بيئة اذا قامت الشركة بتنفيذه بصورة منسجمة.
اهم التوصيات	أكدت على اهمية تربط بين الستراتيجيات والاداء
أوجه التشابه	على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها و استخدام المنهج الوصفي كمبدا للتحليل فضلاً عن استخدام البيع كمتغير متقبل .
أوجه الاختلاف	اعتمدت هذه الدراسة على الستراتيجيات الثلاث المنقبون والمدافعون والمحللون
مدى الافادة من البحث	الافادة من البحث كانت في تطوير قدرات المنظمة التنافسية من خلال هذه الستراتيجيات لرفع مستوى الاداء وزيادة فعالية التنافس. .

٢- اسم الباحث (الخفاجي، ٢٠٠٥)

عنوان البحث	نظام المعلومات التسويقي وأثره في الاستراتيجيات التنافسية
هدف البحث	التعرف على طبيعة العلاقة فيما بين نظام المعلومات التسويقي بإبعاده المتمثلة (نظام بحوث التسويق، ونظام الاستخبارات التسويقية، ونظام التقارير الداخلية، ونظام دعم القرار) وبين استراتيجيات التنافسية بإبعاده المتمثلة (بإستراتيجية التكلفة، وإستراتيجية التركيز، وإستراتيجية التمايز)
نوع البحث	دراسة ميدانية
عينة البحث	قد تم اختيار عينة من مدرء الادارات العليا والوسطى لكل من معلمي نسيج الحلة والديوانية بلغت (25) مفردة لكل معمل (1 مدير عام من الادارة العليا و (٢٤) مدير من الادارة الوسطى.
مكان البحث	قطاع اللدائن البلاستيكية في كاليفورنيا
منهج البحث	دراسة ميدانية مقارنة
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان إدارة المصدر الرئيس للبيانات الكمية لهذا البحث. الجداول التكرارية الانحرافات المعيارية مقياس ليكرت الخماسي واستخدمت تقنيات التحليل الوصفي
أهم الاستنتاجات	<ul style="list-style-type: none"> • تسعى ادارة المنظمات الى التركيز على اجزاء محددة في السوق وضخ منتجاته فيها. • تسعى ادارة كل من المنظمات الى تقديم منتجات ذات اسعار مناسبة مقارنة بالمنافسين (المحليين منهم والاجانب كما تسعى ال تحقيق التمايز على الشركات الاخرى من خلال التأكيد على العلامة التجارية).
اهم التوصيات	ضرورة الاهتمام بالوسائل المعلوماتية لخدمة استراتيجيات التنافس
أوجه التشابه	اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات من قبل المدرء وتحليلها.
أوجه الاختلاف	التركيز على نظام المعلومات التسويقي ونظم دعم القرار كصفة اساسية ،
مدى الافادة من البحث	الافادة من البحث كانت في تطوير قدرات المنظمة التنافسية في مجال المعلومات ذات العلاقة بعملية التسويق وبين استراتيجيات التنافس.

٣- اسم الباحث (Valos et al.,2000)

عنوان البحث	تنفيذ أنواع الاستراتيجيات بورتر Implementation of strategies Porter types
هدف البحث	التعرف على ممارسات الموارد البشرية التي يمكن الاستفادة منها لتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية لبورتر وكذلك تصميم الهيكل التنظيمي بما يساعد على تنفيذ استراتيجيات بورتر.
نوع البحث	دراسة حالة
عينة البحث	عدد من المنظمات السويدية.
مكان البحث	السويد
منهج البحث	دراسة استطلاعية
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان إدارة المصدر الرئيس للبيانات الكمية لهذا البحث. الجداول التكرارية الانحرافات المعيارية مقياس ليكرت الخماسي واستخدمت تقنيات التحليل الوصفي
أهم الاستنتاجات	إن من أهم أدوات التنفيذ هو تحقيق مفهوم التوازن الذي يعد الأكثر أهمية وملائمة لتنفيذ الاستراتيجية وهذا يعني بالنتيجة أن كل منظمة أعمال ستطور مزيجاً أو خليطاً من خصائص الأدوات بما يتناسب مع البيئة الفردية الخاصة لكل منظمة ودوره فيها.
اهم التوصيات	أكدت على تطوير المورد البشري واعداد هيكل تنظيمي يساعد على تنفيذ استراتيجيات بورتر
أوجه التشابه	اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها و استخدام المنهج الوصفي كمبدأ للتحليل فضلاً عن استخدام ممارسات الموارد البشرية كمتغير متسقبل .
أوجه الاختلاف	التركيز على ممارسات الموارد البشرية كصفة اساسية ، والهيكل التنظيمي
مدى الافادة من البحث	الافادة من البحث كانت في تطوير قدرات المنظمة البشرية من ممارسات من اجل تطوير فاعلية الهيكل التنظيمي ليكون قادر على تنفيذ الاستراتيجيات .

٤- اسم الباحث (المعموري ، ١٩٩٩)

عنوان البحث	اثر أنشطة المنظمة في اسناد ابعاد التنافس
هدف البحث	معرفة مدى تأثير الاسلوب الذي تنتهجه المنظمة في كسب ميزة تنافسية وكذلك ترابط الأنشطة وتسلسلها يؤدي الى ادامة الميزة.
نوع البحث	دراسة حالة
عينة البحث	تكونت عينه المستهدفة بالدراسة من (٩٠) شخص موزعين بين (عميد ، معاون عميد ، مدير)
مكان البحث	الشركة للعامه للصناعة الالكترونية في بغداد
منهج البحث	مزيج من النهج النوعي والاستقرائي والكمي
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان الادوات الرئيسية للتحليل .
أهم الاستنتاجات	توصلت الى ان التنافس على كسب ميزة تنافسية مستقبلية مقرون بتقديم خدمات متفردة مرافقة للسلعة
اهم التوصيات	ضرورة الاهتمام بالاسلوب المستخدم من قبل ادارة المنظمة ومواكبة البيئة الخارجية باستمرار
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة سابقتها في الاهتمام بانشطة المنظمة الداخلية والخارجية لزيادة حصتها السوقية والتفوق على المنافسين ، وتعد قريبه نوعا ما على السابقة .
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة السابقة بالتركيز على أنشطة المنظمة كأداة رئيسية لدعم التنافس ، بينما دراستي الحالية تركز على التوجه الاجتماعي كأداة حديثة لتحقيق التفوق التنافسي
مدى الافادة من البحث	ان لانشطة المنظمة دور واضح في اسناد ابعاد التنافس (التسليم ، الكلفة ، المرونة) لكن في ظل المفاهيم الحديثة اصحبت صعبة جدا ان تغطي تنافسية المنظمة .

<p>mechanisms, and its impact on Compatibility between competitive strategy excellence in performance: a study of a number of organizations, small and medium industrialSwedish</p> <p>"الآليات وتأثيرها على التوافق بين استراتيجيات التنافس في الاداء : دراسة لعدد من المنظمات الصناعية الصغيرة والمتوسطة السويدية".</p>	عنوان البحث
<p>وكان هدف الدراسة الرئيسي ينصب نحو معرفة هل إن التوافق بين الإستراتيجية التنافسية والآليات الإدارية (المهارات الإدارية ، وهيكل المنظمة) يحقق تفوقاً في الأداء في المنظمات الصغيرة عينة الدراسة</p>	هدف البحث
	نوع البحث
	عينة البحث
	مكان البحث
	منهج البحث
<p>استخدم التحليل الاحصائي في عرض النتائج</p>	الوسائل الاحصائية
<p>واستنتجت الدراسة أن التوافق بين الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المنظمة والآليات الإدارية لها هو المرتبط بالتفوق بالأداء.</p>	أهم الاستنتاجات
<p>ضرورة وضع تنسيق واضح للشركات بين ما تملكه من مهارات الادارية الموجودة والتي لها تأثير مباشرة على الاداء الكلي للمنظمة</p>	اهم التوصيات
<p>تشابه الدراسات السابقة كونها اتخذت المتغير المستقل كاساس لتحقيق التفوق التنافسي ، وهذا يشابه دراستي الحالية</p>	أوجه التشابه
<p>الدارسة ميدانية ، بينما السابقة دراسة حالة وهذا يشبه دراستي الحالية ، وتختلف بطريقة استخدام التحليل الاحصائي ، وعرض النتائج والجانب العملي بشكل عام .</p>	أوجه الاختلاف
<p>للالية الادارية الدور الاكبر في تحقيق التوافق بين استراتيجيات التنافسية المؤهلة للمنظمة بالبيئة التي تعمل بها .</p>	مدى الافادة من البحث

٦- اسم الباحث (الموسوي ، ٢٠٠٠)

عنوان البحث	اثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والتفوق التنافسي في الأداء التصديري
هدف البحث	هدفت الدراسة إلى تحديد اثر الاستراتيجيات التنافسية في خلق التفوق التنافسي (سعرية، لا سعرية، لا سعرية، سعرية /لا سعرية) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص ببغداد.
نوع البحث	واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات.
عينة البحث	وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً.
مكان البحث	الشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص ببغداد.
منهج البحث	التحليلي
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان في الشركة المبحوثة
أهم الاستنتاجات	تؤثر موارد الشركات في كسبها التفوق التنافسي. ووجود علاقة تأثيرية كلية الأبعاد (التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين،التنسيق الداخلي) في مستوى التفوق التنافسي المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز.
اهم التوصيات	ولغرض بناء وتعزيز التفوق التنافسي في الشركات، من الضروري تشخيص واستثمار الفرص المحتملة بما يناسب مع إمكانيات تلك الشركات وقدرتها.
أوجه التشابه	تشابه العلاقة بين التوجه نحو السوق والتوجه الاجتماعي كمتغيرات مؤثرة في التفوق التنافسي
أوجه الاختلاف	ركزت هذه الدراسة على التوجه نحو السوق ، بينما السابقة اتجهت نحو التخطيط الاستراتيجي والالية الادارية كاساس للتفوق ، بينما الحالية تتناول التوجه الاجتماعي كاساس للتنافس .
مدى الافادة من البحث	ان للتوجه نحو التسويق اثر كبير في تحقيق التفوق التنافسي لذا علا الشركات العاملة في بغداد التعمق والتعمن في مفاهيمه لما له الدور الأكبر في خلق التفوق على الاخرين .

عنوان البحث	دور المعرفة كموجود في إكساب المنظمة التفوق التنافسي
هدف البحث	تهدف إلى تشخيص الجوانب التي تؤهل المعرفة لان تكون موجوداً محاسبياً من رؤية فلسفية و نظرية من خلال إيجاد مدخلاً مقترحاً لقياس قيمتها على وفق المبادئ المحاسبية المقبولة قبولاً عاماً ، و أثر الاعتراف بها كموجود على التفوق التنافسي ، و كان المسوغ من وراء هذا أن المحاسبة ينبغي لها تلبية متطلبات متغيرات البيئة .
نوع البحث	واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات.
عينة البحث	وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً.
مكان البحث	(في شركة سعد العامة ، إحدى الشركات التابعة لوزارة الأعمار و الإسكان ، الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة)
منهج البحث	الأساليب الإحصائية لإغراض تحليل البيانات التي تم جمعها من عينات الدراسة بوساطة الاستبانة منها النسب المئوية ، و الوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ، و معامل الارتباط ، لوصف آراء المبحوثين من إدارات عليا في (شركة سعد العامة و الشركة العامة للصناعات الكهربائية) و المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية حول متغيرات إبعاد الدراسة .
الوسائل الإحصائية	الاستبانة ، منها النسب المئوية ، و الوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري.
أهم الاستنتاجات	للمعرفة صفات عديدة تؤهلها لان تكون موجوداً محاسبياً يخضع لمعياري التعريف و القياس ، و بالتالي سينعكس هذا على التفوق التنافسي ، حيث وجد أن هناك علاقة ارتباط قوية و طردية بين إقبال المستثمرين و الشركة التي تظهر قيمة ما تملكه من معرفة في قوائمها المالية .
اهم التوصيات	توصي الأولى بتبني المنهج المقترح لقياس قيمة المعرفة بتعزيز قيمة الشركة في القطاع الذي تعمل فيه و لا سيما أن الشركة بدأت باستثمار ما لديها من معرفة خارج القطر بمشاريع في دول عربية ، و الثانية بالإهتمام بالمعرفة و التقليل من فجوة المعرفة التي ظهرت من خلال تحليل النتائج .
أوجه التشابه	تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (خليل) في عينة البحث حيث اختير عدد من المدراء كعينة بحث ، وتشابه اغلب الدراسات في منهج البحث والاسلوب الاحصائي ، والمتغيرات الثاني تابع .
أوجه الاختلاف	تختلف هذه الدراسة مع دراسة (الذهب) بحجم العينة ، وايضا ربطها بجوانب محاسبية .
مدى الافادة من البحث	رايت ان المعرفة هيه اساس المنافسة لما توفره من قيمة عليا للشركتان المبحوثتان ودور كبير بزيادة الاستثمارات وهو ارتباط قوي بين المتغيرين .

٨- اسم الباحث (عبد الامير، ٢٠١٥)

عنوان البحث	تحديد الموقع السوقي للمنتج على وفق المزايا التنافسية
هدف البحث	اهداف البحث فتمثل في اعطاء دور للمزايا التنافسية في ترسيخ صورة المنتج في ذهن الزبون
نوع البحث	ميداني
عينة البحث	جمعت البيانات من (٩٨) مديراً وخبيراً واستشارياً ومديراً عاماً وعضو مجلس ادارة ومناصب اخرى ، واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها أداة أساسية لجمع البيانات
مكان البحث	بحث ميداني في بعض شركات القطاع الصناعي العراقي
منهج البحث	المنهج التحليلي .
الوسائل الاحصائية	استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت (التوزيع التكراري والنسب المئوية ، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف البسيط
أهم الاستنتاجات	ارتفاع مستوى توافر متغيرات البحث داخل الشركات عينة البحث ، فضلاً عن وجود أثر للمزايا التنافسية في تحديد الموقع السوقي للمنتج ، كما اتضح وجود اختلاف في آراء ووجهات نظر عينة البحث بين الشركات فيما يخص المزايا التنافسية وأبعادها الفرعية
اهم التوصيات	العمل على تغيير مواصفات المنتج وفقاً لرغبات السوق المستهدفة او بالامكان تغيير اتجاهات السوق نفسها اذا ما امتلكت الموارد الكافية لذلك ، فضلاً عن اقتراح بعض البحوث المستقبلية كبحث اثر التحالفات التسويقية في ايجاد الموقع السوقي وبحث المكانة التسويقية والموقع السوقي المتميز والتي تعزز جوانب هذه الموضوعات .
أوجه التشابه	تشابه هذه الدراسة ، دراسة (نديم) و (الموسوي) في تركيزها على التصميم والمواصفات ، التوجه نحو السوق
أوجه الاختلاف	تختلف في حداثة البحث (٢٠١٥) حيث كانت اغلب الدراسات قبل (٢٠١٠) .
مدى الافادة من البحث	البحث تظهر من خلال تعريف ادارات الشركات التي تم بحثها باهمية المزايا التنافسية واعتبار ذلك عاملاً مهماً في خلق طلب مستمر على المنتج وعلى نموه من خلال احتلال المنتج الموقع المناسب

٣- - : الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة او القريبة من التوجه الاجتماعي والاستراتيجيات التنافسية :

١- اسم الباحث (Margarita ، 2004)	
Corporate social responsibility and financial performance	عنوان البحث
كشف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الشاملة والاداء المالي للشركة .	
تحسين الاداء المالي للشركة من خلال الالمام وتطوير مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بابعادها المختلفة	هدف البحث
تحليلي (ميداني)	نوع البحث
(٥٠٠) شركة من الشركات الامريكية المعروفة .	عينة البحث
شركات خاصة	مكان البحث
المنهج التحليلي باستخدام المعلومات التاريخية للشركات موضوع الدراسة للمدة ١٩٩٩ - ٢٠٠٠	منهج البحث
الاستبانة والتحليل والاعتماد على بيانات تاريخية واجراء المقارنات بينها	الوسائل الاحصائية
ارتباط للمسؤولية الاجتماعية الشاملة ايجابياً بالاداء المالي. لذا يجب وضع الاسس الصحيحة لتفعيل دور المسؤولة الاجتماعية وجعلها بمثابة شعار للشركة	أهم الاستنتاجات
ضرورة الاهتمام بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية وترسيخها بين العاملين لتصبح اداة تحسن الشركة اعمالها	اهم التوصيات
تشابه هذه الدراسة مع دراستي الحالية كثيرا كونها اتخذت المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتحقيق غايتها التفوق في الاداء ، وهو اقرب شبه لدراستي (التوجه الاجتماعي واثره في التفوق التنافسي)	أوجه التشابه
تختلف في كبر حجم العينة .	أوجه الاختلاف
ارتباط المسؤولية الاجتماعية الشاملة ايجابياً بالاداء المالي يفيد بضرورة الاهتمام اكثر بجوانب البيئة والمجتمع والمورد البشري.	مدى الافادة من البحث

عنوان البحث	إبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي المستدامة
هدف البحث	-صياغة إطار نظري يفسر العلاقة بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والاداءين الاقتصادي والاجتماعي وانعكاساتها على بناء التفوق التنافسي المستدامة. -بناء انموذج قابل للتطبيق لاختبار العلاقة والتأثير بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والاداءين الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الاعمال المبحوثة. -اختبار انموذج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ومدى قدرته على تحقيق التفوق التنافسي
نوع البحث	دراسه تطبيقية
عينة البحث	تكونت العينه (١٥٠) مفردة واختيرت عينة قصدية (١٠٠) وهي تشكل نسبة (٦٧%) من مجتمع الدراسة وبلغ حجم العينة المستجيبية (٩٠) بعد ان تم استبعاد (٦) استثمارات لعدم صلاحيتها و(٤) استثمارات لم تعاد اصلا والجدول (١٢) يظهر تفاصيل المجتمع والعينة .
مكان البحث	الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة
منهج البحث	مزيج من النهج النوعي والكمي
الوسائل الاحصائية	وكان المسح والاستبيان إدارة المصدر الرئيس للبيانات الكمية لهذا البحث.الجداول التكرارية الانحرافات المعياريه مقياس ليكرت الخماسي واستخدمت تقنيات التحليل الوصفي
أهم الاستنتاجات	مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بصفتها نتاجا أخلاقيا وروحيا للتكاتف والالتزام الاجتماعي. إدراك منظمات الاعمال الى ان الاستجابة لحاجات وتوقعات اصحاب المصالح سواء أكانوا من داخل المنظمة ام من خارجها ، يدفعها الى مزيد من الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية .
اهم التوصيات	صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها الشركة المبحوثة ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية. وضع خطة عمل لتنظيم ممارسات الشركة باتجاه مفاهيم واهداف المسؤولية الاجتماعية
أوجه التشابه	اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها و استخدام المنهج الوصفي كمبدا للتحليل فضلاً عن استخدام التوجه الاجتماعي كمتغير مستقل والتفوق التنافسي متغير تابع .
أوجه الاختلاف	تم تطبيق هذه الدراسة الشركة العامة لصناعة الأسمدة لتفعيل دورالتوجه الاجتماعي ومدى تأثيرها على تحقيق التفوق التنافسي
مدى الافادة من البحث	هناك بعض القصور الواضح في فهم طبيعة وممارسات المسؤولية الاجتماعية و حاجة منظمة الاعمال العراقية بصفة عامة والشركة المبحوثة الى انموذج تطبيقي لاستراتيجية التوجه الاجتماعي الشاملة يلائم بين الإبعاد الاجتماعية والاقتصادية للإستراتيجية .

٤ - : مناقشة الدراسات السابقة وموضع الدراسة الحالية منها:

- ١- أظهرت الدراسات جميعاً (العربية والاجنبية) القريبة من مفهوم المتغير الاساس التوجه الاجتماعي ، اهتماماً ودوره في منظمة الاعمال (اهدافا ونشاطا") ، على الرغم من الاختلاف في الموضوعات التي تناولتها الدراسات .
- ٢- اتخذت الدراسات العربية اتجاهين ، الاول يحاول اختبار علاقة التوجه الاجتماعي للتسويق وتأثيره في النشاطات الرئيسية لمنظمة الاعمال وهذا واضح في الدراسة الاولى ولا سيما النشاط الخدمي ، والثاني يحاول قياس مستوى الالتزام بالتوجهات الاجتماعية في قطاعات المجتمع الرئيسية ، و لاسيماً القطاع الخاص .
- ٣- أظهرت الدراسات الاجنبية في تناولها للاتجاهات الاجتماعية ثلاثة اتجاهات ، الاول يركز على المنهج الاستنباطي ، والتحليل المنطقي للتعرف على علاقة التوجه الاجتماعي بأداء منظمة الاعمال و استراتيجياتها ، والثاني يؤكد على منهج (المقارنة التاريخية) بين الدراسات التي تناولت التوجه الاجتماعي وتأثيراتها في منظمة الاعمال ، لمعرفة مدى الالتزام بها ، وما يترتب على هذا الالتزام من تأثير في الحالات المستهدفة ، والثالث يهتم ببناء نماذج يمكن ان تستعمل لمعرفة تأثير التوجه الاجتماعي في اداء المنظمة او الجوانب الاخرى من اعمالها ، الا ان معظم الانماذج لم تختبر ميدانياً .
- ٤- لم تتناول الدراسات بصفة واضحة ومفصلة التوجه الاجتماعي للتسويق وانعكاساته على استراتيجيات التنافس .
- ٥- اوضحت بعض الدراسات ان استراتيجيات التنافس لا يمكن تحقيقها الا من خلال ناتج فعل الاستراتيجية المخططة والخاصة بأي نظام او نشاط او ممارسة .
- ٦- الحاجة الى دراسات ميدانية تختبر العلاقة بين التوجه الاجتماعي ببعديها (مصالح المنظمة ، رفاهية المجتمع ، ورضا الزبون) ، واستراتيجيات التنافس .

الفصل الثاني

المبحث الأول : التوجه الاجتماعي
للتسويق

المبحث الثاني : استراتيجيات التنافس

الفصل الثاني

المبحث الأول : التوجه الاجتماعي للتسويق

الأول : التوجهات الفلسفية لتطور مفهوم التسويق :

يقصد به ذلك التوجه الفكري الذي تنتهجه ادارة المنظمة في تعاملها مع الاسواق المستهدفة وتحديد الوزن النسبي الذي يعطي لاهتماماتها حيال اهدافها واهداف المجتمع وقد اجرى الباحث مسوحات حول التوجهات الفلسفية لوقوف على اكثر المفاهيم قبولا

ويوضح الجدول (13) المسوحات حول مفاهيم التسويق:

الجدول (13) المسوحات التي اجريت على التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق

اسم الباحث	التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق	ت
(الديوه جي ، ١٩٨٧ : ١٨) (Dalgic , 2000 : 21) (Pride & Ferrell , 2003 : 11) (Kotler, Keller, 2012:18)	التوجه الانتاجي التوجه البيعي التوجه التسويقي	١
(Kotler & Armstrong , 2000 : 15) (Kazmi ,2007:7) (معلا ، توفيق ، ٢٠٠٨ : ٢٠) (البرواري ، البرزنجي ، ٢٠٠٨ : ٤٠) (الطائي واخرون ، ٢٠١٠ : ٢٩) (البكري ، ٢٠١١ : ٣٢) (البكري ، ٢٠١٢ : ٢٠)	التوجه الانتاجي التوجه البيعي التوجه التسويقي التوجه الاجتماعي	٢
(Kotler et al., 1999 : 17) (ابو جمعة ، ١٩٩٩ : ١٠) (Kotler, 2001 :.11) (Kotler & Armstrong , 2005 : 16) (Kotler & Armstrong , 2012 : 9) (Lazar,2008 :284) (Kotler, Keller, 2002:13)	التوجه الانتاجي التوجه نحو المنتج التوجه البيعي التوجه التسويقي التوجه الاجتماعي التسويق الشمولي	٣

المصدر اعداد الباحث

ومن الممكن القول بان التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق وتطبيقاته قد مرت عبر المراحل الاربعة الأتية (البكري ، ٢٠١١ : ٣٢) :

١ - **المفهوم الانتاجي**: هذا المفهوم يمثل المرحلة الممتدة من القرن الثامن عشر الى بدايات القرن العشرين، وكان الهدف الرئيسي لجميع المنظمات العاملة في مجال الصناعة هو النشاط الانتاجي اولاً. وبالتالي كان المصنعون هم بذات الوقت المجهزون للسوق والمؤثرين في طبيعة وشكل الطلب المتحقق على المنتج وذلك من خلال اعتماد سياسة الانتاج الواسع والكلف المنخفضة للتوزيع (معلا و توفيق ، ٢٠٠٨ : ٢٠).

وان مفهوم الإنتاج واحد من أقدم المفاهيم في مجال الأعمال التجارية ويقترح مفهوم المنتج أن المستهلكين يفضلون منتجات توفر أفضل جودة وأكثر اداءً (Kotler & Keller, 2012:18)، وان مدراء المنظمات الموجهة نحو الإنتاج تركز على تحقيق كفاءة عالية الإنتاج، وكلف منخفضة، والتوزيع الشامل (Kotler & Armstrong, 2012:9) .

هذا التوجه المنطقي في البلدان النامية إذ المستهلكون يكونون أكثر اهتماماً في الحصول على المنتج من خلال سماته (Kotler, 2001: 11). وتميزت هذه المرحلة بوجود طلب كبير ومعرض سلعي قليل مما دفع العاملين الى تركيز الجهود على زيادة الانتاج لانه يمثل محور كافة الاعمال والانشطة في المنظمة والاهتمام بالمبيعات يأتي بالمرتبة الثانية لان المعروض السلعي اقل من الطلب بكثير (يوسف ، ٢٠٠٨ : ١٨٢)

يقوم مفهوم التوجه الانتاجي على فكرة "بيع اكبر مايمكن انتاجه" وظلت الفكرة كامنة وراء كافة التصرفات التسويقية التي تقوم بها إدارة المنظمة، فهناك من الطاقات الاستيعابية الهائلة في السوق ما يبرر زيادة الانتاج ، وأضاف (الطائي وآخرون ، ٢٠١٠ : ٢٥) خصائص لهذه المرحلة من أبرزها :

أ- التركيز على الانتاج والانتاجية

ب- التوجه بالسلعة

ت- التركيز على الجوانب الهندسية للسلعة على حساب منافع السلعة ومزاياها

ث- الانتاج على حساب التسويق

ج- بيع ما يتم انتاجه

ح- الاهتمام بالجودة الفنية للسلعة والعلامة التجارية

مما شجع على اتباع هذا النوع من التوجه الضيق ما يأتي :

أ- ان المعروض من السلع اقل بكثير من المطلوب

ب- الاعتقاد بان المستهلك هو الذي يبحث عن السلعة ، وان مسؤولية المنظمة تقتصر على انتاجها وطرحها في السوق.

ت- سيطرة العقلية الهندسية على الفكر الإداري .

٢ - **المفهوم البيعي** : ينصب هذا المفهوم على ادراك منظمات الاعمال بان المستهلكين اذا ما تركو على حالهم فانه من الطبيعي سيكون شراءهم للمنتجات دون المستوى الكاف لتحقيق الارباح , Kotler & Keller (2012:18) وان المنظمة ينبغي ان تمارس الجهود البيعية والترويجية الكافية لتحقيق ذلك الشراء المريح (البكري ، ٢٠١١ : ٣٣) . معظم المنظمات تمارس مفهوم البيع عندما يكون لديهم فائض، هدفهم هو بيع ما تم انتاجه (Kotler & Armstrong , 2012 : 10). في الاقتصادات الصناعية الحديثة، وقد تم بناء القدرة الإنتاجية تصل إلى نقطة معينة، إذ معظم الأسواق هي أسواق المشتري (Kotler, 2001: 11) . وقد بدأ التوجه البيعي في الثلاثينات من القرن الماضي إذ شهدت هذه المدة انخفاض القدرات الشرائية للمستهلكين وكان على منظمات الاعمال ان تبذل جهودا بيعية كبيرة للتأثير على المستهلكين لاستمالتهم لشراء ماينتج من سلع ولهذا انصب الجهود على البحث على انجح اساليب البيع والترويج كالاعلانات واساليب الترويج الاخرى (معلا & توفيق ، ٢٠٠١ : ٢١) .

ويتسم هذا التوجه بخصائص عدة منها : (الطائي وآخرون ، ٢٠١٠ : ٢٥)

- أ- التركيز على ضرورة تصريف الفائض من الانتاج .
- ب- التركيز على القوى البيعية لتصريف المنتجات .
- ت- القيام بالحملات الترويجية لاقناع المستهلكين بشراء المنتجات المطروحة في السوق اصلا .
- ث- كسب رضا المستهلكين من خلال التركيز على مزايا المنتجات المطروحة اصلا في السوق ومنافعها .
- ج- العمل من اجل تحقيق الارباح ، والتركيز على الاعلان بالدرجة الاولى .

٣ - **المفهوم التسويقي** : ظهر هذا المفهوم ظهر مفهوم التسويق في منتصف الخمسينات من القرن الماضي كفلسفة تتمحور حول الزبائن، والإحساس والاستجابة (Kotler & Keller, 2012:18). يحمل مفهوم التسويق أن تحقيق الأهداف التنظيمية تعتمد بشكل كبير على معرفة الاحتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتقديم القناعات أفضل مما يقدمه المنافسون (Kotler & Armstrong , 2012 : 10) . اعقاب فلسفة ادارية قائمة على اساس الانتاج هو المركز في العمل او القيام بالتصنيع ثم البيع وهذا المفهوم يقوم على القول بانه "ليس من الصحيح ان تبحث عن المستهلك المناسب لما تنتجه " بل الصحيح هو تقديم المنتج المناسب للمستهلك (البكري ، ٢٠١١ : ٣٣) .

ويقوم هذا **المفهوم الحديث للتسويق** على المرتكزات الأتية : (معلا و توفيق : ٢٠٠١ : ١٣)

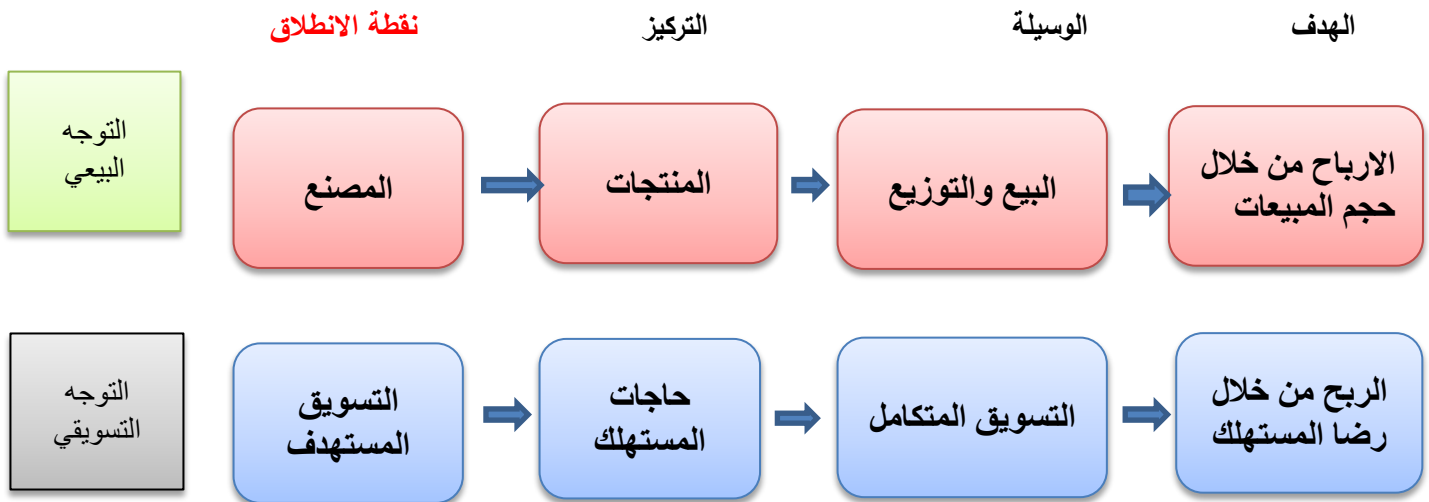
- ١- التركيز على المستهلك لأنه حجر الزاوية لأية استراتيجية تسويقية للمنظمة ، وهو ما يوضع حاجات المستهلك ورغباته في المقام الأول عن تخطيط الجهود الانتاجية ومايستلزمه ذلك من ترتيبات . ان اهمية الاختيار

الاستهلاكي فرضت واقعا جديدا كان على ادارة المنظمة ان تواجهه ، كما فرض عليها ضرورة تبني نهج جديد يقوم على انتاج مايمكن بيعه وتسويقه.

٢-الاهتمام بدراسات وبحوث السوق فالتوجه الجديد املى على ادارة التسويق ضرورة تبني نظم معلومات فعالة ، تضمن درجة عالية من الاستمرارية في تدفقها ، وكان من شأن ذلك برزت اهمية بحوث التسويق كاداة لتحقيق ذلك .

٣-التاكيد على تجزئة السوق رداً استراتيجياً على حالة التفاوت وعدم التجانس الشديدين في الاسواق . فقد تبين للادارة ان تحقيق مستويات اعلى من الاداء يمكن ان تتم عن طريق التخصص في خدمة قطاعات سوقية معينة ذات خصائص متشابهة مما يساعد على تطوير انسب الاستراتيجيات التسويقية لخدمة تلك القطاعات.

٤- التركيز على الترويج واختيار اكثر الاساليب الترويجية قدرة على اصال المنتج وخصائصه ومزاياه للمستهلك ، وان نظم الاتصال الترويجي ينبغي ان تكون قادرة على مد الادارة بصورة مستمرة ومنتظمة بالمعلومات اللازمة لصياغة انسب الرسائل الترويجية للمستهلك بما يساعد على معرفة وادراك المنتج واستيعاب مضمونه ، كذلك التخصص في وسائل الاعلام وخاصة الصحف وقنوات التلفاز وشبكات الانترنت الى الاهتمام بتخطيط الوسيلة الترويجية المناسبة ، والشكل (9) يوضح الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي

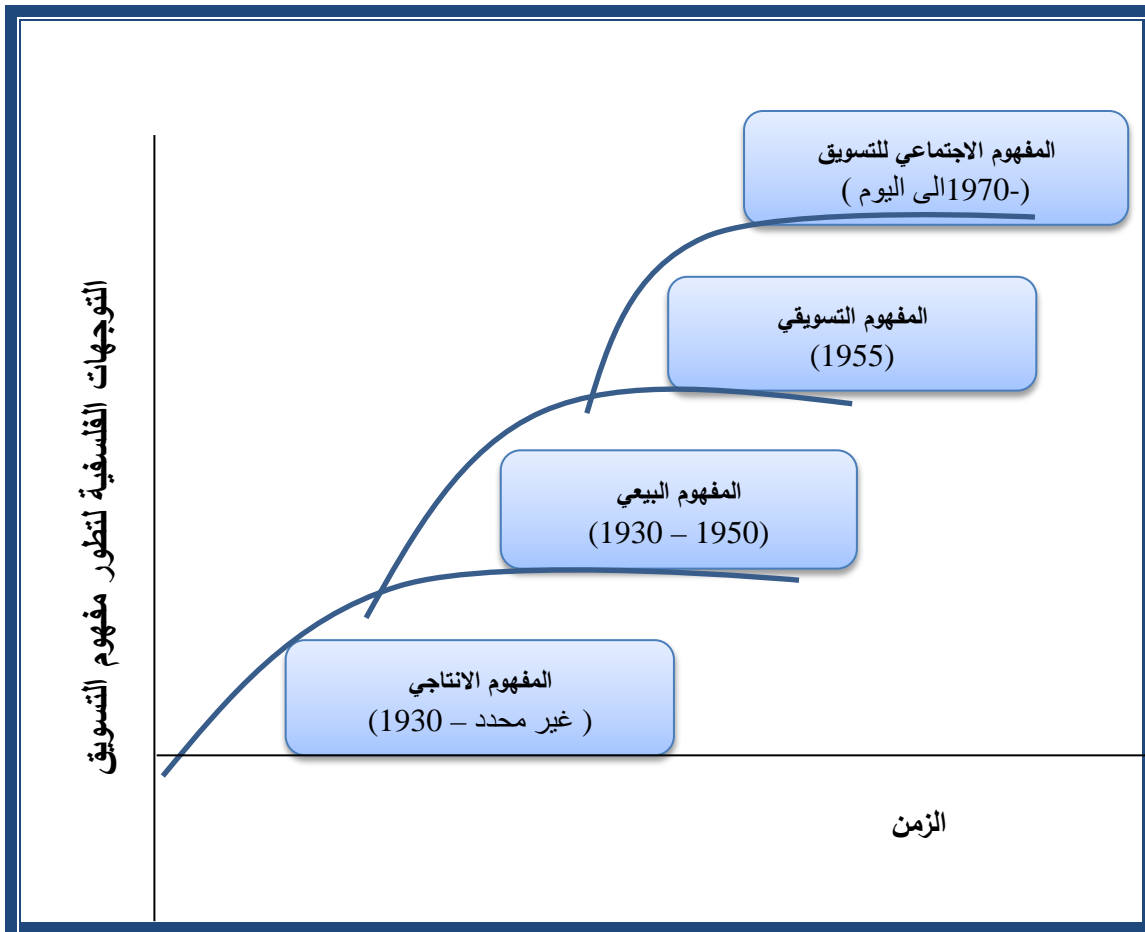


الشكل (9) الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي

Source: Kotler, Phillp and Armstrong, Gary,(2009), "Marketing"Antroduction , 8nd -ed, Upper Saddle River , New Jersey, p43.

٤ - التوجه الاجتماعي للتسويق : اثرت شكوك البعض في ما إذا كان مفهوم التسويق هو الفلسفة المناسبة في عصر تدهور البيئة كنفص الموارد، النمو الهائل للسكان والجوع والفقر في العالم، والخدمات الاجتماعية المهملة، المنظمات تحاول وترغب ان ترضي الزبون و تعمل أفضل من غيرها، وان تضع المصالح طويلة الأجل للمستهلكين والمجتمع الاستهلاكي بنجاح؟ مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يتجنب الصراعات المحتملة بين رغبات المستهلك، ومصالح المستهلكين، والرفاه الاجتماعي على المدى الطويل (Kotler, 2001: 14) . يعمل المختصون في مجال التوجه الاجتماعي للتسويق على تحقيق ثلاثة اهداف مشتركة تخص كلا من المنظمة ، المجتمع ، والمستهلك ، وهذا ما يطلق عليه المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي ظهر بعد المفهوم التسويقي الحديث للتسويق والذي كان نتيجة للتغيرات الكبيرة والسريعة وعلى كافة الاصعدة (الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية) والتي حدثت خلال العقدين الماضيين (يوسف ، ٢٠٠٨ : ١٨٥) . ويوضح الشكل (10) ادناه المراحل الفلسفية للتسويق عبر الزمن

الشكل (10) التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق



المصدر : من اعداد الباحث

في هذه المرحلة انتقل المفهوم التسويقي لتحقيق اهداف المجتمع ورفاهيته ، وتتميز هذه المرحلة بانها تعمل على اشباع حاجات ورغبات الافراد والجماعات وتحسين نوعية الحياة لهم ويعني ان المفهوم الاجتماعي للتسويق يهتم بالمنظمة والمستهلك والمجتمع (عليان ، ٢٠٠٩ : ٥٦).

الثاني : الجذور التاريخية للتوجه الاجتماعي للتسويق

ظهر مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق لأول مرة في عام ١٩٥١ مع اعمال "Wiebe" الذي جاء مع فكرة أن الطرق المستخدمة في التسويق التجاري يمكن تطبيقها بنجاح في القطاع غير الربحي لترويج السلع والخدمات العامة (Olga, 2009:19). عليه فقد برز مفهوم جديد وهو الأحدث في فلسفة إدارة التسويق يتمثل في التوجه الاجتماعي للتسويق وأول من أشار لهذا المنحى في دراسة التسويق هو (Peter Drucker) عام ١٩٥٧ بقوله " إن التسويق يتمثل بالعمليات الديناميكية لمنظمات الأعمال والتي تحدث التكامل بمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع (شاهد ، ٢٠١٤ : ١٠٣)

برزت الأمثلة المبكرة للتوجه الاجتماعي للتسويق خلال عام ١٩٦٠ كجزء من جهود التنمية الدولية في دول العالم الثالث والدول النامية (MacFadyen et al., 1999:3).

جذور التوجه الاجتماعي للتسويق هي في القطاع التجاري في مجال التسويق الكلاسيكي منذ ستين عاما على يد الباحث الامريكي Wiebe (Viera, 2013:55) وأشار إلى أن أفضل الحملات هي تلك التي تشبه شركائها التجاريين في ورقته أنه طرح سؤالاً بلاغياً (Wiebe, 1951) لماذا لا يمكنك بيع الأخوة مثل بيع اشياء ملموسة اخرى؟ هذا البيان يعني أن البيع من السلع الأساسية مثل الصابون تكون بشكل عام فعالاً ، في حين أن "البائعين" في اطار القضايا الاجتماعية يكون بشكل عام غير فعال (Kotler & Zaltman , 1971:3)، على الرغم من أن ان فكرة التسويق ذلك الوقت يمكن ان يكون دخولها في الأسواق الاجتماعية مثيرا للجدل، وفي نهاية المطاف كان لها دور في نشر المنتجات الاجتماعية والأفكار المقبولة والمعتمدة في فهم أوسع للتسويق (Krisjanous, 2014 :3). ومع ذلك منذ منتصف تسعينيات من القرن الماضي اقترح بعض الباحثين أن التوجه الاجتماعي للتسويق ينبغي توسيع نطاقه خارج حدود الزبائن ومحاولة التأثير على اطراف اخرى ذات علاقة مباشرة بتحديد للسلوك البشري مثل واضعي السياسات والمنظمين، والمديرين، والمربين ووسائل الإعلام (Gordon, 2013:1)

في العام 1971 كان Kotler and Zaltman أول من استخدموا مفهوم "التوجه الاجتماعي للتسويق" في ورقتهم حول "التوجه الاجتماعي للتسويق ، نهج التغييرات الاجتماعية المخططة" نشرت في مجلة التسويق ويعرف بأنه " تصميم و تنفيذ ومراقبة برامج يراد بها التأثير على مقبولية الأفكار الاجتماعية والاعتبارات التي تتطوي على تخطيط المنتج، والتسعير، والاتصالات، والتوزيع، والتسويق (Stefan, 2012: 9).

وبحلول أعوام ١٩٨٠، لم يعد الباحثين يتساءلون ما إذا كان ينبغي تطبيق التسويق للقضايا الاجتماعية، وإنما الكيفية التي ينبغي أن يتم هذا؟ خلال هذه المدة، تبادل الممارسون تجاربهم وقدمت اقتراحات لتطوير نظرية التوجه الاجتماعي للتسويق والممارسات (Ling et al., 1992: 351).

يصف "Alan Andreasen" التوجه الاجتماعي للتسويق أنه تطبيق التكنولوجيات متكاملة للتسويق التجاري في التحليل والتخطيط والأداء وتقييم البرامج المقترحة للتأثير على السلوك الطوعي من الفئات المستهدفة والغرض من ذلك هو تحسين قدرتها على تحقيق الرفاهية الاجتماعية Jeff French and Clive Blair أشارو إليها بوصفها تطبيق المنهجي لمفاهيم وتقنيات التسويق لتحقيق الأهداف السلوكية المحددة ذات الصلة من أجل رفاه المجتمع. (Viera, 2013:57)، وظهر المفهوم الاجتماعي للتسويق كرد فعل للمفهوم التسويقي نتيجة لعوامل عدة منها التلاعب بمشاعر واحاسيس المستهلكين والاهتمام بالارياح ونتاج بعض المنتجات غير المتوافقة مع رضا المستهلكين والبيئة، مثل حركة حماية المستهلك وجمعية التسويق الاخضر (مويزة ، ٢٠١٣ : ١٢).

الثالث : مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق

يشير التوجه الاجتماعي للتسويق بوصفه كل شيء يعبر عن "تغيير السلوك". بالإضافة إلى ذلك في بعض الأحيان الوقاية من السلوك هو الهدف الوحيد في العديد من حملات التوجه الاجتماعي للتسويق في جميع أنحاء العالم (9 : Stefan, 2012) والتوجه الاجتماعي للتسويق ينطوي على تغيير السلوكيات التي تبدو مستعصية في الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي في كثير من الأحيان تكون موارد محدودة للغاية (95 : Izogo & Chukwuemeka, 2013) المسوّقين يسعون إلى تعزيز الحالة السلوكية الموجودة على سبيل المثال في حملات الإقلاع عن التدخين - رجل مارلبورو (33 : Kotler & Lee, 2008). مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يعني فلسفة إدارية تأخذ في بنظر الاعتبار رفاهية المجتمع، والمنظمة، والزبائن Kazmi (13:2007)، التوجه الاجتماعي للتسويق يطبق مبادئ وأسس التسويق والتقنيات المستخدمة والتواصل، وتوفير قيمة من أجل التأثير على سلوك الجمهور المستهدف التي يستفيد منها المجتمع ومنها (الصحة العامة والسلامة، والبيئة، والمجتمعات المحلية) فضلا عن الجمهور المستهدف (Seetharam et al., 2014 :47)، يشمل أيضا قضايا كثيرة في مستويات مختلفة من المجتمع، مثل الاقتصاد المحلي أو الإقليمي (Paul et al., 2015:1430)، كما ويدعو مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق المسوقين لبناء الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية في الممارسات التسويقية (14 : Kotler,2001).

التوجه الاجتماعي للتسويق مثل عامة التسويق ، وليس نظرية في حد ذاتها بل هو الإطار أو الهيكل الذي يستمد منه المعرفة من قبل العديد من الهيئات الأخرى مثل علم النفس، وعلم الاجتماع وعلم الإنسان ونظرية الاتصالات لفهم كيفية التأثير على سلوك الناس (MacFadyen et al., 1999:2). بالإضافة إلى ذلك، يؤكد هذا المفهوم

على إيجاد حل للمشاكل الاجتماعية اذ ان بيت القصيد منه هو التغيير في السلوك لدى المجتمع كما أن الهدف النهائي للتوجه الاجتماعي للتسويق الاستفادة منه في تغيير سلوك الأفراد أو المجتمع المستهدف وليس المسوق فقط(19: 2003, Chattananon)، وينبغي أن يكون هذا التوجه دائما الخيار الأول للمهنيين وواضعي السياسات واخذه بعين الاعتبار قبل تطوير أساليب اخرى أكثر قسرية من شأنها أن تؤدي بالمجتمع الى نهاية المطاف الذي قد تنعدم فيه حرية الاختيار (8: 2012, Stefan). التوجه الاجتماعي للتسويق يسعى إلى تحديد كيفية تغيير السلوكيات وتبسيط الضوء على الفوائد ذات الصلة المباشرة بالجمهور (Quinn et al., 2006) :404).

ويدعو مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق المسوقين لبناء الاعتبارات الاجتماعية والأخلاقية في الممارسات التسويقية (14: 2001, Kotler).

التوجه الاجتماعي للتسويق يدور حول قضايا مختلفة متعلقة بالاتي : (عزام واخرون ، ٢٠٠٧ : ٤٤)

- ١- **البيئة** : - المحافظة على البيئة وعدم التلوث .
- ٢- **حركة حماية المستهلك** : - حق الامان وحق العلم ، وحق الاختبار .
- ٣- **التنوع** : توفر فرصة متساوية للتوظيف والتعرف على الفروق في النجاح .
- ٤- **العلاقات الاجتماعية** المساواة ، الصحة والسلامة العامة والتعليم والرفاهية .

على وفق ما تقدم يمكن عرض مجموعة من التعاريف لمفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين وهي موضحة في الجدول (15) .

الجدول (14) مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق وفقاً لأراء بعض الكتاب

المفهوم	اسم الباحث	
تصميم وتنفيذ ومراقبة أنشطة المنظمة للتأثير على قبول الأفكار والاعتبارات الاجتماعية التي تنطوي على تخطيط المنتج، والتسعير، والاتصالات والتوزيع .	Andreasen,1994 (:109)	٢
فلسفة إدارية تأخذ في بنظر الاعتبار رفاهية المجتمع، والمنظمة، والزبائن	(Kazmi ,2007:13)	٣
بانه يتكون من مجموعة من الاجراءات والقرارات الادارية المؤدية بالنتيجة النهائية الى تقديم منتجات (سلع وخدمات) صالحة للاستهلاك البشري ، غير ملوثة او مهددة للبيئة بمواردها وعناصرها المتاحة	(عبيدات ، ٢٠٠٨ : ٣) (٤
استخدام مبادئ وتقنيات التسويق التي من شأنها التأثير في الجمهور المستهدف لقبول الفكرة بصورة طوعية، ورفض أو تعديل، أو التخلي عن السلوك لصالح الأفراد، مجموعات، أو المجتمع ككل	(Lukic, 2009: 12)	٥
تطبيق المعرفة ، المبادئ والتقنيات التسويقية لغرض تحسين الاهداف الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء ، وهو ايضا يختص بتحليل العواقب الاجتماعية الناتجة عن سياسات وقرارات نشاطات التسويق	(Gordon,2011: 83)	٦
تغيير السلوكيات التي تبدو مستعصية في الظروف البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي في كثير من الأحيان تكون موارد محدودة للغاية	(Izogo & Chukwuemeka ,2013 : 95)	٧
هو عبارة عن استخدام مبادئ وتقنيات التسويق للتأثير على الجمهور المستهدف من أجل قبول أو رفض أو تعديل أو التخلي عن سلوك ما طوعية لصالح أو فائدة الأفراد، الجماعات، أو المجتمع ككل"	(شاهد ، ٢٠١٤ : ١٠٣) (٨

كما يعرفه **الباحث** فلسفة حديثة بالتسويق تأخذ بنظر الاعتبار في عملياتها اهداف المجتمع ورغبات الفرد لتحقيق اهداف المنظمة بأطار اجتماعي لكسب رضا الجميع وتحقيق التميز .

شمل تعريف التوجه الاجتماعي للتسويق افكار ثلاث أساسية (١): رضا الزبائن ، (٢): رفاهية المجتمع ، و (٣): الربح - وليس فقط البيع - كهدف (William, & Jerome , 2005:17).

إن حداثة هذا المفهوم وتشابكه مع مجالات إنسانية أخرى، قد يجعل من الصعوبة إعطاء تعريف محدد ودقيق يمكن أن يفي بكامل المتطلبات إذ هناك تسميات مرادفة لها ومنها، تسويق الفكرة الاجتماعية، تسويق القضايا

العامة، التسويق المجتمعي، التسويق غير الهادف للربح (شاهد ، ٢٠١٤ : ١٠٣)، كما إن نطاق مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يمكن أن يكون واسعاً أو ضيقاً بناء على الفلسفة التي يتم اتباعها من قبل الجهات المعنية بذلك (الختم ، ٢٠١٣ : ٦). وان مجال التوجه الاجتماعي للتسويق انعكس في تعريفات متعددة ومشددة على جوانب مختلفة إذ ان هذه المبادئ قامت بتعريف خصائصه مثل استخدام المنظمات تقنيات ونظريات سلوكية ، ونماذج لغرض استقرار التغيير السلوكي الارادي (Gordon,2011: 82)

بالإضافة إلى أن درجة الوعي بأهمية تحسين ظروف الحياة ولكافة الفعاليات والجماعات في القطاعين العام والخاص تؤثر أيضاً على نوع وعدد وحجم كلف الحملات الاجتماعية التسويقية (الختم ، ٢٠١٣ : ٦) ويؤكد على تصميم وتنفيذ ومراقبة برامج يراود بها التأثير على مقبولية الأفكار الاجتماعية والاعتبارات التي تنطوي على تخطيط المنتج، والتسعير، والاتصالات، وبحوث التسويق (Fox & Kotler,1980: 25) ويعتقد الكثيرون أن التوجه الاجتماعي للتسويق يمكن أن يكون له تأثير كبير على المشاكل الاجتماعية للمجتمع، ومع هذا التأثير الكبير في حالة عدم اخذ الموضوع على محمل الجد وإذا تم تطبيق التكنولوجيا بشكل غير صحيح أو إلى المناطق التي الغير المناسبة سيتعرض للفشل (Andreasen,1994:108)، واحدة من هذه المنظمات التي طبقت المفهوم الاجتماعي للتسويق هي منظمة دولية تدعى جونسون & جونسون التي تشدد بشكل واضح على المجتمع والمسؤولية البيئية، وتتلخص اعمالها في وثيقة تدعى "عقيدتنا" تعبر عن قلقها بالنسبة للمصالح الاجتماعية وتشدد على الصدق والنزاهة ووضع الزبائن قبل ارباحها وتدعم المنظمة الكثير من المشاريع المجتمعية تفيد المستهلكين والبيئة (Kotler et al., 1999 : 23)، الحكومات والمنظمات التي لا تهدف للربح فهي تعتمد بشكل متزايد على مدخل التوجه الاجتماعي للتسويق كوسيلة طوعية لتسهيل تغيير السلوك لتحسين الرعاية الاجتماعية والفردية (Russell-Bennett et al., 2013: 2)، كما يوفر التوجه الاجتماعي للتسويق إطاراً يركز فيه على خلق، التواصل، وتقديم العروض التي لها قيمة إيجابية ومنفعة للاسواق المجزأة (Nowaka et al., 2015: 4205). كما أن نشاط التوجه الاجتماعي للتسويق يهدف إلى تغيير السلوكيات بطرق تفيد الأفراد والمجتمعات المحلية و / أو المجتمع ككل (Dahl & Low, 2013, :1)

الرابع : تطور التوجه الاجتماعي للتسويق

تطور التوجه الاجتماعي للتسويق بالتزامن مع التسويق التجاري في المدة من أواخر ١٩٥٠ وأوائل ١٩٦٠، تعد نظرة أكاديميو التسويق الإمكانيات والقيود لتطبيق التسويق لمجالات جديدة مثل مجالات السياسية أو الاجتماعية. التوسع في مفهوم التسويق بدأ جنباً إلى جنب مع التحول في سياسة الصحة العامة نحو الوقاية من الامراض وتحقيق التنمية الاجتماعية التسويق (MacFadyen et al., 1999:2).

يمكن للمنظمة أن تفهم التوجه الاجتماعي للتسويق بشكل أفضل من خلال رؤيتها للعلاقة مع طرق الإنتاج الواسعة ، كالطرق القانونية والتكنولوجية والاقتصادية، والإعلامية و التغيير الاجتماعي

(Fox & Kotler,1980: 25)، و في عام ١٩٨٠، لم يعد يتساءلون الأكاديميين ما إذا كان ينبغي تطبيق التسويق للقضايا الاجتماعية، وإنما الكيفية التي ينبغي أن يتم هذا وخلال هذه المدة، تبادل المختصين تجاربهم وقدمت اقتراحات لتطوير التوجه الاجتماعي للتسويق (Ling et al., 1992: 351).

مراحل تطور التوجه الاجتماعي للتسويق

تتبع المنظمات مداخل مختلفة في التعامل مع مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع ، تبعا لاسباب كثيرة منها رسالة المنظمة ، واستراتيجيتها واهدافها فضلا عن طبيعة عملها وتخصصها، ويمكن تأشير ذلك منذ بداية الستينيات من القرن العشرين حينما برزت فكرة التوجه الاجتماعي للتسويق ، كأحد التوجهات الاساسية التي تهدف الى حماية المستهلك من الاضرار التي لحقت به في المراحل السابقة من تطور الانشطة التسويقية ، وهذه المراحل هي (رشيد ، ٢٠٠٣ : ٢٤) - :

١. **المدخل القانوني** : في هذا المدخل تقوم المنظمة في بتطبيق القوانين التي تسري على الاعمال المنافية لصحة وسلامة الفرد والمجتمع معا ، كما هو الحال عليه على سبيل المثال عندما يتم منع دخول الافراد داخل مصنع معين لتجنب حدوث تلوث اثناء العمل .
٢. **المدخل التقني** : وهذا المدخل قد توسع المنظمة من رقعة مشاركتها وفعاليتها ومسؤوليتها تجاه المجتمع . ويتضمن هذا المدخل قيام المنظمة بوضع اساليب تطوير الابداع والذي يساعدها كثيرا على تطوير وطرق تقديم الخدمات للأفراد ، لكن دون ان تسبب اضرارا باتجاهات اخرى على بقية افراد المجتمع .
٣. **المدخل الاقتصادي** : وفيه تقوم المنظمة بزيادة اسعار او كلف بعض خدماتها والتي تسبب ضرر على المجتمع ، فمثلا تقوم المنظمة بزيادة خدمات الصيانة او التوصيل على سلعة معينة وفقا لتعليمات مركزية من قبل الوزارة ويؤثر ذلك على الطلب على تلك السلعة .
٤. **المدخل المعلوماتي**: وهو توجيه المعلومات المقنعة حول الاساليب التي تخص المنظمة والواجب اتباعها في العمل ، وكيفية الاستفادة منها كالوقاية من الاخطار داخل العمل ، والتوعية وهذا ما يطلق عليه بـ (الإعلان الاجتماعي Social Advertising)
٥. **الاتصال الاجتماعي** : وهو مفهوم اوسع من الاعلان الاجتماعي يسمح للبرامج التسويقية ان تتحرك بحرية من مجرد مدخل اعلاني ضيق الى مدخل ترويجي ، واتصال اجتماعي لانجاز اهدافها ، وهكذا فان تسويق الاتصال الاجتماعي يمارس البيع الشخصي بصورة اكبر ، اضافة الى الاعلان الواسع .

٦. **المفهوم الاجتماعي للتسويق**: وهو المفهوم الأكثر حداثة في التسويق ، الذي حل محل الاتصال الاجتماعي كتوجه اوسع واشمل للتأثير على التغيير الاجتماعي فقد اضاف التوجه الاجتماعي للتسويق ثلاثة عناصر على الاقل لم تكن موجودة في مدخل الاتصال الاجتماعي وهي :
- أ- بحوث التسويق: تتناول هذه البحوث المعلومات الكافية عن السوق والفاعلية المحتملة للمداخل التسويقية البديلة ، وتتناول اجزاء السوق الرئيسية والخصائص السلوكية لكل جزء منه ، وتأثير عامل (الكلفة-الفائدة) للاجزاء المختلفة من السوق المستهدف وتصميم طرق مناسبة لكل منها .
- ب- تطوير الخدمة (المنتج) : وهذا يتضح من خلال قيام العديد من مؤيدي المفهوم الاجتماعي للتسويق بتطوير بعض الخدمات الحالية وجعلها سهلة المنال بيد الزبون من خلال جهودهم وابحاثهم حول ايجاد الخدمات المفضلة لدى الزبون وذلك لتلبية حاجاتهم ورغباتهم .
- ت - رفع مستوى الدافعية لدى الملاكات الادارية والخدمة في المنظمة ، وذلك من خلال قيام العديد من رجال المفهوم الاجتماعي للتسويق بتوضيح الفوائد المتوقعة من جراء تقديم بعض الخدمات .
- ث - التسهيلات التي اضيفت بواسطة التوجه الاجتماعي للتسويق تمثلت بأن المسوق يدرك أن الناس الذين يرغبون في تغيير سلوكهم لا بد استثمار وقتهم والجهد، وتعد السبل الكفيلة تجعل الأمر أكثر سهولة بالنسبة لهم لتبني السلوك الجديد (Fox & Kotler,1980: 25-26).



الشكل (11) عناصر التوجه الاجتماعي للتسويق لم تكن موجودة في مدخل الاتصال الاجتماعي

المصدر : من أعداد الباحث

فيما تقدم ان التوجه الاجتماعي للتسويق للتسويق ذهب ابعد من بقية المفاهيم ليشمل المنظمات غير الهادفة للربح وكما في الجدول (15) (البروراي و البرزنجي ، ٢٠٠٤ : ٦٠-٦١) :

الجدول (15) شمولية التوجه الاجتماعي للتسويق للمنظمات غير الهادفة للربح

النوع	وصف	مثال
• تسويق الفرد	• الجهود التسويقية المصممة للحصول على الاهتمام والانتباه وتفضيل السوق المستهدف .	• مرشحي الحملات الطلابية والنيابية والرئاسية
• تسويق المكان	• الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة وتحسين صورة الجماهير بالنسبة لمدينة او دولة او شعب	• دعوات زيارة الاماكن السياحية .
• تسويق الفكرة	• الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية او موضوع اجتماعي لقطاع سوقي مختار .	• برنامج محو الامية ، تخطيط الاسرة .
• تسويق المنظمة	• الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة : منظمة خدمية ، ومنظمات حكومية تسعى للتأثير على الآخرين لقبول اهدافها وطلب خدماتها والمساهمة معها بطريقة من الطرائق .	• وزارة للتنمية الاجتماعية ، هيئة الامم المتحدة ، ورعاية الطفولة .

الخامس: عناصر المزيج التسويقي الاجتماعي :

يعتبر التوجه الاجتماعي للتسويق جزءاً مهماً من التسويق الاجتماعي ، ومن اجل ابراز دوره سيتم تناول عناصر المزيج التسويقي الاجتماعي ، يعبر المزيج التسويقي عن مجموعة من العناصر التسويقية المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط (بن قشوة و الرف ، ٢٠١٥ : ٢٢٧) :

١- **المنتج** : وهو ليس بالضرورة كياناً مادياً ملموساً وإنما هو عبارة عن مزيج من الامور المادية مثل حبوب منع الحمل وغير المادية وسائل تنظيم الحمل ، وصوا الى الخدمات (الفحوصات الطبية) والممارسات (الرضاعة) واتباع حمية صحة وانتهاء بالافكار غير الملموسة المتمثلة بحماية البيئة (عبيدات ، ٢٠١١ : ٦٨) ، ولكن الشيء في هذا الجانب هو ان يشعر الافراد بان لديهم مشكلة في هذا الجانب لكي يكون لديهم الاستعداد لقبول هذا المنتج في معالجة المشكلة التي يواجهونها (البكري ، ٢٠١٢ : ٢٧) .

ان نقطة البداية للتوجه الاجتماعي للتسويق هي التعرف على الجمهور المستهدف خلال الدراسات التسويقية من حيث اذ تركيبهم الاجتماعي والسكاني (الحالة الاقتصادية ، التعليم ، الفئات العمرية) وكذلك الخصائص النفسية والاجتماعية للمجتمع مثل (، القيم ، الاعتقادات ، انماط السلوك ، الشخصية) وحاجات الافراد والجماعات (يوسف، ٢٠٠٨ : ١٩٦) .

٢- **السعر** : - ويشير هذا العنصر الى ما هو مطلوب عمله من الفرد او الاسرة او الجماعة مثل التعرف او التقبل لبرنامج التوجه الاجتماعي للتسويق وقد يكون السعر عبارة عن كلفة مادية محددة او التنازل عن شيء غير

مادي (تعديل موقف سلوكي نحو قضية اجتماعية) (عبيدات ، ٢٠١١ : ٦٩) في مجال التوجه الاجتماعي للتسويق، يمكن أن تنطوي على كلف التضحيات المتعلقة بالرفاهية النفسية ، العاطفية والاجتماعية الوقت أو "حواجز أخرى للتغلب عليه" فهم من السعر يمكن استخدامها لتعزيز الفوائد للمستهلك ،(McLean, 2010:6)، كما تحقق ادارة التسويق العديد من الاهداف من خلال استخدام السياسة السعرية كما هو موضح في ادناه .(يوسف،٢٠٠٨ : ٢٠٠٠) - :

- تحقيق الارباح
 - زيادة المبيعات
 - الصمود امام المنافسين ، والدخول الى اسواق جديدة
 - زيادة الحصة السوقية ، وزيادة المبيعات
- وغيرها من الاهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها من خلال السياسة السعرية وفق المفهوم الاجتماعي والتجاري .

٣- **التوزيع** : - يشير إلى القنوات التي من خلالها يتم ايصال السلع للزبون (توافر القيمة) التي توفر الفرص المتاحة للمستهلك في محاولة لممارسة السلوك أو لتجربة المنتج/الخدمة (McLean, 2010:6) ، يرتبط هذا العنصر بالكيفية التي يتم بها ايصال المنتج الى الجهات المعنية سواء كانوا افراد او جماعات او حتى المجتمع كله (عبيدات ، ٢٠١١ : ٧٠)، كذلك وسائل الاعلام الجماهيري والذي له اهمية كبيرة في خلق الوعي لدى المجاميع للمنتجات الاجتماعية بالاضافة الى توزيع المنتجات غير الملموسة لكن تاتير الاعلام الجماهيري يختلف من بين منطقة واخرى ، فمثلا التوزيع وايصال المنتجات في المناطق الحضرية ممكن اسخدام المجالات والصحف والتلفاز ، اما في المناطق الريفية البعيدة عن مركز المدينة ينبغي اختيار وسائل فعالة مثل المسرح الشعبي ، ومعارض الدمى، الرقصات الشعبية وغيرها (يوسف،٢٠٠٨ : ١٩٦).

٤- **الترويج** : هو تعزيز جهود المسوقين ومحاولة الاتصال وتغيير السلوك إلى الجمهور المستهدف وأنهم يدركون المنتج وفوائده وخاصة السعر ويمكن أن تشمل برنامج مزيج ترويجي متكامل: الاتصال الشخصي، الدعاية، العلاقات العامة، وتنشيط المبيعات (McLean, 2010:6)، لكون النشاط الترويجي يكون في جوهره قابل للملاحظة والمقارنة مابين اجزاء ومكونات البرنامج المعروض ، ومايتحقق على ارض الواقع لاحقا فانه سيكون معرض لاحتمالات الصواب او الخطأ (البكري،٢٠١٢ : ٢٨).

وتجدر الاشارة هنا الى ان المزيج الترويجي الذي يستخدم في موقفا اجتماعيا او سياسيا لا يعني انه سيكون مناسباً للاستخدام في ظرف اجتماعي او اقتصادي او سياسي اخر ، كما ان طبيعة القضية المراد تسويقها بالاضافة الى الخصائص الديمغرافية والنفسية للجهات المستهدفة هي التي تحدد ماهيه وطبيعية المزيج الترويجي

ومقدار الامور الواجب تخصيصها في الميزانية التي يحتاجها مندوبي التوجه الاجتماعي للتسويق لتنفيذ الحملة الترويجية (عبيدات ، ٢٠١١ : ٧١).

٥- **المجتمع** : الجماهير- المسوقين الاجتماعيين غالباً ما يكون العديد من الجماهير المختلفة يحتوي على برنامج بعنوان لكي تكون ناجحة.(www.social-marketing.com)

والذي يقسم الى مجموعتين: (البكري ، ٢٠١٢ : ٢٩)

الخارجية : والذي يمثل المجاميع المستهدفة الرئيسة والثانوية كالأسرة مثلا ،اذ يكون الاب والام هما المجموعة الرئيسة والابناء هم المجموعة الثانوية الذين يتأثرون بالتتابع بالوالدين.

الداخلية : ويتمثل بالمعنيين بالبرنامج من مخططين ومنفذين لبرنامج التوجه الاجتماعي للتسويق في المنظمة وفي كونهم ايضا جزء من المجتمع .

٦- **المشاركة** : اذ تفرض الطبيعة الشائكة والتداخلية لبرامج التوجه الاجتماعي للتسويق نوعا من انواع المشاركة من جهتين او اكثر لتنفيذ برامج التوجه الاجتماعي للتسويق وخاصة المرتبطة بالقضايا الصحية والخدمية المتمثلة ببعض الخدمات الخاصة بحياة افراد المجتمع، فان الحاجة تبدو منطقية للتعاون مع امانة العاصمة وجمعيات البيئة وحماية المستهلك وجميعات اخرى للتنسيق والتكامل لتنفيذ برامج هدفها مثلا المحافظة على النظافة وترشيد استهلاك المياه والهاتف وغيرها (عبيدات ، ٢٠١١ : ٧١)، قضايا الصحة الاجتماعية وغالبا ما تكون معقدة حتى يتسنى على وكالة واحدة انها لا يمكن أن تحدث أثرا في حد ذاته (www.social-marketing.com).

٧- **السياسة** : برامج التوجه الاجتماعي للتسويق يمكن أن تسهم في تغيير السلوك الفردي، إلا أن من الصعب الحفاظ على هذا التغيير ما لم تكن البيئة أنها تؤيد في هذا التغيير للمدى الطويل، في كثير من الأحيان، هناك حاجة إلى تغيير في السياسات، وبرامج الدعوة وسائل الإعلام يمكن أن يكون مكملاً فعالاً لبرنامج تسويق الاجتماعي (www.social-marketing.com)

تتمثل بالبرامج المعدة للتوجه الاجتماعي للتسويق لاحداث تحفيز نحو التغيير في سلوك الافراد ، وهو مؤشر بعيد الامد نسبيا لكونه ينصب نحو تغير في السلوك، كما هو على سبيل المثال في التعامل مع النفايات والمشاركة في برامج اعادة تدويرها بما يخدم اطراف متعددة في المجتمع وبما يخدم البيئة (البكري ، ٢٠١٢ : ٣٠).

كما يوضح الجدول (16) العناصر السابقة ومايقابلها من انعكاس لدى الزبون

الجدول (16) عناصر المزيج التسويقي ومايقابلها من انعكاس لدى الزبون

7Ps	7 Cs	التعريف
المنتج	Customer Penefits	منافع الزبون
السعر	Cost	كلفة
التوزيع	Convenience	ملائمة
الترويج	Communication	اتصالات
العامه	Consumers	مستهلكون
المشاركة	Capacity	قدرة
السياسة	Customer	اهتمام الزبون

المصدر: البكري ، ثامر ياسر (2012) ، استراتيجيات التسويق الاخضر ، الطبعة الاولى ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان، ص ٢٥ .

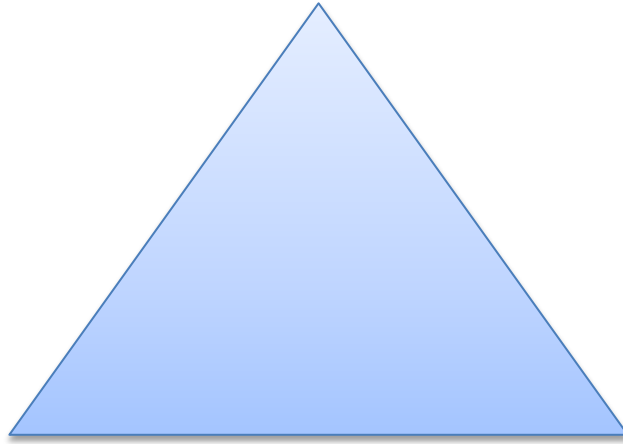
سابعاً : ابعاد التوجه الاجتماعي للتسويق

يفترض التوجه الاجتماعي للتسويق بان مهمة المنظمة هي تحديد وتلبية حاجات ورغبات واهتمامات الأسواق المستهدفة، وتحقيق الرضا المرغوب بصورة اكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين، بالطريقة التي من شأنها أن تدعم المستهلك والمجتمع وتحقق الرفاهية لهما، ويجب موازنة وتوافق المعايير المتضاربة في أغلب الأحيان من أرباح المنظمة ومايحقق رضا المستهلك والمصلحة العامة. حتى الآن عدد من المنظمات قد حققت مبيعات ملحوظة وتحقيق ارباح من خلال تبني وممارسة مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق. (Kotler,2001: 14)

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يتوجب فيه الموازنة بين ابعاد ثلاثة أساسية هي:

- ١- حاجات ورغبات المستهلكين. ٢. تحقيق الارباح ٣. مراعاة المجتمع ورفاهيته

المجتمع (سعادة الأفراد)



المستهلك (إشباع الحاجات)

المنظمة (تحقيق الأرباح)

الشكل (12) يوضح الابعاد الرئيسية لمفهوم الاجتماعي للتسويق

Source: Kotler, Phillip and Armstrong, Gary, (2009), "Marketing" Antroduction , 8nd –ed, Upper Saddle River , New Jersey, p44.

الشكل يبين ان على المنظمات الموازنة بين اعتبارات ثلاثة في وضع استراتيجياتها التسويقية: الربحية، رغبات المستهلك، ومصالح المجتمع. (Kotler & Armstrong , 2012 : 11)

أن معظم المنظمات تركز الى حد كبير في قراراتهم التسويقية على أرباح المنظمة في الأجل القصير. الآن بدأت العديد من المنظمات التفكير في مصالح المجتمع عند اتخاذ قراراتهم التسويقية.

(Kotler & Armstrong, 2001: 21)

لقد اصبحت مهمة عمل منظمات الاعمال تدور في محاولة تحديد حاجات ومتطلبات واهتمامات المستهلكين في الاسواق المستهدفة ، إلا أن بعض المنظمات والصناعات انتقدت لأجل ارضاء مايريده المستهلك على حساب المجتمع. (Kotler, 2001: 14)، ولتحقيق هذا يجب على المسوقين بناء اعتبارات اجتماعية وأخلاقية اثناء ممارسة النشاط التسويقي وهو ما يعني الموازنة او محاولة تقليل التعارض بين ارباح المنظمات واشباع الحاجات المستهلك واهتمامات المجتمع (النور ، ٢٠١٢ : ٣١)، ويتوافق هذا المفهوم مع التطور الحضاري للمجتمع ويقترب الى حد كبير مع المفاهيم الفلسفية والتطبيقات الميدانية للفكر الاداري للمجتمع التي تنصب بشكل رئيسي نحو رضا المستهلك ورفاهية المجتمع على الامد الطويل (البكري ، ٢٠١٢ : ٢٤)

وفما يأتي المسوحات الاجنبية والعربية التي اجراها الباحث على الابعاد الرئيسية للتوجه الاجتماعي للتسويق للوقوف وفهم المتغيرات الفرعية لكل بعد :-

الجدول (17) آراء الكتاب والبحثيين حول أبرز أهداف المنظمة

الأبعاد						اسم الكاتب
رؤية التكامل لتكنولوجيا المعلومات	القيمة الاقتصادية المضافة	النمو	تعظيم ثروة المالكين	تعظيم الأرباح	الحصة السوقية	
					✓	(Keegan et al., 1995:11)
				✓	✓	(اللوس ، ٢٠٠١ ، ٣٩)
		✓	✓	✓	✓	(العامري ، ٢٠٠٢ ، ٥٠-٥٢)
				✓		(Hohnen, 2007:76)
			✓		✓	(سرور واخرون ، :٢٠٠٩:١١)
			✓		✓	(الضمور ، ٢٠٠٩ : ٦٤)
					✓	(دخان ، ٢٠١٠ : ٤)
✓	✓					Yazdanifard1, (Mercy, 2011, 639)
			✓	✓	✓	(الجبوري ، ٢٠١٣ : ٢٢)
			✓	✓	✓	(الشعري ، نعمة ، ٢٠١٣ : ٣٠)
			✓	✓		(العامري ، ٢٠١٣ : ١٩)
1	2	2	6	6	9	مجموع كل متغير

المصدر : أعداد الباحث

ثانياً : بعد المجتمع

الجدول (18) آراء الكتاب والباحثين حول أبرز أهداف المجتمع

الإبعاد						اسم الكاتب
التنمية المستدامة	توعية الأفراد	التغيير الاجتماعي	السلامة البيئية	العنصر الاخلاقي	المسؤولية الاجتماعية	
					✓	(Hohnen, 2007:46)
						(يوسف ، ٢٠٠٨ : ١٤)
		✓				(عبيدات ، ٢٠١١ : ٢٢)
	✓		✓		✓	(Yazdanifard1, Mercy, 2011, 639)
				✓	✓	(Ferreira, 2011:7)
			✓		✓	(Dahl & Low, 2013,:1)
				✓	✓	(شاهد ، ٢٠١٤ : ١٠١)
✓						www.afedonline.org
1	1	1	2	2	4	مجموع كل متغير

ثالثاً : بعد رضا المستهلك (حاجاته ورغباته)

الجدول (19) آراء الكتاب والباحثين حول أبرز أهداف الفرد

الإبعاد								اسم الباحث
الثقة	لانطباعات الذهنية	السمعة	رضا الخدمة	جودة الحياة	لتحسين المستمر	سهولة الاستخدام	الرضا	
				✓	✓	✓		(Noori&Radford, 1995:98)
✓								(Wesner etal ,1995 :184)
		✓						(Hodgetts, 1998:66)
	✓						✓	(اللوس ، ٢٠٠١ : ٣٩)
							✓	(Saiya, 2005, 1)
				✓				(الطائي ، واخرون ، ٢٠٠٩ : ٨١)
			✓					(جودة ، ٢٠١٠ : ٧٤)
							✓	(Ferreira, 2011:7)
				✓				(Navikaitè, 2013:20)
			✓					(Padlee, Yaakop, 2013:63)
					✓	✓	✓	(Satsanguan, et al., 2015)
1	2	1	2	3	2	2	4	مجمع كل متغير

وفي ضوء ماورد في الجداول رقم (18) والجدول (19) والجدول (20) من مسوحات متعلقة بابعاد التوجه الاجتماعي للتسويق تتبنى الدراسة الحالية التصنيف التالي لكل بعد ، اذ تبين ان البعد الاول للمفهوم الاجتماعي **اهداف المنظمة** ينحصر في ثلاثة ابعاد فرعية (تعظيم الارباح ، الحصة السوقية ،تعظيم ثروة المالكين)، اما بالنسبة للبعد الثاني **المجتمع** فأنحصر في ثلاثة ابعاد فرعية ايضا وهي (المسؤولية الاجتماعية ، العنصر الاخلاقي ، البيئة) ، واخيرا البعد الثالث والاسع والاكثر اهمية للنجاح المنظمة وهو **بعد رضا المستهلك** اذ انحصرت ابعاده الفرعية في ابعاد خمسة (الرضا ، سهولة الاستخدام ، التحسين المستمر ، جودة الحياة ، رضا الخدمة)

اما اهم المبررات التي استندت اليها في هذا الاختيار : ان **هدف المنظمة** الرئيس يتركز على تحقيق الربحية وايجاد حصة سوقية مناسبة التي تمثل مقياساً لموقع المنظمة في سوق عملها وهي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق رضا زبائنها و يعد هذا البعد وجودها وسبب نموها واستمرارها اما **هدف المجتمع** يركز دائما على الجوانب الاخلاقية والاجتماعية في التعامل مع المنظمات ، فالمجتمع يسعى دائما للحفاظ على البيئة وايجاد منتجات صديقة للبيئة ، في حين ان **رضا المستهلك** يتحقق من خلال عوامل كثيرة ، منها رضا الزبون عن الخدمات المقدمة ، والتحسين المستمر لتلك الخدمة وايضا صورة المنظمة امام الزبائن والدقة بالعمل وتوعية العاملين وغيرها وعليه يرى الباحث أنها اكثر تصنيفات قريبا وانسجاما مع **ابعاد الاتجاه الاجتماعي للتسويق** و الدراسة الحالية في جانبها النظري والميداني والتي يتفق الباحث معها في ضمان بقاء المنظمات وديمومة استمرارها في سوقها التنافسي. وفيما يأتي شرحاً موجزاً لكل من بعد من ابعاد التوجه الاجتماعي للتسويق ومتغيراته الفرعية وبالترتيب الاتي : -

- ❖ **البعد الأول** : **مصلحة المنظمة (الربح) .**
- ❖ **البعد الثاني** : **المجتمع (رفاية المجتمع وحمايته) .**
- ❖ **البعد الثالث** : **المستهلك (رضا الزبون)**

البعد الأول : مصالح المنظمة

ويضم هذا البعد : (تعظيم الارباح ، تعظيم ثروة المالكين ، الحصة السوقية)

الهدف اولاً: تعظيم الارباح

مفهوم الربح : ان مفهوم التسويق لا يقتصر فقط على ارضاء الزبون بوصفه هدفاً وحيداً للمنظمة فهو فلسفة لا يقصد بها ارضاء الزبائن على حساب مصلحة المنظمة الا انها تدرك بانها لتحقيق اهداف الربح فانه يجب التوازن بين ارضاء الزبون والربحية (الضمور، ٢٠٠٩: ٦٤) الهدف النهائي لمفهوم التسويق هو لمساعدة المنظمات

على تحقيق أهدافها ويجب أن تهدف منظمات القطاع الخاص لتحقيق أرباح كنتيجة لخلق قيمة متفوقة لزيائنها (Kotler, 2001 : 13)

الربح يعني الفرق بين إيرادات المنظمات وتكاليفها الإجمالية- هو تدبير خلاصة النجاح الثابت والقدرة على البقاء على قيد الحياة(William at el., 2008:17). وان هدف تعظيم الارباح يركز على الاستخدام الامثل والكلفة الاقل للموارد الرأسمالية (المواد الاولية والخام ، الموجودات ، التكنولوجيا ، الطاقة ، المعلومات) فضلا عن الاسباب الاتية : - (العلي ، ٢٠١٠ : ٢٠-٢١)

١- تعد الارباح ضرورية لمواجهة الأخطار التي قد تتعرض لها المنظمة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي ومن اهم تلك الأخطار :

الأول : المخاطر الائتمانية ومخاطر الاستثمار ، وهي المخاطر التي تنشأ من عدم قدرة المنظمة على سداد التزاماتها المالية تجاه الاخرين بالاضافة الى مخاطر انخفاض اسعار الموجودات.

الثاني : المخاطر السوقية ، والتي تنشأ من عوامل لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها لان هذه العوامل تتصف بالعمومية والشمولية مثل ارتفاع معدلات التضخم وزيادة الاسعار وارتفاع كلف الاقتراض ، او نتيجة للاوضاع السياسية والاقليمية وكذلك قد يكون سببها انخفاض قيمة العملة المحلية امام العملات الرئيسية الاخرى .

٢- ان الارباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم من خلال وجوه ثلاثة :-

(الأول) تعد الارباح أحد مصادر التمويل الداخلي ، اذ تقوم المنظمة باحتجاز ارباحها السنوية وتستخدمها في تمويل النمو والتوسع .

(الثاني) ان تحقيق المنظمة للارباح وتوزيع جزء من هذه الارباح على حملة الاسهم العادية يزيد من ثقتهم بالمنظمة ، ويجعلهم يتمسكون بأسهمها مما يعني استقرار اسهم المنظمة بالسوق المالي .

(الثالث) ان تحقيق المنظمة للارباح يشجع اصحاب رؤوس الاموال بالاكتتاب بالاصدارات الجديدة من الاسهم العادية وبالتالي زيادة راسمال المنظمة .

هناك بعض المآخذ السلبية لمفهوم تعظيم الربح وذلك على النحو الاتي : (www.shbabmisr.com)

- أن هدف تعظيم الربح لا يأخذ في الاعتبار مخاطر الاستثمار.
- أن هدف توزيع الربح لا يسمح بدراسة أثر سياسة توزيع الأرباح على القيمة السوقية.
- أن هدف توزيع الربح يتجاهل القيمة الزمنية للنقود لأنه لا يأخذ بمفهوم القيمة الحالية للنقود

الهدف الثاني : تعظيم ثروة المالكين

ان مفهوم اصحاب المصالح او ما يسمى بالمستفيدين من وجود أي منظمة اعمال او منظمة حكومية قد تطور عبر الزمن متأثراً بتطور الحياة بشكل عام. ففي البداية كان الاعتقاد السائد ان المالكين سواء كانوا افراداً من القطاع الخاص او جهة حكومية هم المستفيدون المباشرين و الوحيدون من وجود المنظمات التي انشأوها و زودوها برؤوس الاموال اللازمة لعملها و استمرارها (Hohnen, 2007:76)، يكون حملة الاسهم ملاك المنظمة ، ويشترى الاسهم لانهم يريدون يكسبو عائداً جيداً على استثماراتهم دون التعرض لمخاطر غير الضرورية . وفي معظم الحالات يختار حملة الاسهم الموجهين والذين يعينون بعد ذلك المديرين لتشغيل المنظمة بصورة يومية ، ونظراً لان من المفترض ان يعمل المديرين لصالح حملة الاسهم فيجب ان يتبعوا سياسة تعزز قيمة حملة الاسهم . (برجهم وايرهاردت، ٢٠٠٩ : ٥٧). ان هدف تعظيم ثروة المساهمين ياخذ في الاعتبار عاملي المخاطرة والتوقيت لان القيمة السوقية لاسهم المنظمة تعد انعكاساً لجميع القرارات المالية التي تتخذها الادارة فالقرارات الجيدة تؤدي الى ارتفاع القيمة للاسهم وبالتالي فان قيمة استثمار المساهم في المنظمة تزداد (تيم ، ٢٠١٣ : ٢٨). ويضم مشاركة أصحاب المصلحة بالطرق الرسمية وغير الرسمية من اجل البقاء على تواصل مع الأطراف التي لها مصلحة فعلية أو محتملة أو تأثير على الأعمال (Hohnen, 2007:76).

الهدف الثالث : الحصّة السوقية :

ترمز الحصّة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة او اكبر منافسيها في الصناعة، ويساعد تحليل الحصّة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المنظمة، (دخان ، ٢٠١٠ : ٤). فقد لا يكون وضع المنظمة جيداً بالدرجة الكافية ، على سبيل المثال ، للحصول على زيادة بالمبيعات بنسبة خمسة بالمائة إذا ما كان السوق مرتفع بنسبة عشرة بالمائة (www.abahe.co.uk)، وفي المنظمات التي تقدم الخدمات ونظراً لصعوبة قياس المبيعات في صيغة وحدات، فيتم قياس الحصّة السوقية بصفة انها عدد العملاء الذين تقدم لهم الخدمة وبالنسبة لحجم السوق المستهدف. (الزعيبي، ٢٠٠٣ : ١٣)

البعد الثاني : المجتمع

ويضم هذا البعد : (المسؤولية الاجتماعية ، العنصر الاخلاقي ، السلامة البيئية)

الأول : المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية دور كبير على مجمل أنشطة المنظمة وادائها المستقبلي (MJia et al ., 2008 :121) فالمنظمات ينبغي عليها إنتاج السلع والخدمات التي يطلبها المجتمع ، هناك

المنظمات كثيرة توظف مواردها نحو احتياجات الموظفين والزبائن والشركاء التجاريين، والمجتمع، وجني النتائج المالية الصحية.، وقد بدأت بعض المنظمات بالمسؤولية باستخدام مواد التعبئة والتغليف القابلة لإعادة التدوير والمنتجات التي لا تضر بالبيئة (Kazmi, 2007:13).

وحسب (Ferreira, 2011, :109) فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعبر عن رؤية الأعمال بوصفها جزءا لا يتجزأ من المجتمع المحلي والمجتمع العالمي والبيئة التي تدعم ذلك (Hohnen, 2007:76) ، تعد المسؤولية الاجتماعية عنصرا مهما في مفهوم التسويق ، فمن غير الممكن اشباع حاجة المستهلك بطريقة تتعارض مع رفاهية المجتمع ومصالحه ، فالمنظمة تستطيع ان تقدم منتجا يرضي العديد من الزبائن ولكن قد يؤدي او يلوث البيئة (الضمور، ٢٠٠٩: ٦٥)

أما من ناحية مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد حددت ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المنظمة تمثلت في:- (الحمدي ، ٢٠٠٣ ، ٣٧-٣٨)

أ-المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح

وتشير إلى أن مسؤولية المنظمة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم، وهذه المسؤولية القاصرة تؤيد ما جاء به الاقتصادي Friedman.

ب-المسؤولية تجاه أصحاب المصالح

تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من (مستهلكين ، موزعين ، مجهزين)

ج-المسؤولية تجاه المجتمع

ويشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة مثل التسويق الأخضر .

الثاني : العنصر الأخلاقي

اعتماد هذا المفهوم يتطلب اتخاذ قرارات تسويقية بطريقة أخلاقية ومسؤولية اجتماعيا (Kazmi, 2007:13)، حيث ان هذا المفهوم يدرس في حقول المدارس التجارية لترسيخ هذا العنصر المهم لمنظمات الاعمال حيث بدأ منذ ثمانينات القرن الماضي في بلدان مختلفة ، أن المنظمات تواجه في كثير من الأحيان خطر سوء التصرف مما يؤثر على تشويه سمعتها ، ومع ذلك، تذكرنا بالعنصر الأخلاقي أن: (١) سوء السلوك لن يتم التسامح بعد الآن (٢) ان مبادئه يجب أن ينظر إليها في جميع عمليات اتخاذ القرار الإداري (٣) المنظمات التي لا تتناسب المجتمع ولا تمتلك أخلاق لا تستحق أن يكون جزءا منه (Ferreira, 2011, :107) . وتشمل الفوائد الإيجابية كثيرة للعنصر الاخلاقي فمثلا في مجلس أوروبا يقوم بمساعدة وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال القدرة على تطبيق المبادئ والعمليات ونماذج صنع القرار على القضايا الأخلاقية (Dahl & Low, 2013:1).

الثالث : السلامة البيئية :

الأخلاق والحركات البيئية سوف تضع مطالب أكثر صرامة على المنظمات في المستقبل (23 : 1999 , Kotler et al.) المجتمعات والأفراد يبحثون عن طرق لكيفية التغلب أو التخفيف على تأثير زيادة المشاكل الاجتماعية و تحسين حياة الأفراد والبيئة، التي هي جزء منها تضمن الفقر، الجوع والأمراض والتميز وغيرها من المشاكل تدوم لقرون عديدة، ليس فقط في الفقراء ولكن أيضا في الدول المتقدمة الغنية (Viera, 2013:56)، البيئة ببساطة هي المحيط الذي تعمل به المنظمة.ازداد الوعي بالقضايا البيئية نتيجة لزيادة الدعاية في وسائل الإعلام بشأن قضايا مثل معالجة مايرج من طبقة الأوزون وزيادة التلوث البيئي بالصناعات، الزبائن قد أصبحوا اكثر قلق حول البيئة وما يترتب عليها من أثر في حياتهم الخاصة بهم. (Yazdanifard& Mercy,2011,639)

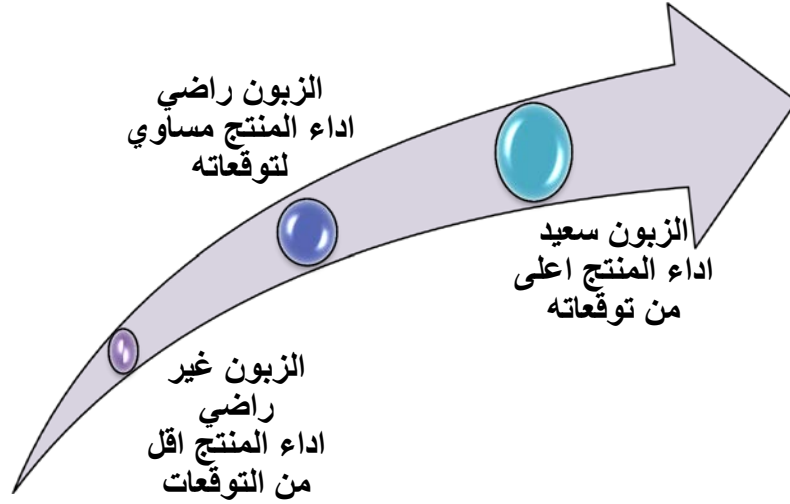
البعد الثالث : رضا الزبون

ويضم هذا البعد : (الرضا ، سهولة الاستخدام ، التحسين المستمر، جودة الحياة ، رضا الخدمة)

الأول : رضا الزبون

تزايد الاهتمام بالزبون بالاونة الاخيرة وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، فد ادى التنافس الحاد بين هذه المنظمات الى ضرورة التركيز على اشباع الحاجات والرغبات للزبون وذلك لمحاولة تحقيق رضاه واسعاده . (جودة ، ٢٠١٠ : ٧٤). رضا الزبون يعرف بأنه التشجيع الذي يواجه الزبائن مع توقع لتطوير التسليم واطافة القيمة للزبائن (6 : 2015 , Satsanguan, et al.). أن على المنظمات ارضاء الزبائن من خلال توفير احتياجاتهم وتاخذ بنظر الاعتبار بعض الاحتياجات قد تكلفها أكثر لتلبية أي من الزبائن قادرة ومستعدة لتوفيرها له (William at el., 2008:17). يجب على المنظمات أن تولي اهتماما لاحتياجات الزبائن وتحقيق الرفاهية على المدى القصير والطويل ايضا (Kazmi ,2007:13). يمكننا القول ان رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الاداء والتوقعات . وبالتالي فان هناك مستويات ثلاثة من الرضا / عدم الرضا يمكن ان تحقق من خلال مقارنة الاداء المدرك من قبل الزبون بتوقعاته : - (جودة ، ٢٠١٠ : ٧٤)

- ١- اداء المنتج اقل من توقعاته ← الزبون غير راضي
- ٢- اداء المنتج مساوي الى توقعاته ← الزبون راضي
- ٣- اداء المنتج اكبر من توقعاته ← الزبون سعيد



الشكل (13) العلاقة بين اداء المنتج وتوقعات الزبون

المصدر : أعداد الباحث

ووضح (Satsanguan, et al., 2015 : 5-6) كيفية تحقيق رضا الزبون واشباع حاجات ورغبات من خلال مرحلتين رئيسيتين ومتغيراتها الفرعية وكالاتي :-

١- صورة المنظمة (الصورة المؤسسية)

هذه هي النتيجة الإجمالية للتفاعل بين المعرفة والخبرات، والمعتقدات والمشاعر لدى الناس كما تعد كدالة لتراكم الخبرة على مر الزمن وهي متصلة بالخصائص الملموسة وغير الملموسة للمنظمة مثل الهندسة المعمارية، وتنوع المنتجات والخدمات المقترحة، والاسم التجاري، تتألف صورة المنظمة من أربعة متغيرات وكما يأتي :-

١. السمعة ٢. التوجه للزبون ٣. الرأي الايجابي ٤. الابتكار والتطلع للامام

٢- جودة الخدمات

تعرف بانها التباين بين توقعات الزبائن وتصوراتهم. توقعات الزبائن هي مطالب لا بد أنهم يدركون شعور موفر خدمة. وقدم له معنى أكثر دقة لجودة الخدمة هو تقييم إجمالي أو موقف بشأن تميز الخدمة. نوعية الخدمة المشار إليها متغير خارجية تتألف (٧) متغيرات الملاحظة :-

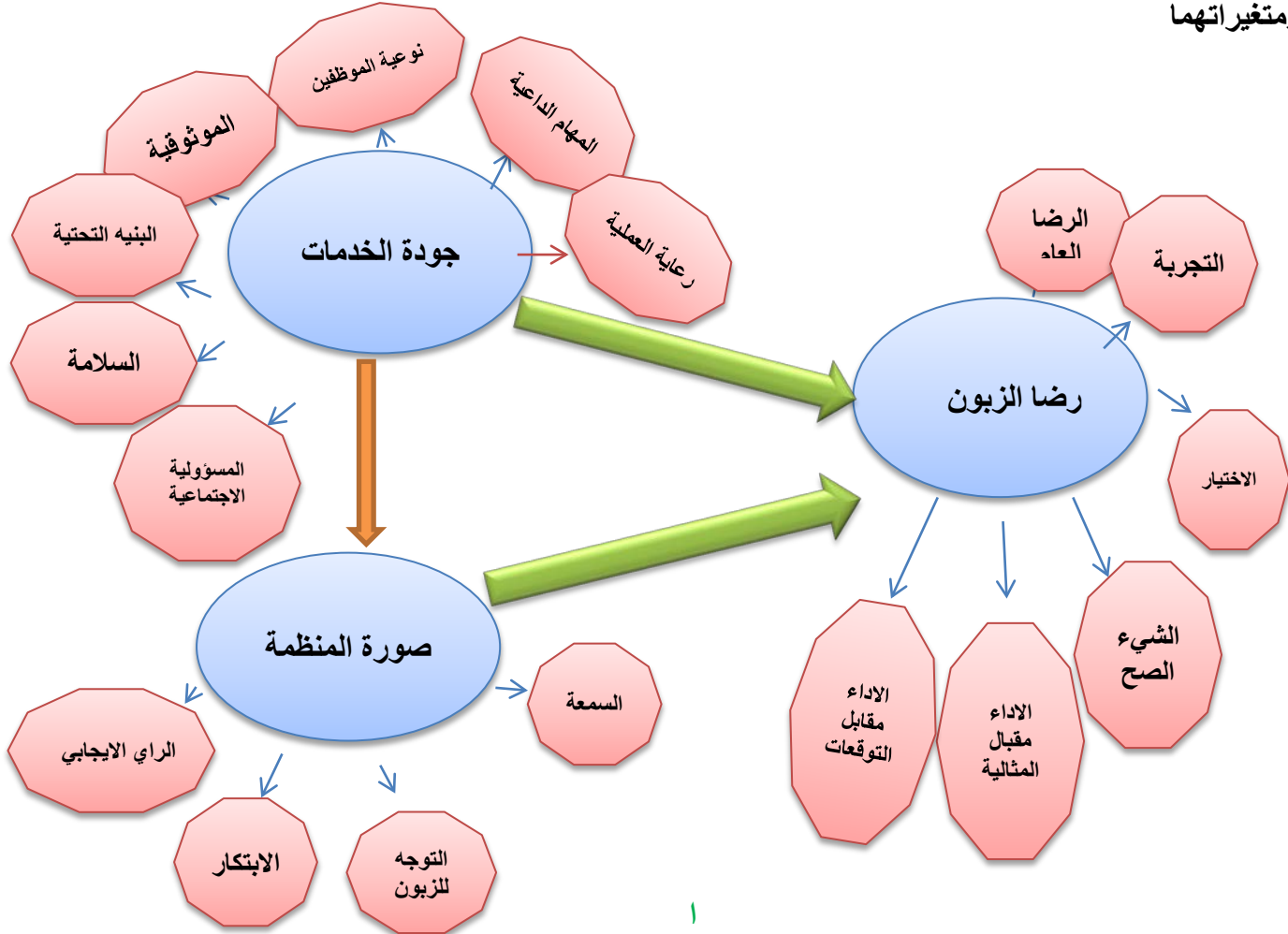
١. رعاية العملية ٢. خدمة المهام الداعمة ٣. نوعية الموظفين ٤. الموثوقية ٥. البنية التحتية ٦. السلامة ٧. المسؤولية الاجتماعية

٣- رضا الزبون

رضا الزبون يعرف بأنه التشجيع الذي يواجهه الزبائن مع توقع لتطوير لتسليم واطافة القيمة للزبائن . (Satsanguan, et al., 2015 : 6) وفي نهاية المطاف، يتكون رضا الزبون من متغيرات ستة:

١. الرضا العام ٢ . التجربة الجيدة ٤. الاختيار الحكيم ٥. الحق (الشيء الصحيح) ٦. الاداء مقابل المثالية ٦ . الاداء مقابل التوقعات

ويوضح الشكل (14) كيفية تحقيق رضا الزبون واشباع حاجات ورغبات من خلال مرحلتين رئيسيتين ومتغيراتها



الشكل (14) تحقيق رضا الزبون واشباع حاجات ورغبات من خلال مرحلتين رئيسيتين ومتغيراتها

Source: Lanchakorn, Satsanguan & Wann, Fongsuwan and Jirasek, Trimetsoontorn, 2015 ,
 "Structural Equation Modelling of Service Quality and Corporate Image that Affect
 Customer Satisfaction in Private Nursing Homes in the Bangkok Metropolitan Region
 , Research Journal of Business Management , Volume: 9, Issue: 1,P 7.

ويوضح (Choy el at., 2011; 3) في الشكل (16) الموضح ادناه وجود علاقة إيجابية بين رضا الزبون ونوعية الخدمات، بابعادها المختلفة (الفنية والصفات الوظيفية)، لما له الأثر الإيجابي لرضا الزبون تجاه النوايا السلوكية.



الشكل (15) العلاقة الايجابية بين رضا الزبون والخدمات

Source: Choy, J. Y., Lam, S. Y., and Lee, T. C. (2011), Service quality, customer satisfaction and behavioral intentions: review of literature and conceptual model development. *International Journal of Academic Research*, Volume 4, Issue 3, pp. 11 – 15.

الثاني : سهولة الاستخدام :-

ان سهولة الاستخدام والارشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات اهمية قصوى في زيادة قدرتها على الاداء بطريقة سليمة وامنة ، على وفق ما هو مصمم لها ،فاذا لم يتم ارشاد الزبائن نحو ما يجب عمله بالصورة ملائمة فمن الممكن ان يؤثر استعمالها سلباً ، وايضا معالجة المشكلات التي تحدث اثناء الاستخدام ، ويجب ان تكون الارشادات واضحة وبصيغ مفهومة للزبون العادي (الطائي واخرون ، ٢٠٠٩ : ٨١)

الثالث : التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر احد العناصر الاساسية لرضا الزبون لذلك يجب الالتزام به بشكل دائم للوصول الى حالة من الكمال المطلوب. والتحسين المستمر اساسا تتميز به المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع اضافية الى المنظمة وزبائنها (الطائي واخرون ، ٢٠٠٩ : ٣٧٧). يشكل مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها (الطائي ، العبادي .٢٠١١ : ١٥).

الرابع : جودة الحياة

تعرف جودة الحياة بدرجة شعور الفرد بالسعادة النفسية الناتجة من رضاه بظروف حياته اليومية (مبارك ، ٢٠١٢ : ٧٢٠) ،هناك إدراك متزايد حول اهتمام اكثر وأفضل لصحة السلع و/أو الخدمات وفي الواقع الناس يدركون أن حالتهم الصحية هو أحد أصول التي يجب أن تدار بعناية وهذا القلق قد أوجد العديد من التحديات في العديد من ساحات الأعمال (Ferreira, 2011, :106).

الخامس : رضا الزبون عن الخدمة

يتم تعريف رضا الخدمة هو إحساس وشعور عاطفي بعد استهلاك الخدمة التي تتطور بعد ذلك إلى موقف العام تجاه الاستفادة من تلك الخدمة ثم يمكن توسيع هذا التعريف أكثر اذ يتم تعريف هذا الارتياح للزبون كالموقف المعرفي والعاطفي والشعور الناتج عموما عن تقييم الزبون لها اي أنها جاءت من خلال من تجربتهم الخاصة بالخدمة.(Padlee,Yaakop,2013:63)

والشكل (16) يعبر عن اثنان من مستويات الرضا وكما موضح ادناه

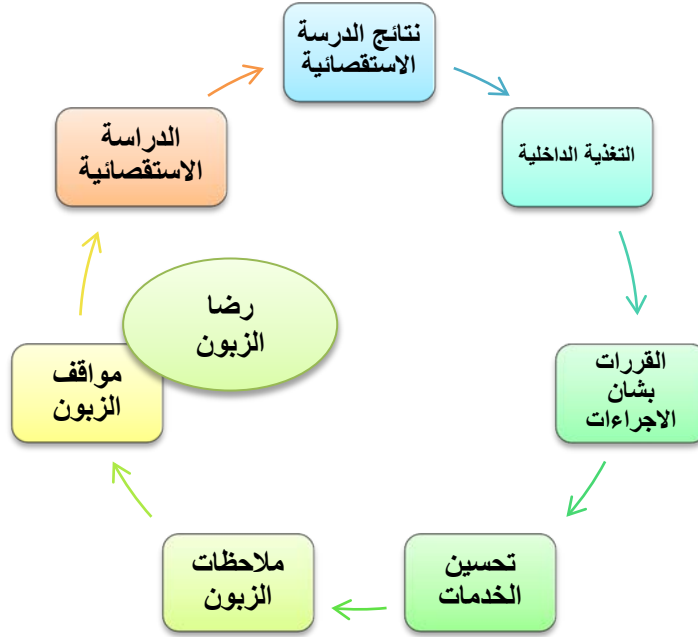


الشكل (16) نموذج يعبر عن اثنان من مستويات الرضا ونتيجته

Source Padlee, Siti Falindah & Yaakop, Azizul Yadi , 2013, **Service Quality Of Malaysian Higher Educational Institutions: A Conceptual Framework** International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 2, Issue 1 (June), ISSN 2289-1552.

رضا الزبون ليست نتيجة مؤقتة بل هو الإجراء المستمر الذي يساعد على الكشف عن قدرات المنظمة وتحسينها من أجل خدمة الزبائن بطريقة تفوق المنافسين،ويمكن ايضاح ذلك من خلال حلقة تحسين رضا الزبون التي اجريت بدراسة استقصائية(Navikaitė,2013:20).

ويوضح الشكل (17) حلقات التحسين لدراسة استقصائية



الشكل (17) حلقات تحسين رضا الزبون لدراسة استقصائية

Source: Navikaitė, Aida, (2013), "Customer Satisfaction Augmentation In The Context Of Small And Medium Enterprises", Master thesis: international marketing and management. Kaunas, ISM University of Management and Economics, P20.

بوجه عام، فإنه يمكن الاستنتاج بأن رضا الزبون هو واحد من مؤشر الأداء الرئيسي الذي يؤثر تأثيراً إيجابياً على الوضع المالي للمنظمة و يمكن أن يستخدم للتنبؤ بالسلوك المستقبلي ينبغي أن تهتم بكل نشاط على حده بسبب وجود شبكة واسعة من العلاقات مع الولاء ، الربحية، الحصة السوقية. وعليه، ينبغي أن ينظر إليه كأداة للحصول على ميزة تنافسية (Navikaitė, 2013:21)

الفصل الثاني

المبحث الثاني : استراتيجيات التنافس

الأول : مفهوم الاستراتيجية

تعد الاستراتيجية خطة رئيسة شاملة للمنظمة توضح كيف يمكن للمنظمة ان تحقق رسالتها وأهدافها، لتعظيم من الميزة التنافسية (Wheelen & David Hunger, 2010:67). والستراتيجية هي الاطار الرئيسي الشامل الذي يحدد كيف تحقق المنظمة اغراضها واهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ (الظاهر، ٢٠٠٩: ٢٢). الاستراتيجية موقف، أي أنها تعكس قرارات لتقديم سلع أو خدمات معينة في أسواق معينة (Nickols, 2010:2). عرفت الاستراتيجية بأنها خطة تبحث حول كيفية اكتساب ميزة تنافسية، والستراتيجية الجيدة هي استراتيجية التي تولد في الواقع هذه الميزة (Barney & Hesterly, 2012:12).

وهي تعني ايضا تحديد الاهداف والغايات الرئيسة للمنظمة والطريقة التي تنجز او تحقق بها المنظمة هذه الاهداف والغايات تتم من خلال مايسمى بالتخطيط الاستراتيجي. وان الاستراتيجية هي نتاج لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة (النجار و محسن ، ٢٠١٢ : ٤٨).

وتشير الاستراتيجية الى مجموعة من الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها امام الزبائن مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد (السالم ، ٢٠٠٥ : ٢٢٤)، الاستراتيجية هي مجموعة القرارات الهامة التي يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة الاستراتيجية من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ على ثلاثة مستويات هي مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف (حسن ، ٢٠١٥ : ٣٣).

وعرفت الاستراتيجية بأنها خطة أداء للمنظمة تمكنها على تحقيق ميزة تنافسية (Mwayra, 2013: 2). وعليه فالستراتيجية هي نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وانشطتها المستقبلية (ادريس و الغالي، ٢٠١١، ١٧).

والجدول (20) يوضح بعض تعاريف الاستراتيجية :

الجدول (20) مفهوم الاستراتيجية وفق وجهات نظر عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث
اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل والذي يحقق ميزة للمنظمة من خلال التهيئة للموارد في إطار تغيرات البيئة لاحتياجات الأسواق وتحقيق توقعات أصحاب المصلحة.	(Jelassi & enders, 2004 : 7)
استراتيجية المنظمة تستلزم القيام بثلاثة عمليات جارية وهي : تحليل والقرارات والإجراءات.	(Dess et al., 2007:9)
خطة او مجموعة خط توضح كيفية تحقيق هدف محدد.	(Nickols, 2010:2)
عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المنظمة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية.	(حيرش، ٢٠١٠، ٢٤)
الإجراءات المحتملة التي تتطلب قرارات الإدارة العليا وكميات كبيرة من موارد المنظمة .	(Fred, 2011:13)
مجموعة من قواعد صنع القرار لتوجيه السلوك التنظيمي.	(Mwayra, 2013: 2)
إجراءات موجهة لهدف معين تعتمزم المنظمة أن تأخذ في سعيها لاكتساب والحفاظ على الميزة تنافسية.	(Rothaermel , 2013:6)

استناداً إلى ما سبق يرى الباحث إن الاستراتيجية "هي مجموعة من الخطط طويلة الأجل يمكن من خلالها ان تحقق المنظمة التوافق بين أهدافها ومواردها وفرصها المتاحة وتطوير قدراتها الملزمة لكسب الميزة التنافسية".

الثاني : مفهوم الميزة التنافسية

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات الدولية والمحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ، وأشير بهذا الصدد الى أنه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق هدف الميزة التنافسية من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا مقارنة في طبيعتها ، ، ونظرا لزيادة التنافس في بيئة الاعمال تكون من الصعوبة الاحتفاظ بالميزة التنافسية، إذ قد تكتسبها المنظمة بصورة مؤقتة لا مستمرة

(يوسف ، ٢٠٠٦ : ٦٨) . إذ أشار (Hofer,1980) الى أن الميزة التنافسية يعنى المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

إذ أشار (Hofer,1980) الى أن الميزة التنافسية تعنى المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها. وأوضح (Frank, 2008: 202) اكتساب والحفاظ على الميزة التنافسية هي مسألة تتعلق بتحديد استراتيجية المنظمة

لا يوجد أي معنى مشترك لـ "ميزة تنافسية" أو الممارسة أو في أدب استراتيجية التسويق، أحيانا يستخدم هذا المصطلح بالتبادل مع "الكفاءة المميزة" على أنها تعني التفوق النسبي في المهارات والموارد، يشير المعنى على نطاق اخر واسع إلى ما نلاحظه بالتفوق الموقعي في الأسواق، استنادا إلى توفير قيمة للزبائن بشكل متميز أو تحقيق أقل نسبة الكلف، والحصة السوقية والربحية الناتجة أداء المنظمة (Day & Wensley,1988: 4).

ميشال بورتر (١٩٨٥) يعتبر أن المزايا التنافسية تنمو بشكل يزيد من قيمة المنظمة بحيث تكون قادرة على خلق قيمة للمشتريين يمكن أن تتجاوز كلف المنظمة نفسها (Abou-Moghli et al., 2012).

وان مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه بورتر هو " القيمة التي يمكن للمنظمة ان تتشئها لزيائنها فضلا عن الكلف التي تتحملها من اجل انشاء هذه القيمة (حيرش ، ٢٠١١ : ٢٨) .

وبين (Czepiel,1992:43) بأن الميزة التنافسية يشير الى القدرة على تقديم سلع أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الزمني البعيد ، وفي الاطار نفسه حدد (Ulrich&Lake,1991:89) أن التفوق يتحقق من خلال عنصرين ، أولهما القيمة المدركة للعميل ، والثاني التفرد في الأداء.

وقد سعت المنظمات لمدة طويلة حول كيفية تحقيق ميزة تنافسية في البيئات غير المؤكدة والمتغيرة . (Dobni,2010:331)

فالميزة التنافسية في اداء المنظمات لانشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين " والكاتبه بهذه التعريف تربط الميزة التنافسية بمقاييس عامة غير محددة ، ولا توضح كيف ان الكفاءة (انجاز المخرجات بأقل قدر من المخرجات) او الفاعلية (أنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة) يمكنهما تحقيق الميزة التنافسية (القطب ، ٢٠١٢ : ١٢) .

ويركز (Czepiel) على عنصرى القيمة والزمن في ايراده لمفهوم الميزة التنافسية ، فالميزة يجب ان تخلق قيمة يشعر بها الزبائن لى الا تكون مؤقتة ، من هنا فان الميزة التنافسية هي عبارة عن " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن (Czepiel, 1992 :43)، وينطلق (Rappaport) كلفويا في تعريفه للميزة

التنافسية ، "فتمت ما استطاعت المنظمة من تقليص كلفها الكلية وكانت مبيعاتها تفوق هذه الكلف فانها تكون قد حققت الميزة التنافسية من خلال توفير قيمة متفوقة او كلفة منخفضة للزبائن (Rappaport , 1992 :84-85)

ويمكن توضيح مفهوم الميزة التنافسية من خلال الجدول (21) ادناه

الجدول (21) مفهوم الميزة التنافسية وفق وجهات نظر عدد من الباحثين

المفهوم	الباحث
أن الميزة التنافسية يعني استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها إذ تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتها.	(Pitts&Les,1996:55)
هي " الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين	(Macmillin& Tampoe ,2000:89)
الميزة التنافسية هي المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها	(القره لوسي ، ٢٠٠٨ : ٣٣)
الميزة التنافسية هي المدى الذي تكون فيه المنظمات قادرة على خلق موقف جيد للدفاع عن نفسها اما منافسيها	(Bratić, 2011 :4)
الميزة التنافسية اداء المنظمات لانشطتها بصورة اكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين "	(القطب ، ٢٠١٢)
بأنها مجموعة المعارف والمهارات التي تميز المنظمة عن منافسيها	(العوادي ، ٢٠١٤ : ٥٨).

استناداً إلى ما سبق يرى الباحث إن الميزة التنافسية " هي مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة على المدى البعيد والتي تميزها عن غيرها من المنظمات في الصناعة او السوق ومن خلالها تستطيع ان تطور مجمل عملها او جزءاً كبيراً منه وتقديم خدمات او سلع بشكل يفوق المنافسين .".

كما يمكن تقسيم الميزة التنافسية الى داخلية وواخرى خارجية : (بوقفلول، ٢٠٠٩، : ١٠٩)

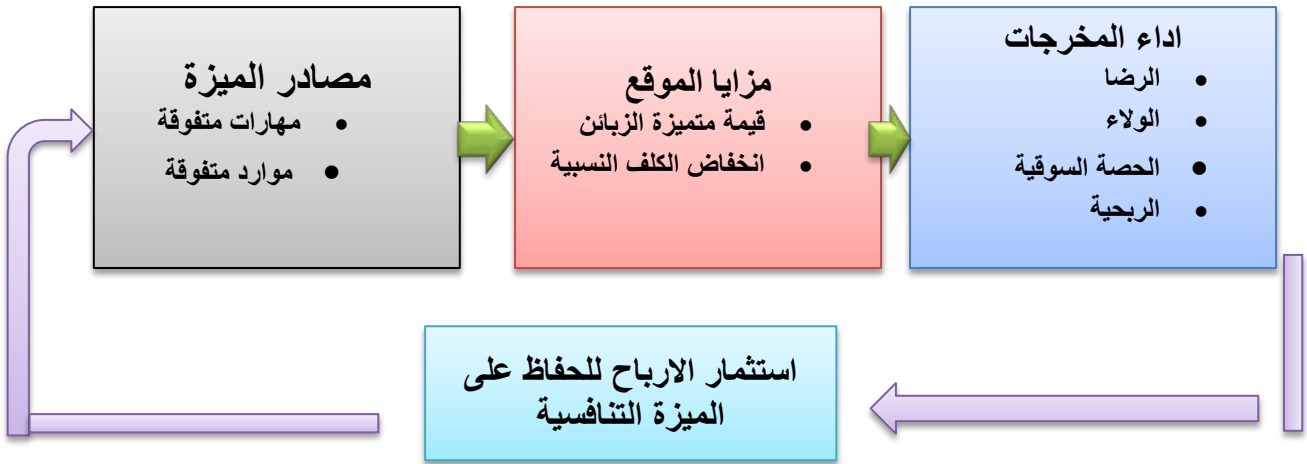
- 1- الميزة التنافسية الداخلية، وهي التي تعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في كلفة التصنيع وتسيير الإنتاج، و هو الأمر الذي يعطي للمنتج قيمة من خلال سعر الكلفة المنخفض مقارنة بالمنافسين.
- 2- الميزة التنافسية الخارجية، وهي التي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج، وتمثل قيمة لدى المشتري من خلال تخفيض كلف الاستخدام، أو رفع كفاءة الاستخدام

ان التنافسية وسيلة رئيسة لتطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة والنامية علي التعايش في ظل بيئة دولية متممة بالعلومة وانفتاح الاقتصاديات وتحرير الاسواق (المجالي ، ٢٠١٠ : ٢٥٩).

عناصر الميزة التنافسية (Day & Wensley,1988:3-5) :-

١. **ميزة الموقع**: مزايا الموقعية للأعمال التجارية هي مشابهة مباشرة إلى الحواجز التنقل التنافسي التي من شأنها ردع المنظمة من تحويل موقعها الاستراتيجي، فهي تفهم أفضل ضمن سلسلة القيمة أو الأعمال التجارية إطار نظام نسبت إلى ماكينزي وشركائه.
٢. **اداء المخرجات**: المؤشرات الأكثر شعبية في فعالية التسويق والميزة التنافسية هي حصتها في السوق و الربحية.
٣. **تحويل المورد الي مزايا موقع**: وقيادة من المزايا الموقعية هي المهارات العالية النفوذ والموارد التي تفعل أكثر لخفض الكلف أو خلق قيمة للزبائن. ويتأثر كل نشاط في سلسلة القيمة للمنظمة من خلال التأثير المشترك لهؤلاء السائقين.

ويوضح الشكل (18) عناصر الاساسية للميزة التنافسية



الشكل (18) العناصر الاساسية للميزة التنافسية

Sources: George S. Day & Robin Wensley.,1988 " **Assessing Advantage:**

Framework for Diagnosing Competitive Superiority " , Journal of Marketing,

Vol. 52, p,3.

عناصر الميزة التنافسية :

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة ، فإنه يتوجب عليها ان تكيف اهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع متغيرات البيئة سواء كان ذلك بشكله الموجب أم السالب ، وان تختار البعد التنافسي الذي يمكن من تحقيق التفوق التنافسي في السوق التي تعمل بها ، ولا شك بان اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين اساسيين (البكري ، ٢٠٠٨ : ٢٠٤) -

الاول : يتمثل بمصادر واعمال المنظمة في بناء التفوق والميزة التنافسية (المدخلات ، العمليات) والعامل الثاني : يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن

ويمكن تحديد ابعاد التميز التنافسي بالآتي :

١- **التسليم** : التسليم في الوقت المحدد يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية عندما تحاول شركات لتقليل المدة الزمنية بين تلقي وقبول طلبات الزبائن وأحكام السلع أو الخدمات لزيائنها (Abou-Moghli & Others, 2012: 8). وتشير اسبقية التسليم الى قدرة العمليات في مواجهه الطلبات وتسليمها بانتظام (طالب و غالي ، ٢٠١١ : ١٤٠)

٢. **الجودة** : كروسبي (١٩٩٥) عرف الجودة في مفاهيمه من أربعة منطلقات من الجودة والكلفة ذات نوعية رديئة كما تكون متوافقة مع مواصفات معينة (Abou-Moghli et al., 2012: 13) ، أيضا، لا يمكن تحقيق الجودة من خلال اثنين من الأبعاد مثل نوعية التصميم الذي يعني وظيفة تكيف تصميم السلع ، ومطابقة الجودة والتي تعني القدرة على تحويل المدخلات الى مخرجات بشكل ماطبق (Adam & Ebert, 1996) اذ يؤكد بويون واخرون على ان **الجودة** كاسبقية تنافسية تعمل باستمرار على تحسين العلاقات بين وظائف المنظمة والعاملين فيها ، وبين المنظمة وزبائنها ، وبين المنظمة ومجهزها (طالب و غالي ، ٢٠١١ : ١٣١).

ويمكن تحقيق الجودة من خلال (البكري ، ٢٠٠٨ : ٢٠٦) -

أ - **جودة التصميم** : وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها الزبون ، وان تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته.

ب - **جودة المطابقة** : وتتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق ، و ورغبات الزبائن من جهة ، وجعل نسبة المعيب والتالف الى حد ادنى مايمكن والتي يمكن ان تصل مستوى درجة التالف الصفري .

ج - **جودة الخدمة** : الكثير من السلع يتوقف شراؤها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون ارشادية تدريبية ، صيانة ، ضمانات وهذه مجتمعة او منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من الزبون .

٣. الكلفة: يمكن أن تكون الكلف مباشرة أو غير مباشرة ، ثابتة أو متغيرة، وقصيرة أو طويلة الأجل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضا أن التعبير عن الكلفة على وفق نيته. وعلاوة على ذلك، ويمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى كلف الفشل (الداخلي والخارجي)، وكلف التقييم، والوقاية (Juran, 2004 :22) . كما تعد الكلفة واحد من المؤشرات لتقييم وظيفة العمليات الانتاجية ، فضلا عن ان عدد الدارسين يعدها الحد الفاصل لقدرة المنظمة على الاستمرار بأعمالها وفرصة بقائها في السوق (طالب و غالي ، ٢٠١١ : ١٣١).

من ابرز العوامل التي تؤدي الى تخفيض الكلف هي (البكري ، ٢٠٠٨ : ٢٠٥) :

- أ- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين .
- ب- الاستثمار الاقل في الموارد وبخاصة في المواد الاولية مع وجود انظمة خزن متقدمة .
- ج- اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف والتقدم .
- د- الارتفاع بمستوى استغلال الطاقة المتاحة في موجودات المنظمة لتقليل نسبة تأثير الكلف الثابتة على الكلف الكلية للوحدة الواحدة من الانتاج .

٤- المرونة : وتعني قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ، إذ أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من السلع الجديدة بصورة مستمرة. (الجرجري، العزاوي ، ٢٠٠٩ : ١٤) وصف Knoll and Jarvenpaa (١٩٩٤) المرونة كخاصية أساسية للحفاظ على التوافق بين العمليات التجارية والأنظمة الداعمة لها في البيئات المتغيرة. تعريف فلوريان فورستر المرونة هي القدرة على الاستجابة للتغيرات. (Forster, 2006: 10)، ويشير (Krajewski & Rizman: 43) الى وجود نوعين للمرونة هما : (Krajewski & Rizman, 1999: 40)

- مرونة الانتاج حسب رغبة الزبائن (الايصاء الواسع)
- مرونة الحجم وهي تغيير كمية الانتاج حسب التقلبات الحاصلة في الطلب .
- ويمكن تأشير المرونة في مجالين اساسيين هما (البكري ، ٢٠٠٨ : ٢٠٧) :
- قدرة المنظمة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم السلع على وفق تفضيلات الزبائن ، وعلى اعتبار ان المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير ، وبالتالي فان المنتج لا يبقى على حاله لمدة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الاحوال .
- قدرة المنظمة في الاستجابة في التغير في حجم الانتاج بالزيادة او النقصان وبحسب مستويات الطلب ، وبالتالي يجب ان يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومنقلبة

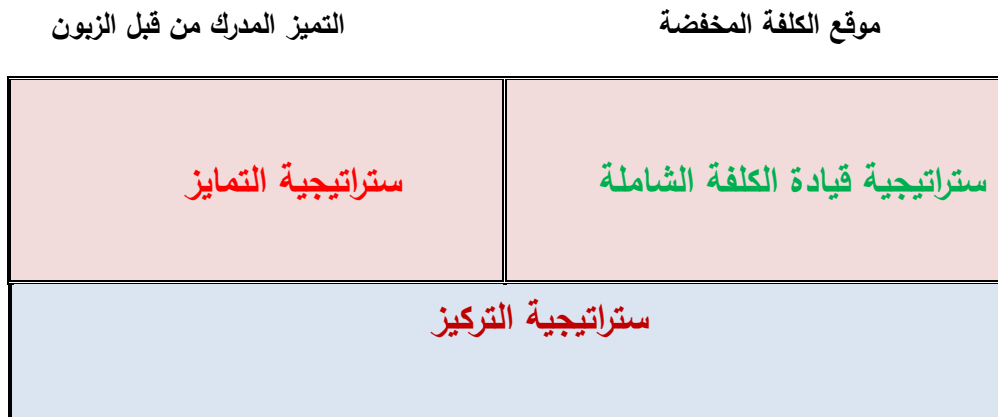
٥- الإبداع : هو أيجاد طرائق جديدة لإنتاج و/أو توزيع السلع بشكل يختلف عما هو قائم في ميادين العمل. ويُعد الإبداع أحد أنشطة الإدارة الاستراتيجية إذ تتضمن أنشطة ثلاثة متنوعة هي: التخطيط طويل الأمد، استجابة الإدارة، والإبداع الذي يرتبط بقوة مع تقانة المعلومات والتي يمكن أن تسهل الابتكار وتوليد الأفكار (علي ، الياسري ، ٢٠١٠ : ١٢٢) لذا يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومنطورة تدفع المنظمة إلى الأمام (الجرجري، العزاوي ، ٢٠٠٩ : ١٥) كما عرف الإبداع بأنه تغيير في ناتج الموارد وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك (بن عنتر ، ٢٠٠٨ : ١٤٨).

الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

على الرغم من أن هناك العديد من الاستراتيجيات التنافسية المختلفة، كما أن هناك منظمات متنافسة تظهر الطرائق الثلاث الأساسية في بناء الميزة التنافسية على المستوى الأوسع من خلال ثلاث استراتيجيات هي (1) استراتيجيات قيادة الكلفة المنخفضة، (2) استراتيجيات التمايز، و (3) استراتيجيات التركيز، هذه أنواع ثلاثة من الاستراتيجيات التنافسية كما تم تسمية أيضا بالاستراتيجيات العامة (5 : Bordes, 2009).

بدأ بورتر بنشر الاستراتيجية التنافسية في عام ١٩٨٠ في مدة الاستراتيجيات عامة (Baraskova, 2010:18).

والشكل (19) يوضح الاستراتيجيات الثلاث وكما مبين ادناه :



الشكل (19) الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

Michael , Porter, (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors , Avenue of the Americas ,New York, p39.

ويمكن تعريف الاستراتيجية التنافسية البحث عن موقف تنافسي إيجابي في الصناعة على الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة (Mwayra, 2013: 6).

وتسمى استراتيجيات التنافس لأنها يمكن أن تستخدم من قبل أي منظمة وإن كان في نفس الصناعة أو مجموعة استراتيجيات قد اقترحت لعدد من المؤلفين المشهورين، مع مختلف الدوافع والأغراض وتكوينات (Weber & Fernanda's, 2010:115) من المفترض لهذه الاستراتيجيات التنافسية أن تكون ضمن الطرق الثلاث التي تستخدمها المنظمة والتي من خلالها يمكن أن توفر لزيائنها ما يريدون بسعر أفضل، أو على نحو أكثر فعالية من غيرها من المنافسين (Baraskova, 2010:18). وتهدف الاستراتيجية التنافسية الى تحقيق ميزة تنافسية متفوقة على المدى الطويل متفوقة بالمقارنة مع المنافسين وموقعها الاستراتيجي في السوق (Ginevičius et al., 2010:368) ويمكن لأصحاب الأعمال استخدام استراتيجيات موحدة أو وضع استراتيجية خاصة بهم، فالمرونة هي سمة هامة من سمات الاستراتيجيات التنافسية في قطاع الأعمال ، تتوفر في بيئة الأعمال أنواع متعددة من الاستراتيجيات (smallbusiness.chron.com).

وكما قد تعرض المنظمة لبعض المخاطر

والجدول (22) يوضح المخاطرة عند الاستراتيجيات التنافسية

الجدول (22) مخاطرة الاستراتيجيات التنافسية

مخاطرة استراتيجية التركيز	مخاطرة استراتيجية التمايز	مخاطرة استراتيجية قيادة الكلفة
<p>استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> • يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب • هيكلها بسبب التلاشي التدريجي لهيكله. • دخول منافسين كبار في هذا القطاع. • ظهور منظمات اخرى جديدة تتبع استراتيجية التركيز في نفس القطاع السوقي. 	<p>هذه الاستراتيجية لاتدوم طويلا بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقليد من جانب المنافسين. • اساليب التمايز تصبح اقل اهمية للمشتريين . 	<p>قصر عمر هذه الاستراتيجية بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التقليد من جانب المنافسين. • التغيير التكنولوجي . • عوامل اخرى لتدهور ازيادة في الكلف .

المصدر : السالم ، مؤيد سعيد، (2005) ، " اساسيات الادارة الاستراتيجية " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ص ١٥١ .

ونظراً لاعتمادها كأحد متغيرات الدراسة سيتم التطرق لها بالتفصيل، توضيح لإنموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية الذي يتمثل بالآتي:

الأولى : استراتيجية قيادة الكلفة :

استراتيجية قيادة الكلفة يقصد بها منظمة تحاول ان تجعل المنتج منخفض الكلف في الصناعة باتباعها عدد من تكتيكات تقليل الكلفة (Obinozie, 2016:81). او هي نسبة من إجمالي المبيعات إلى إجمالي الأصول (Valipour et al., 2012:16). و تقوم هذه الاستراتيجية على ان تكون المنظمة هي صاحبة الكلفة الاقل لخدماتها بين منافسيها في السوق عند مستوى معين من الجودة (طميلة، ٢٠١٣ : ١٠٧).

وتجسد استراتيجية قيادة الكلفة مدة قدرة المنظمة او وحدة الاعمال على تصميم وانتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة اعلى من المنافسين (السالم ، ٢٠٠٥ : ١٤٥). والمنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة الكلفة (اي اقل كلفة ممكنة) ستكون فوق مستوى الانجاز في القطاع الذي تعمل به (ياسين ، ٢٠١٠ : ١٠٧).

وعلى وفق هذه الاستراتيجية فان المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية استنادا للكلف المنخفضة بما ضمنها التسويقية، الترويجية والبحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين (الصميدعي ، يوسف ، ٢٠١٠ : ٢٥٠-٢٥١). والغرض من هذه الاستراتيجية تقديم سلع وخدمات منخفضة الكلفة ، وتأتي هذه الاستراتيجية من خلال اكتساب الخبرة من خلال الاستثمار الامثل لقنوات الانتاج لتقليل الكلف لحد الادنى (Valipour et al., 2012:15)، والمنظمة التي تختار استراتيجية قيادة الكلفة تركز على كسب مزايا من خلال خفض كلفها بشكل أقل من جميع منافسيها (Barney & Hesterly, 2012:122). وجاءت المنظمات لاتخاذ استراتيجية قيادة الكلفة التي تتطوي على تطوير اقتصاديات الحجم الكبير وبذل جهود مستمرة لخفض الكلف (Tanwar, 2013:13).

تقوم استراتيجية قيادة الكلفة بالاعتماد على امور عدة وكما يأتي: (طميلة، ٢٠١٣ : ١٠٧)

- استهداف جميع السوق .
- تقليل كلف تقديم وتسويق الخدمات الى الحد الادنى مقارنة بالمنافسين .
- تقليد خدمات المنافسين بدلا من ابتكارها .
- خفض كلف الايدي العاملة وزيادة انتاجيتها .
- اختيار مواد خام رخيصة وسهلة .

استراتيجية قيادة الكلفة تعطي العديد من المزايا أمام المنافسين (Bogomyagkov & Machulskyi, 2012 : 14) ، على افتراض العمليات الأساسية وراء استراتيجية قيادة الكلفة المنخفضة هو الحصول على ميزة كبيرة في الكلف على المنافسين الآخرين التي يمكن أن تنتقل إلى المستهلكين وبالتالي الحصول على حصة سوقية كبيرة (Bordes, 2009 : 5). هناك العديد من المجالات

لتحقيق استراتيجية قيادة الكلفة مثل الإنتاج الضخم، والتوزيع الواسع، وفورات الحجم، والتكنولوجيا، وتصميم السلع، كلفة المدخلات، واستغلال موارد، والحصول على المواد الخام (Mwayra, 2013: 13). كما ان تحقيق موقف بخصوص الكلفة المنخفضة يتطلب غالباً نسبة عالية حصة السوق أو مزايا أخرى مثل الوصول الملائم إلى المواد الخام (Porter,1980:36).

تتطلب استراتيجية قيادة الكلفة العمل على تقديم تسهيلات تساعد المنظمة على الوصول إلى الحجم الملائم وتخفيض الكلف من خلال الخبرة والعمل على خفض المصروفات غير المباشرة (المياحي ، ٢٠١٢ : ٢٩).

كما ان تبني هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة ان تضع نفسها في وضع هجومي من خلال اعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لوفورات الحجم الفعالة مع تركيز اهتمامها بشكل رئيسي على تخفيض الكلف الى ادنى حد ممكن (سايعي ، ٢٠٠٩ : ٢٢). كما تتطلب بناء مرافق لكميات الإنتاج الواسعة ، والسعي لخفض الكلف من خلال التعلم والخبرة، ورقابة صارمة على الكلف والنفقات العامة (Weber & Fernanda's, 2010:106) وتتطلب ايضا القوة الخلاقة ازاء بناء الكفاءة العالية والمتابعة النشطة لتجربة التخفيضات في الكلف ، وتضييق الكلفة وتجنب مراقبة النفقات الهامشية العامة للزبائن ، وقوة المبيعات والاعلانات وغير ذلك (Porter,1980:35).

والمنظمة التي تريد أن تحقق موقف استراتيجية قيادة الكلفة في صناعتها تحتاج إلى السعي إلى توفير المتطلبات الاتية : - (Jelassi & enders, 2004 : 123)

١. **موقف اقل كلفة** : المنظمة التي تهدف لموقف قيادة الكلفة يجب أن تكون قادرة على إنتاج سلعتها أو الخدمات بكلف أقل بكثير من منافسيها وهذا يعني انخفاض الكلف تمكن المنظمة لكسب الأرباح حتى في بيئة بشدة التنافسية.
٢. **الاستفادة المباشرة** : وهذا يعني أنه يجب أن توفر المنظمة لزيائنها مستويات الفوائد التي لا تزال مقبولة إذا كانت غير قادرة ففي نهاية المطاف تضطر إلى تقديم أسعار أقل، ما يقلل أو يلغي الفوائد المكتسبة من خلال الوضع انخفاض الكلفة.
٣. **كلف عوامل الإنتاج** تمثل الكلفة الحاسمة، خصوصا للمنظمات المختصة بتجارة التجزئة التي تقوم بدور الوسيط.
٤. **تأثيرات التعلم** يمكن أن تخفض الكلف المنظمة ويحسن كفاءتها على مر الزمن، وبالتالي الحد من الترهل والأنشطة الإسراف.
٥. **التأثيرات على اقتصاديات الحجم** ويمكن أن تقلل من كلف الوحدة الواحدة من المنتج عن طريق تقليص جزء من الكلف الثابتة.

وتتطلب استراتيجية قيادة الكلفة ايضا مجموعة من التكتيكات المترابطة التي تتضمن :

(Dess et al., 2007:164)

- تشييد مرافق ذو كفاءة ومقياس عالي.
- السعي الحثيث لخفض الكلف من خلال الخبرة.
- تضيق الكلفة والنفقات العامة.
- تجنب حسابات الزبائن الهامشية

الغاية من اتباع استراتيجية قيادة الكلفة تتوقف على ماتريده المنظمة من وراء ذلك ، فهناك من تهدف الى تحقيق عائد اكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله منظمة "IBM" ولكن معظم المنظمات تهدف الى تخفيض الاسعار وجلب اكبر قدر من المستهلكين لتكوين اكبر حصة سوقية . (مزوغ، ٢٠١٣ : ٤٧)

المنظمات التي تتبع استخدام استراتيجية قيادة الكلفة تسعى إلى أن تكون سلعها او خدماتها منخفضة الكلفة مقارنة بمنافسيها (Selvarasu et al., 2011:836) . وفي المقابل استراتيجية قيادة الكلفة تسعى الى خلق قيمة مماثلة أو مشابهة للزبائن من خلال تقديم سلع أو خدمات بكلفة أقل من المنافسين، مما يتيح للمنظمة لتقديم أقل الأسعار لزيائنها (Rothaermel , 2013:142).

يترتب على استراتيجية قيادة الكلفة ميزتان : (هل و جونز ، ٢٠١٠ : ٣٥٧)

١. اذا ما اختارت اقرب منافسيها في الصناعة ، على سبيل المثال ان يتنافسوا عند نفس نطاق السعر او نفس القطاع السوقي محددين اسعار مماثلة لسلعهم فان قائد الكلفة يحقق ربحية متفوقة عن منافسيه بسبب كلفه المنخفضة .

٢. والاكثر شيوعا ، فان قائد الكلفة ونظرا لهيكل تكلفته المنخفضة يكون قادرا على فرض سعر اقل فان تقديم نفس النوع من المنتج له قيمة للمستهلكين ولكن بسعر اقل يجذب مزيدا من المستهلكين وبشكل كبير .

والحفاظ على هذه الاستراتيجية يتطلب بحث مستمر عن تخفيضات في الكلف في جميع جوانب الأعمال التجارية (Tanwar, 2013:12). كما ان تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة تؤكد على انتاج السلع النمطية التي تنتج بكميات كبيرة لتعظيم انتاجية الموارد لتحقيق مزايا كلفوية تقود الى تخفيض الكلفة الواحدة بما يسمح الى تقديم تلك السلع باسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك تحقق للمنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين (النجار و محسن ، ٢٠١٢ : ٥٧) . ومن أجل تحقيق ميزة الكلفة المنخفضة يجب أن يكون لدى المنظمة استراتيجية قيادة الكلفة والتصنيع منخفضة الكلف، وقوة عاملة ملتزمة استراتيجية منخفضة الكلفة (Mwayra, 2013: 13).

هناك مجموعة شروط يجب توافرها وتحقيقها لكي تكون استراتيجية قيادة الكلفة فعالة وقادرة على تحقيق التميز التنافسي : (القطب ، ٢٠١٢ : ١٠٣)

- ان تكون المنافسة السعرية هي السائدة بين المنافسين بوصفها قوة تنافسية.
- ان تكون السلع او الخدمات في السوق نمطية وفي متناول الجميع .
- ان يكون هناك محدودية لتحقيق التميز وخلق القيمة من خلال المستهلك .
- ان يستخدم المشترون المنتج او الخدمة بالطريقة نفسها .
- ان يكون اختيار بائع اخر غير مكلف للمشتريين .
- ان يكون اعداد المشتريين كبير ولديهم قوة مساومة لخفض الاسعار .

ابرز الصعوبات التي تواجهها المنظمة عن تطبيقها استراتيجية قيادة الكلفة : (السنهوري ، ٢٠١٣ : ١٩١)

١. قد تتجح المنظمة بتخفيض كلف الانتاج ، ولكن تزيد تكاليف التسويق والتوزيع .
٢. عدم فهم الادارة للعوامل التي تؤثر على كلفة السلعة او الخدمة .
٣. قلة الوعي بالعوامل التي تقلل من الوفرة الناشئة عن الحجم الكبير للانتاج .
٤. عدم تخفيض الكلف باساليب جديدة ومبتكرة والاقتصار على الاساليب الحالية.

قيادة الكلفة هي عرضة لمخاطر عدة وتعتمد المنظمات على مقياس أو خبرة كتجاوز حواجز الدخول. بعض هذه المخاطر هي :- (Porter,1980:45)

- التغيير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات السابقة أو التعلم.
- التعلم عن طريق القادمين الجدد للصناعة عن طريق التقليد أو عن طريق قدرتها على الاستثمار منخفضة الكلفة.
- عدم القدرة على رؤية المنتج المطلوب أو تغيير أنشطة التسويق لأن الاهتمام بالكلف.
- التضخم في الكلف يؤدي الى تضيق قدرة المنظمة على الحفاظ على ما يكفي من الفارق سعري لتعويض صورة العلامة التجارية امام المنافسين أو الأساليب الأخرى على تدعو التمايز.

الثاني : استراتيجية التمايز

تقوم هذه الاستراتيجية على تطوير خدمات بمزايا وخصائص مختلفة ذات قيمة متميزة لدى الزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون (طميلة ، ٢٠١٣ : ١٠٦) ، والتميز يعرف بأنه النقاط المهمة في الاختلافات والميزات في عرض السلع والخدمات او هو خلق شيء يشعر به الزبون انه فريد ومميز (الصميدعي و يوسف ، ٢٥١-٢٥١) .

(و استراتيجية التمايز تسعى إلى إضافة قيمة لخصائص عرض السلع والخدمات من قبل المستهلكين بإذ يكونو على استعداد لدفع أسعار أعلى لذلك (Weber & Fernanda's, 2010:105).

هذه الاستراتيجية تتطلب تطوير سلع أو خدمات فريدة من نوعها او لا مثل لها بالسوق اي تعتمد على ولاء الزبائن للعلامة التجارية، يمكن أن توفر المنظمة أعلى الجودة والأداء أو ميزات فريدة من نوعها (Valipour et al., 2012 :15) ويهدف التمايز في السوق الواسع الذي ينطوي على خلق السلع أو الخدمات التي ينظر إليها جميع أرجاء مجال عملها بانها فريدة من نوعها (Tanwar, 2013:13) ، استراتيجية التمايز المنتج هي نسبة البحث والتطوير الاحتياطي إلى إجمالي المبيعات (Valipour et al., 2012 :16). التمييز يقلل من حساسية الزبون للسعر ويجعله اكثر ولاء لعلامة المنظمة كما انه يكون اقل رغبة في البحث عن البدائل طالما استطاعت العلامة من تحقيق قدر ممكن من رغباته او اشباعها (علي واخرون ، ٢٠٠٩ : ٦٤) .

يتصف التمييز بخاصيتين هما : (معلا ، ٢٠٠٨ : ١٢٢)

١ . انه كامن في ذهن المستهلك .

٢ . انه يمثل مدخلاً تنافسياً يمكن من خلاله ترتيب السلع على اساس موقعها التفاضلي على السلم الخاص بكل خاصية في ذهن المستهلك .

ويمكن تعريف استراتيجية التمايز بأنها طريق لتحديد موقع العلامة التجارية للسلعة او الخدمة لتميزه عن المنافسين وإنشاء صورة ذهنية فريدة من نوعها (Mwayra, 2013: 18). وتعني استراتيجية التمايز قدرة المنظمة او وحدة الاعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية ، او مواصفات خاصة مميزة او خدمات مابعد البيع (السالم ، ٢٠٠٥ : ١٤٥) .

كما تقوم استراتيجية التمايز بالاعتماد على عدة امور وكما يأتي :- (طميلة ، ٢٠١٣ : ١٠٦)

- استهداف جميع السوق .
- الانفاق على البحث والتطوير .
- تقديم مزيج خدمي واسع من إذ العمق والاتساع .
- الحرص على التميز في تصميم وجودة الخدمات مقارنة بالمنافسين .

- الحرص على سهولة وصول الزبون للسلع وبالكميات المطلوبة .
- الحرص على التميز في الحملات الترويجية للخدمات.
- خلق هوية مميزة وفريدة للخدمة لتحقيق ولاء الزبون .
- توفر فريق عمل تسويقي مميز ومؤهل .

وايضا يعد اتباع استراتيجية التمايز الطريق الاستراتيجي الآخر لبناء ميزة تنافسية (Bordes, 2009: 9)، ان استراتيجية التمايز بالمنتج كمصدر للميزة التنافسية يمكن ان تحقق من خلال مقابلة توقعات الزبون او تجاوز تلك التوقعات (النجار و محسن ، ٢٠١٢ : ٥٧). وايضا يوفر التمايز عازل ضد التناحر التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن والناجحة عن حساسية للسعر الاقل كما أنه يزيد من الهوامش، والذي يتجنب الحاجة إلى وجود موقف منخفضة الكلفة (Porter,1980:37). وتمثل استراتيجية التمايز توجهاً تنافسياً جذاباً عندما تكون احتياجات المشترين وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير (عمير، ٢٠١٤ : ٩٩).

الافتراض الرئيسي وراء استراتيجية التمايز هو أن الزبائن على استعداد لدفع سعر أعلى للمنتج للسلع او الخدمات المميزة (أو على الأقل المتصورة على هذا النحو) (Bordes, 2009: 9). ان المستهلكين يدفعون سعرا اعلى لانهم يعتقدون ان جودة المنتج المتميز تستحق الزيادة في السعر ، وبالتالي يجري تسعير السلع المتميزة وفقا لطبيعة السوق وامكاناته (هل و جونز ، ٢٠١٠ : ٣٦٧). ان المشكلة الرئيسة التي ترتبط باستراتيجية التمييز تتجسد في قدرة المديرين الاستراتيجيين على المدى الطويل في الاحتفاظ بمنتج في اعين الزبائن (هل و جونز ، ٢٠١٠ : ٣٧٢).

تحقيق استراتيجية تميز ناجحة تتطلب من المنظمة امور عدة : (القطب ، ٢٠١٢ : ١٠٥)

- السيطرة على السعر المرتفع لسلعه .
- زيادة عدد الوحدات المباعة .
- ضمان ولاء المشتري للعلامة التجارية .

استراتيجية التمايز لها هدفها في طرح السلعة / الخدمة فريدة من نوعه مع وجود طرائق عدة لتمييز السلعة أو الخدمة مثل التصميم، وميزات، وخدمة الزبائن، شبكة التجار الخ (Bogomyagkov & Machulskyi, 2012: 14). عندما يركز التمييز على عنصر الاستجابة للزبائن فلا شك ان المنظمة في هذه الحالة تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع والشاملة لصيانة المنتج (هل و جونز ، ٢٠١٠ : ٣٦٨). التمايز وتسويق التقنيات المستخدمة من قبل المنظمة لإنشاء هوية قوية في سوق معين وتسمى أيضا استراتيجية التجزئة (Mwayra, 2013: 18). وتسعى استراتيجية التمايز لخلق قيمة

للزبائن أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين من خلال تقديم سلع أو خدمات مع ميزات فريدة من نوعها مع الحفاظ على الكلفة في نفس المستويات أو ما شابه ذلك (Rothaermel , 2013:142).

الموقع الاستراتيجي عبر ميزة التمايز لا يمكن أن يتحقق من خلال توفير زيادة نسبية لمصلحة المستهلك أكثر من المنافسين (Jelassi & enders, 2004: 124). نجاح هذه الاستراتيجية مرهون باعتماد المنظمة على مهارات وكفاءات يصعب تقليدها وكلما تميزت المنظمة على جملة من المستويات كلما كانت الاستراتيجية أكثر نجاحا وقابلية للاستمرار في تحقيق ارباح تفوق متوسط ارباح القطاع (سايجي ، ٢٠٠٩ : ٢٤). وتتطلب استراتيجية التمايز أن تمتلك المنظمة سمة المنافسة "غير السعرية" التي تميز المنظمة بشكل يفوق نظيراتها من المنظمات (Selvarasu et al., 2011:836). ويمكن تحقيق التمايز في عدد من الطرق، المنتج قد يتضمن تصميم أكثر ابتكارا، قد ينتج باستخدام المواد المتقدمة أو عمليات نوعية، أو قد يتم بيعها وخدمتها في بعض بطريقة خاصة (Bordes, 2009 :10).

ويمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاث طرق اساسية : (سليطين ، ٢٠٠٧ : ٨٠)

١- **الجودة :** الجودة المتفوقة تمنح منظمات الاعمال ميزتين تدعم سمعة المنظمة وامكانية فرض سعر عال على سلعها او خدماتها .

٢- **التطوير :** يعد احد مصادر الميزة التنافسية لانه يمنح منظمة الاعمال شيئا منفردا يفنقر اليه منافسوها .

٣- **الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون :** تركيز الاهتمام بحاجات ورغبات الزبون بشكل يفوق المنافسين يمنح المنظمة فرض سعر عال لسلعها او خدماتها .

ويوفر التميز حماية في وجه المزاحمة التنافسية بسبب ولاء الزبائن للعلامة التجارية وما ينتج عن ذلك من انخفاض الحساسية للسعر (بورتر، ٢٠١٠ : ٧٩). وإذا كانت المنظمة قادرة على أن تميز سلعها بنجاح أكثر من المنافسين (على سبيل المثال من خلال صورة العلامة التجارية) فإن هذا قد يشكل حاجزا حقيقيا أمام دخول المنافس (Kay, 2014:22) .

ويشمل التمايز أيضا سلسلة من المخاطر:- (Porter,1980:46)

- الفرق ما بين كلفة المنافسون منخفضة والمنظمة تصبح متباينة بشكل كبير جدا وأكثر تمايزا رغبة منها للاحتفاظ بولاء الزبون للعلامة التجارية.
- تنتمي حاجات المشترين لعامل التمييز ، كما ان الزبائن اصبحوا اكثر تطورا .
- التقليد يضيق التميز المتصور عن السلع وهو أمر شائع كالصناعات الناضجة.

ابرز الصعوبات التي تواجهها المنظمة عن تطبيقها استراتيجية التمايز:

(السنهوري ، ٢٠١٣ : ١٩٣)

١. عدم رؤية المستهلك ان هذا التمايز يمكن ان يؤدي الى تحسين اداء السلعة .
٢. التمايز في التمايز فقد ترتفع الكلفة او تضاف خصائص لا يرغبها المستهلك.
٣. خلق تمايز يستطيع المنافس تقليده بسهولة .
٤. المبالغة في فرض سعر نتيجة التمايز .

الثالث : استراتيجية التركيز

ضمن هذه الاستراتيجية تركز المنظمة على اختيار عدد قليل من الأسواق المستهدفة اي بمعنى سوق واحد مجزأ، وتسمى أيضا استراتيجية التركيز أو استراتيجية المتخصصة (Tanwar, 2013:14)، اي تقوم هذه الاستراتيجية على ان تركز المنظمة جهودها الخدمية والتسويقية والترويجية على قطاع محدد من السوق (طميلة ، ٢٠١٣ : ١١٠) ، وهذه الاستراتيجية تكون ملائمة اكثر للمنظمات ذات الشهرة بالسوق التنافسي وتكون قادرة على تحديد احتياجات السوق وغالبا ماتكون القائمة لهذا السوق (الصميدعي ، يوسف : ٢٥٢).

، تتوجه هذه الاستراتيجية الى شريحة معينة فقط من الزبائن او سوق معين وبذلك تصبح الاسواق الكبيرة مجزأة الى اسواق صغيرة تسعى المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية على اساس الكلفة المنخفضة او التميز . (النجار ، محسن ، ٢٠١٢ : ٥٩) ، التركيز يستند إلى الفرضية القائلة بأن المنظمة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي بشكل ضيق وأكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق واسع (Porter,1980:38) كما ان التركيز يحقق ميزة تنافسية من خلال تكريس جهود المنظمة على قطاع معين على وجه الحصر (Dess et al., 2007:175).

ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية من ناحية تلاؤم القطاع المختار مع امكانات المنظمة ومن ناحية اخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره (الظاهر، ٢٠٠٩: ٢٨).

كما ان هناك بدلين لتطبيق استراتيجية التركيز : (ياسين ، ٢٠١٠ : ١٠٨)

١. الاهتمام بمركز الكلفة : اي العمل من اجل تحقيق ميزة في الكلف في القطاع المستهدف.
 ٢. الاهتمام بمركز التميز : اي ان تبحث المنظمة عن التمييز في داخل القطاع المستهدف.
- على عكس استراتيجيات كل من القيادة منخفضة الكلفة والتمايز التي تم تصميمها لاستهداف السوق الواسع أو على مستوى الصناعة، واستراتيجيات تهدف إلى تركيز علمها في مكانة محددة وصغيرة عادة. هذه المنافذ يمكن أن

تكون مجموعة معينة المشتري، شريحة ضيقة من خط منتج معين، سوق الجغرافي أو الإقليمي، أو مكانة مميزة مع الأذواق الخاصة والتفضيل (Bordes, 2009 :15).

التركيز يعني أن المنظمة لها قدرة تمييز عالية او لها موقف بخوص انخفاض الكلف الاحتفاظ بالهدف الاستراتيجي الذي وجدت منه اجله (Porter,1980:39)، استراتيجية التركيز تقوم على اختيار سوق ذو مكانة معينة إذ المشتريين الذين لديهم تفضيلات متميزة (Mwayra, 2013: 17). المنظمة تختار واحدة أو أكثر من السمات العديدة في الصناعة اذ ان المشتريين ينظرون الى خصائص مميزة وفريدة لتلبية حاجاتهم، حالما يتم ذلك فإن المنظمة تكافأ لتفرداها مع أسعار مقسطة (Obinozie, 2016:81).

تأتي استراتيجية التركيز نتيجة لقرارات معينة : - (المياحي ، ٢٠١٢ : ٣٤)

١. نتيجة لتفادي المنظمة الدخول في الصراع التنافسي مع منظمات أخرى قد تكون أقوى.
٢. نتيجة لقرار المنظمة التركيز على جزء خاص من الزبائن تميزهم حاجات خاصة.
٣. نتيجة لقرار المنظمة التركيز على شريحة معينة من المستهلكين كذوي الدخل العالي جداً أو ذوي الدخل المنخفض جداً.

المبدأ الاساسي لهذه الاستراتيجية هو التخصص في خدمة جانب معين من السوق وليس السوق بأكمله ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه اداء المنظمة اكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق (سايعي ، ٢٠٠٩ : ٢٦)، المنظمات باتباعها لستراتيجية التركيز تقوم بالتركيز وشد انتباها على خطوط السلع الضيقة، وقطاعات المشتري أو الأسواق جغرافية معينة (Selvarasu et al., 2011:836).

تقوم استراتيجية التركيز بالاعتماد على عدة امور وكما يأتي :- (طميلة ، ٢٠١٣ : ١١٠)

- التركيز على قطاع سوقي واحد او اكثر من السوق.
 - تتبع في بعض الحالات التميز او قيادة الكلفة .
 - الفهم الدقيق لحاجات الزبون في القطاع المستهدف.
 - تقديم مزيج خدمي ضيق من إذ الاتساع .
- اذ ان أسباب اختيار استراتيجية التركيز يهدف الى تقديم خدمة واسعة أفضل من المنافسين مع تقديم السلع / الخدمة، هذا يمكن أن يؤدي إلى خفض الكلف، والوصول إلى أفضل تركيبة للزبائن
- (Bogomyagkov & Machulskyi ,2012 :14) .

ومن مزايا استراتيجية التركيز انها تسمح لمنظمة الاعمال بالبقاء قريبة من زبائنها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة ومن العيوب احتمال الاختفاء لشريحة المنظمة بسبب بعض التغيرات كتغيرات اذواق الزبائن .
(سليطين ، ٢٠٠٧ : ٨٠)

كما تضم استراتيجية التركيز خياران اثنان هما : - (Tanwar, 2013:15)

- ❖ في الكلفة تركز المنظمة وتسعى إلى ميزة الكلفة في القطاع المستهدف.
 - ❖ التمايز تركز المنظمة وتسعى الى التمايز في القطاع المستهدف.
- ويعتمد نجاح استراتيجية التركيز على حجم قطاع الصناعة إذ يجب ان يكون ذو حجم كاف ويتمتع بإمكانيات نمو جيدة (باني ، ٢٠١٥ : ٧٣).

ان استراتيجية التركيز المستندة على الكلفة المخفضة او التميز تكون ملائمة للمنظمة بصورة افضل في ظل توفر الشروط الاتية : (القطب ، ٢٠١٢ : ١٠٧)

- ان يكون القطاع السوقي المستهدف كبير بالدرجة التي يمكن ان يحقق من خلالها الربح
- ان يكون احتمالية نمو القطاع السوقي مرتفعة.
- ان لا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين .
- ان يكون لدى المنظمة القابليات والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة .
- ان تكون المنظمة قادرة على الدفاع على نفسها امام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية امام زبائنها .

يعاب على استراتيجية التركيز ما يأتي (طميلة ، ٢٠١٣ : ١١١) :

- مخاطر عدم التنوع في الخدمات والاسواق بشكل يجعل جميع استثمارات المنظمة في قطاع سوقي واحد .
- مخاطر ان يصبح القطاع المستهدف مصدر جذب لباقي المنافسين بعد ان تركز المنظمة كل جهودها في خدمة هذا القطاع

استراتيجية التركيز تنطوي على مجموعة المخاطر وكما يأتي : - (Porter,1980:46)

- الاختلافات في السلع أو الخدمات المطلوبة بين الهدف الاستراتيجي والسوق باعتباره ضيق بأكمله.
- الفرق ما بين كلفة المنافسون نطاق واسع والمنظمة تركيزا يتسع من أجل القضاء على مزايا الكلفة لخدمة هدف ضيق أو لتعويض التمايز عن طريق التركيز يتحقق.
- المنافسين تجد الاستئجار الهدف الاستراتيجي ضمن تركيزها المتصور.

كما يمكن تلخيص ابرز متطلبات استراتيجيات التنافس وايضا ملخص كامل لتلك الاستراتيجيات في الجداول (23) و (24) الموضحة في ادناه

والجدول (23) يوضح ابرز متطلبات استراتيجيات التنافس الثلاث

الجدول (23) متطلبات استراتيجيات التنافس

المنطلقات التشغيلية (التنظيمية)	المهارات والموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> • رقابة محكمة على الكلفة . • اعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة . • تنظيم ومسؤوليات واضحة . • حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية . 	<ul style="list-style-type: none"> • استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من راس المال في متناول اليد. • مهارات هندسية في مجال العمليات . • الاشراف بشكل مكثف على العمل . • تصميم السلع بشكل يؤدي لسهولة التصنيع . • نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة . 	قيادة الكلفة
<ul style="list-style-type: none"> • تنسيق قوي بين وظائف البحوث وتطوير السلع والتسويق. • مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية . • رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة، اضافة الى العلماء والباحثين . 	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات تسويقية والتوجه نحو الابداع • هندسة السلع وكفاءة عالية في مجال البحوث الاساسية . • السمعة الجيدة في مجال الجودة والريادة ف التكنولوجيا . • الخبرة الطويلة في الصناعة او مجموعة من المهارات في صناعات اخرى . • تعاون قوي من قنوات التوزيع . 	التمايز
<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات اعلاه . • توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين . 	<ul style="list-style-type: none"> • مزيج من السياسات المشار اليها اعلاه . • توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين 	التركيز

المصدر : السالم ، مؤيد سعيد، (2005) ، " اساسيات الادارة الاستراتيجية "، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ص ١٥١ .

كما يصف (ادريس و الغالبي، ٢٠١١ : ١٠٩) استراتيجيات التنافس ضمن نفس الاتجاه المشار اليه في الجدول اعلاه لكل استراتيجيه وتفصيلاتها المنظويه عليها.

والجدول (24) يوضح ملخص عن الاستراتيجيات التنافسية وكما يلي :

الجدول (24) ملخص الاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية			الاختيارات
استراتيجية التركيز	استراتيجية التميز	استراتيجية قيادة الكلفة	
منخفض / مرتفع خلال السعر او تقديم خدمة مميزة	مرتفع اساس تقديم خدمات مميزة	منخفض الاساس انخفاض الكلف المنافسة من خلال الاسعار	تمييز المنتج
منخفضة قطاع او عدد محدد من القطاعات المستهدفة	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة السوق الكلية	القطاعات السوقية
نوع من جوانب التمييز والتفرد	البحث والتطوير والتسويق	الصناعة و المستلزمات الداعمة	التمييز والتفرد

المصدر: الصميدعي، محمود جاسم ، يوسف، ردينة عثمان ، (2011) " التسويق الاستراتيجي " الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ص٢٥٤.

الفصل الثالث

الجانب العملي

عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الاول

تشخيص شدة الاجابة لمتغيرات البحث

سيتم في هذه الفقرة التعرف على مستوى شدة اجابات عينة البحث ووصف واقع متغيرات البحث(التوجه الاجتماعي للتسويق، استراتيجيات التنافس) لدى مديرين المستويات المختلفة في فنادق الدرجة الاولى و الممتازة في بغداد ، اذ سيتم مقارنة الاوساط الحسابية لإجابات العينة عن الفقرات مع قيمة الوسط الفرضي له والبالغ (3)، وذلك لأن المقياس المحدد هو مدرج (ليكرت) الخماسي ذو الدرجات(1,2,3,4,5)، وحساب شدة الاجابة على مساحة المقياس لإجابات عينة البحث عن الفقرات المكونة لمتغيرات البحث، والتي تضمنها المقياس وهي:

١. (60) فقرة لمتغير **التوجه الاجتماعي للتسويق** توزعت على ثلاثة ابعاد هي : (مصالح الفندق، رفاهية المجتمع ، رضا الزبون).
٢. (30) فقرة لمتغير **استراتيجيات التنافس** توزعت على ثلاثة ابعاد هي: (استراتيجية قيادة الكلفة ، استراتيجيات التمايز ، واستراتيجية التركيز).

اذ يوضح هذا المبحث واقع واهمية متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية من خلال اجابات افراد عينة المبحوثة عن فقرات الاستبانة في مجتمع البحث ، وذلك باستخدام الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف، وذلك على النحو الاتي :-

الأول: التوجه الاجتماعي للتسويق المستقل وممارسته في الفنادق المحبوثة:

التوجه الاجتماعي للتسويق المتغير الاول من متغيرات البحث الحالي اذ قيس متغير التوجه الاجتماعي للتسويق من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية (مصلحة المنظمة ، رفاهية المجتمع ، رضا الزبون) والتي تضمنت المتغيرات الفرعية وقد قيست وحلت في ما يأتي: " فيما يخص بعد **مصلحة المنظمة**: تعظيم الارباح ، تعظيم ثروة المالكين ، الحصة السوقية ، وفيما يخص **بعد المجتمع**: المسؤولية الاجتماعية ، العنصر الاخلاقي ، السلامة البيئية ، واخيرا **بعد رضا الزبون**: رضا الضيف ، سهولة الاستخدام ، التحسين المستمر ، جودة الحياة ، رضا الضيف (الزبون) عن الخدمة " ، وفيما يأتي قياس شدة الاجابة واقع هذه المتغيرات في الفنادق المبحوثة عينة البحث ، والجدول رقم (26) يوضح تلك الاهمية . ويعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما بلغ (4.09) وهي نسبة جيدة جدا لانها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبانسجام جيد عن الاجابات حددة الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.50) (12.40) على التوالي وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية

الجدول (25) معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد التوجه الاجتماعي للتسويق

النسب المئوية %								متغيرات التوجه الاجتماعي للتسويق	المتغيرات الفرعية	مصلحة المنظمة	
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي %	لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %				
27.15	1.048	3.86	3.5	10.6	9.4	49.4	27.1	١	تتنامي ارباح ادارة الفندق بين سنة واخرى وبشكل واضح للأدارة.		الارباح
15.36	.679	4.42	0	1.2	7.1	40.0	51.8	٢	تسعى ادارة الفندق الى زيادة ارباحه من خلال الاداء الجيد لأنشطته التسويقية.		
19.05	.764	4.01	0	5.9	10.6	60.0	23.5	٣	تؤكد ادارة الفندق على تقليل المعيب في الخدمة المقدمة من الاستهلاك الامثل للموارد		
19.90	.794	3.99	0	7.1	10.6	58.8	23.5	٤	تتميز أرباح الفندق عن منافسيها بأدائها التسويقي.		
21.25	.852	4.01	1.2	3.5	17.6	48.2	29.4	٥	تؤدي زيادة مديونية المصرف الى تخفيض نسبة توزيعه للارباح		
12.79	0.518	4.05	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								
28.37	1.047	3.69	1.2	16.5	17.6	41.2	23.5	٦	تشير زيادة سيولة ادارة الفندق الى تخفيض واضح في معدل الارباح الموزعة على المساهمين.		تعظيم ثروة المالكين
32.79	1.115	3.40	4.7	18.8	24.7	35.3	16.5	٧	يحتفظ الفندق بجزء من ارباحه الحالية من اجل توزيعها في حال انخفاض الارباح .		
30.26	1.053	3.48	4.7	14.1	23.5	43.5	14.1	٨	يشجع ثبات معدل ربح الفندق على توزيع نسبة مرتفعة من هذه الارباح سنوياً .		
28.34	1.040	3.67	3.5	11.8	18.8	45.9	20.0	٩	تفصح ادارة الفندق بدقة عن البيانات والمعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح		
23.46	.882	3.76	1.2	9.4	17.6	55.3	16.5	١٠	يؤثر المساهمين بشكل واضح على عملية زيادة ارباح الفندق ونموه .		
21.48	0.77	3.60	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								

17.64	.769	4.36	0	4.7	3.5	42.4	49.4	تعمل ادارة الفندق باستمرار للمحافظة على حصته السوقية	١١	الحصة السوقية			
19.58	.836	4.27	1.2	4.7	3.5	47.1	43.5	تعد الحصة السوقية العالية هدف استراتيجي للفندق للتميز امام منافسيه.	١٢				
17.60	.776	4.41	1.2	1.2	7.1	36.5	54.1	ترتبط الحصة السوقية ارتباط وثيق بجودة الخدمة المقدمة للضيف	١٣				
20.91	.895	4.28	1.2	4.7	8.2	36.5	49.4	تشعر ادارة الفندق بأن زيادة الحصة السوقية دليل نجاح الأنشطة التسويقية.	١٤				
24.40	.976	4.00	1.2	7.1	18.8	36.5	36.5	تنظر ادارة الفندق الى الحصة السوقية العالية بوصفها مؤشراً عن تلبية حاجات الضيوف ورغباتهم .	١٥				
14.62	0.623	4.26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
41.70	1.351	3.24	9.4	28.2	16.5	21.2	24.7	تساهم ادارة الفندق في دعم المنظمات الانسانية العاملة في البلد.	١٦	المسؤولية الاجتماعية	رفاهية المجتمع		
25.79	1.029	3.99	4.7	5.9	7.1	50.6	31.8	ينبغي تحديد معايير لقياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لانشطة الفندق.	١٧				
17.60	.771	4.38	1.2	2.4	3.5	43.5	49.4	توافر لدى ادارة الفندق معايير الصحة والسلامة عند تقديم خدماتها ايماناَ منها بخدمة لضيوف والمجتمع.	١٨				
24.83	1.033	4.16	0	14.1	3.5	34.1	48.2	تحدد ادارة الفندق إجراءات الاستخدام غير الملائم لخدمات ادارة الفندق الصحية وتحديد الانحرافات.	١٩				
22.61	.952	4.21	2.4	5.9	4.7	42.4	44.7	تلتزم ادارة الفندق بالقوانين والانظمة حرفيا لانه يرى فيه تجسيدا للمسؤولية الاجتماعية	٢٠				
18.28	0.73	3.99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										
22.27	.904	4.06	2.4	4.7	9.4	51.8	31.8	تأخذ ادارة الفندق بنظر الاعتبار المبادئ الاخلاقية في جميع قراراتها الادارية.	٢١			العنصر الاخلاقي	
27.52	1.076	3.91	5.9	4.7	12.9	45.9	30.6	لا تتجاوز أسعار الفندق عما هو طبيعي من الاسعار حتى عند ازدياد الطلب.	٢٢				
25.48	1.004	3.94	1.2	7.1	24.7	30.6	36.5	تلتزم ادارة الفندق بعرض المعلومات الصحيحة التي تمثل حقيقة الخدمة المعلن عنها.	٢٣				

25.98	1.060	4.08	4.7	2.4	16.5	32.9	43.5	تهتم ادارة الفندق بأراء الضيوف بشأن ادائها الاخلاقي	٢٤	
23.80	1.014	4.26	3.5	4.7	5.9	34.1	51.8	تهتم ادارة الفندق بشكاوى الضيوف والاستجابة لها.	٢٥	
18.42	0.74	4.04	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
29.47	1.164	3.95	5.9	7.1	12.9	34.1	40.0	تستعمل ادارة الفندق التقنيات والمعالجات الفنية من اجل التخلص من النفايات .	٢٦	السلامة البيئية
22.94	.904	3.94	1.2	8.2	11.8	52.9	25.9	توفر ادارة الفندق متطلبات السيطرة على مسببات التلوث ويتابعها	٢٧	
23.89	.934	3.91	2.4	5.9	16.5	49.4	25.9	تقوم ادارة الفندق بتثقيف الموظفين والعاملين بخصوص القضايا البيئية.	٢٨	
18.25	.732	4.01	0	4.7	11.8	61.2	22.4	يتمتع الموظفون والعاملون في ادارة الفندق بالمعلومات الوافية و التوجيهات و التدريب الكافي الخاصة بقضايا الصحة والسلامة المهنية.	٢٩	
15.85	.675	4.26	0	2.4	5.9	55.3	36.5	تلتزم ادارة الفندق بعدم استخدام المنتجات ذات الأثر البيئي السلبي الأكبر على الخدمة	٣٠	
16.86	.730	4.33	0	2.4	8.2	43.5	45.9	تخضع ادارة الفندق لمراقبة الاجهزة الرسمية.	٣١	
22.83	.913	4.00	2.4	2.4	20.0	43.5	31.8	تقوم ادارة الفندق بتعويض الضيوف من سوء الخدمة المقدمة	٣٢	
14.71	0.59	4.05	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
16.15	.709	4.39	0	1.2	9.4	38.8	50.6	تسعى ادارة الفندق إلى تحقيق رضا الضيف من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاته.	٣٣	رضا الزبون (الضيف)
16.00	.717	4.48	0	1.2	5.9	35.3	57.6	ترى ادارة الفندق أن رضا الضيف واسعاده عنصراً اساسياً في ربحيته.	٣٤	
19.65	.851	4.33	1.2	4.7	3.5	41.2	49.4	تتفق خدمات الفندق مع احتياجات الضيوف ورغباتهم.	٣٥	
23.48	.986	4.20	3.5	3.5	8.2	38.8	45.9	تعديل ادارة الفندق الخطط التي يضعها نزولاً عند رغبات الضيوف ومتطلباتهم.	٣٦	
20.12	.833	4.14	0	4.7	14.1	43.5	37.6	تتمتع ادارة الفندق بثقة عالية من لدن زبائنه.	٣٧	

14.74	0.63	4.30	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
14.52	.633	4.36	0	1.2	4.7	50.6	43.5	٣٨ تتصف المكونات المادية (الخدمية) كالصحيات وادوات الغرف داخل ادارة الفندق بسهولة الاستخدام	سهولة الاستخدام	رضا الزبون
17.47	.746	4.27	1.2	1.2	7.1	50.6	40.0	٣٩ يوجد ارشادات وتعليمات في جميع اروقة الفندق		
14.95	.652	4.36	0	1.2	5.9	48.2	44.7	٤٠ هناك اجراءات مبسطة عند تعامل ادارة الفندق مع الضيف.		
13.92	.629	4.52	0	1.2	3.5	37.6	57.6	٤١ تستخدم ادارة الفندق الادوات الالكترونية كالحجز من خلال طريق الانترنت لتسهيل اجراءات العمل.		
15.32	.680	4.44	0	2.4	3.5	42.4	51.8	٤٢ تمتلك ادارة الفندق عاملين ماهرين ، قادرين على توجيه الضيف بالشكل الصحيح.		
11.00	0.48	4.39	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
17.91	.772	4.31	0	2.4	11.8	38.8	47.1	٤٣ تشجع ادارة الفندق الأفكار والمقترحات من قبل العاملين التي تحسن العملية الخدمية.	التحسين المستمر	
22.43	.906	4.04	1.2	7.1	10.6	49.4	31.8	٤٤ تحدد ادارة الفندق متطلبات التحسين المادية والبشرية بخطه عمل محدد .		
16.13	.700	4.34	0	2.4	5.9	47.1	44.7	٤٥ يوجد سعي جاد من قبل ادارة الفندق لتحسين الخدمات المقدمة للضيوف باستمرار.		
29.39	1.158	3.94	4.7	8.2	16.6	29.4	41.2	٤٦ توجد في الفندق اقسام ووحدات تنظيمية تعنى بدراسات وبحوث تحسين الجودة في الخدمات ادارة الفندقية.		
24.53	1.018	4.15	2.4	8.2	5.9	38.8	44.7	٤٧ تهتم ادارة الفندق بالتحسين المستمر في جميع اقسام ووحدات ادارة الفندق بما يلبي رغبات الضيوف .		
27.23	1.073	3.94	2.4	10.6	14.1	36.5	36.5	٤٨ تجري ادارة الفندق مقارنة مع فنادق اجنبية تحمل نفس الصفات الخدمية .		
25.32	1.028	4.06	3.5	5.9	10.6	41.2	38.8	٤٩ تواكب ادارة الفندق ويطور الخدمات ادارة الفندقية		
17.46	0.71	4.11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

25.21	1.006	3.99	0	11.8	15.3	35.3	37.6	٥٠ تهتم ادارة الفندق بتقديم النشاطات الاجتماعية للضيوف لأكثر الضيوف توافداً اليه .	جودة الحياة	
24.47	.915	3.74	2.4	4.7	29.4	43.5	20.0	٥١ يوجد برنامج توعوي منظم يساعد الضيف على الالتزام بالوجبات الغذائية كجزء من مسؤولياتها بالحفاظ على صحة الضيوف .		
21.79	.902	4.14	2.4	4.7	5.9	50.6	36.5	٥٢ تهتم ادارة الفندق بنوعية ومصدر الاغذية المقدمة للضيوف.		
15.59	.669	4.29	0	2.4	4.7	54.1	38.8	٥٣ تهتم ادارة الفندق بتقديم افضل الاسعار .		
17.95	.790	4.40	0	4.7	4.7	36.5	54.1	٥٤ تركز ادارة الفندق على توفير الراحة والهدوء للضيف.		
15.22	0.62	4.11	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
25.30	1.012	4.00	1.2	12.9	4.7	47.1	34.1	٥٥ تولي ادارة الفندق الاهتمام البالغ بتوقعات الضيف للخدمات المقدمة ومقارنتها بخدمات المنافسين الاخرين.	رضا الضيف عن الخدمة	
25.88	1.035	4.00	1.2	14.1	3.5	45.9	35.3	٥٦ تسعى ادارة الفندق على ان يكون الاداء الخدمي اكبر من توقعات الضيف.		
21.00	.865	4.12	0	7.1	10.6	45.9	36.5	٥٧ تركز ادارة الفندق بشكل كبير على تحقيق الرضا التام لجميع الضيوف بغض النظر عن مكانتهم الاجتماعية .		
21.62	.906	4.19	1.2	5.9	8.2	42.4	42.4	٥٨ تعدل ادارة الفندق خطط الخدمات التي تضعها نزولاً عند رغبات الضيوف ومتطلباتهم.		
19.61	.808	4.12	0	5.9	9.4	51.8	32.9	٥٩ تتفق تصاميم خدمات ادارة الفندق مع احتياجات الضيوف ورغباتهم.		
21.65	.892	4.12	1.2	4.7	12.9	43.5	37.6	٦٠ تحاول ادارة الفندق باستمرار معرفة قناعة ورضاه بالخدمات المقدمة من اجل تحسينها.		
18.13	0.74	4.09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
12.40	0.50	4.09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجمالي التوجه الاجتماعي للتسويق							

١. **تعظيم الأرباح** : يتضح من خلال الجدول (25) أن متغير الربحية قيس من خلال خمس فقرات، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (4.05) وهي قيمة جيدة لأنها أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا الممارسة (0.51) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات الربحية، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (12.79).

وكانت النتائج عن هذا المتغير قد توزعت بين أعلى نسبة وسط حسابي للفقرة الثانية (تسعى ادارة الفندق الى زيادة الربحية من خلال الاداء الجيد للانشطة التسويقية) ، اذ بلغت (4.42) وهي نسبة ممتازة لأنها أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهذا ما يشير الى توكيد سياسات الفندق على تحسين عمل الانشطة التسويقية وتطويرها بشكل مستمر ، وهذا ما لمسه الباحث عند اجراء مقابلات مع المديرين المفوضين ورؤساء الاقسام في الفنادق المبحوثة ، إذ أن المديرين يتاثرون بالقرارات بحكم الاختصاص والوظيفة المسؤولين عنها اي المركز الوظيفي ، ومن خلال الاجتماعات التي يقيمونها من اجل تبادل الاراء والافكار بخص الانشطة التسويقية وعلاقتها بزيادة ربحية الفندق، وبلغ الانحراف المعياري (0.67) منما يدل على انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذه الفقرة ، وبلغ معامل اختلاف (15.36).

اما الفقرة الاولى (تتنامى ارباح الفندق بين سنة واخرى وبشكل واضح للادارة) فبلغت ادنى مستوى بوسط حسابي بلغ (3.86) وهي نسبة جيدة لأنها أعلى من الوسط الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (1.04) مما يدل على أن هناك تشتتاً في اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل اختلاف (27.15) ، وهذه النتيجة تؤكد أن ارباح الفندق غير واضحة المعالم للادارة وهذا ما اشار اليه مديرين الفنادق المبحوثة عندما التقى الباحث بجميع المديرين المفوضين بكل فندق واكدوا ان الارباح متقلبة بسبب الوضع العام في البلاد وخاصة الوضع الامني .

٢. **تعظيم ثروة المالكين** : قيس متغير تعظيم ثروة المالكين من خلال خمس فقرات، كما موضحة في الجدول (25) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (3.60) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي وقيمته جيدة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77) مما يدل على أن هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (21.48).

وكانت الفقرة العاشرة (يؤثر المساهمون بشكل واضح على عملية زيادة ارباح الفندق ونموه) قد حققت أعلى قيمة وسط حسابي (3.76) وهذه نسبة جيدة جدا لأنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (23.46) وهذا ما يؤكد ما لاحظته الباحث إذ أن للمساهمين تأثيراً واضحاً على الارباح وبخاصة المساهمين العرب الموجودين وتغييرهم بين مدة واخرى ايضا ذو تاثير .

وبلغت الفقرتان السابعة والثامنة على التوالي (يحتفظ الفندق بجزء من ارباحه الحالية من اجل توزيعها في انخفاض الارباح)، (يشجع ثبات معدل ربحية ادارة الفندق على توزيع نسبة ثابتة من هذه الارباح سنوياً)

ادنى وسط حسابي والبالغ (3.40) و(3.48) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي ، وبانحراف معياري (1.11) و(1.05) على التوالي ومعامل اختلاف (32.79) و (30.26) على التوالي ، وهذا ما لمسها الباحث في المقابلات التي اجراها مع مديرين اقسام الفنادق عينة البحث، إذ أن الادارة وضحت تقلب الارباح تؤثر على الاحتفاظ بها مما يؤدي الى تقليل نسب توزيعها للريح.

٣. **الحصة السوقية** : قيست الحصة السوقية من خلال خمس فقرات كما مبينة في الجدول (25) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.26) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهي نسبة ممتازة ، وبلغ الانحراف المعياري (0.62) مما يدل على أن هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل الاختلاف (14.62) .

وقد حققت الفقرة الثالثة عشرة (ترتبط الحصة السوقية ارتباط وثيق بجودة الخدمة المقدمة للضيف) اعلى وسط حسابي بلغ (4.41) لانه اعلى من الوسط الفرضي وهي نسبة جيدة جدا ، وهذا يدل على ان جودة الخدمة المقدمة للزبون(الضيف) والاهتمام بتطويرها يولد ثقة لدى رواد الفندق وبالتالي الرغبة في تكرار التجربة وهذا يساعد زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وهذا ما لمسها الباحث عند اجراء مقابلات مع مديرين الفنادق فقد اكدوا الى ان جودة الخدمة مهمة جدا وتساعد على تقليل الكلف وزيادة الارباح وبالتالي زيادة الحصة السوقية ، وبلغ الانحراف المعياري (0.77) ومعامل اختلاف (17.60). بينما بلغت الفقرة الخامسة عشرة (تنظر ادارة الفندق الى الحصة السوقية العالية بوصفها مؤشرا عن تلبية حاجات الضيوف ورغباتهم) ادنى قيمة وسط حسابي بالغ (4.00) وهي نسبة جيدة جدا، وهذا يدل على ان الفندق يلبي حاجات ورغبات الضيوف بشكل جيد، وبلغ الانحراف المعياري (0.97) ومعامل الاختلاف (24.40).

٤. **المسؤولية الاجتماعية** : ق هذايس المتغير من خلال خمس فقرات كما مبين في الجدول (25)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (3.99) وهي نسبة جيدة جدا لانها اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، وبلغ الانحراف المعياري (0.73) مما يدل على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة ، وبلغ معامل الاختلاف (18.28) .

وحققت الفقرة الثامنة عشر (توافر لدى ادارة الفندق معايير الصحة والسلامة عند تقديم خدماتها ايماننا بخدمة الضيوف والمجتمع) اعلى قيمة وسط حسابي البالغ (4.38) ونسبة جيدة جدا ، وانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (17.60) ، بينما بلغت ادنى قيمة وسط حسابي (3.24) للفقرة السادسة عشر (تسهم ادارة الفندق بدعم المنظمات الانسانية العاملة في البلد) ، وانحراف معياري (1.35) ومعامل اختلاف (41.70).

٥. **العنصر الاخلاقي** : قيس هذا المتغير من خلال خمس فقرات كما مبين في الجدول (25) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (4.04) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وانحرافاً معيارياً (0.74) وهذا يشير بدلالة واضحة الى أن هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل اختلاف (18.42) .

وحققت الفقرة الخامسة والعشرون (تهتم ادارة الفندق بشكاوي الضيوف والاستجابة لها) اعلى قيمة وسط حسابي (4.26) وهي نسبة ممتازة ، وانحرافاً معيارياً (1.01) ومعامل اختلاف (23.80) ، وحققت الفقرة الثانية والعشرون (لا تتجاوز اسعار الفندق عما هو طبيعي من الاسعار حتى عند ازدياد الطلب) ادنى قيمة وسط حسابي بالغ (3.91) ، وانحراف معياري (1,067) ومعامل اختلاف (27.52) ، وهذا ما لاحظته الباحث إذ ان الاسعار مستقرة حتى خلال المناسبات وازدياد الطلب ، بل لاحظت تخفيضات في مناسبة راس السنة على سبيل المثال ، وهذا يعكس رغبة ادارة الفندق بكسب زبائن والحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال استقرارية السعر .

٦. **السلامة البيئية** : قيس هذا المتغير من خلال سبع فقرات كما مبين في الجدول (25) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الممارسة (4.05) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي ، والانحراف المعياري (0.59) مما يدل دلالة واضحة على أن هناك انسجاماً باجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (14.71) .

وبلغت اعلى قيمة وسط حسابي (4.33) للفقرة الحادية والثلاثين (تخضع ادارة الفندق لمراقبة الاجهزة الرسمية) وهي نسبة جيدة جدا ، وهذا يدل على أن الفندق يلتزم بالتعليمات والانظمة الحكومية كافة التي تخص العمل الفندقية ، إذ تهتم الادارة بتدريب العاملين للرفع من مستوى الاداء ، واعداد خطة التدريب والتاهيل للعاملين على وفق حاجة الفندق وتطوير كفاءة اداء ملاكات الفندق ، والاهتمام بالبيئة ، وجودة الخدمات والاسعار ، وتبلغ قيمة الانحراف المعياري (0.73) ومعامل الاختلاف (16.86) ، اما الفقرة الثامنة والعشرون (تقوم ادارة الفندق بتنقيف العاملين والموظفين بخوض القضايا البيئية) فقد حققت ادنى وسط حسابي البالغ (3.91)، وهذا يدل أن الفندق يوفر برامج جيدة لتوعية الجميع بخصوص اهمية الحفاظ على البيئة وهذا ما لاحظته الباحث إذ أن هناك دورات للعاملين ولا سيما عاملو النظافة بخصوص توجيههم بألية نقل النفايات كما تعقد ندوات لهم مثل(دورات في ادارة النظمة ، ودورات تأهيل العاملين ، دورات السلامة المهنية)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.93) وبلغت قيمه معامل الاختلاف (23.89).

٧. **رضا الضيف (الزبون)** : تم قياس هذا المتغير من خلال خمس فقرات كما مبين في الجدول (25)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه الممارسة (4.30) وهي نسبة اكبر من قيمة الوسط الحسابي الفرضي

وتعد جيدة جدا ، ويبلغ الانحراف المعياري (0.63) مما يدل دلالة واضحة على أن هناك انسجاماً باجابات افراد العينه المبحوثة، وبلغت قيمة معامل اختلاف (14.74).
 وقد حققت الفقرة الرابعة والثلاثون (تري ادارة الفندق ان رضا الضيف واسعاده عنصر اساسيا في ربحيته) اعلى قيمة وسط حسابي بلغ (4.48) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي ، فهذا يدل على وجود اهتمام كبير في اسعاد الضيوف في الفنادق المبحوثة ، وهناك ايضا انسجام في اجابات افراد العينة المبحوثة ،حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري (0.71) ومعامل اختلاف (16.00) ، اما الفقرة السابعة والثلاثون (تتمتع ادارة الفندق بثقة عالية من قبل زبائنها) فقد حققت ادنى وسط حسابي بلغ (4.14) ، وانحرافاً معيارياً (0.83) ومعامل اختلاف (20.12)، وهذا ما لاحظته الباحث عند اجراء مقابلات مع مديرين الفنادق انه لا وجود للقلق بشأن الزبائن المعتادين على ارتياد الفنادق ولا سيما الزبائن العرب.

٨. **سهولة الاستخدام** : يتضح من خلال الجدول (25) أن متغير سهولة الاستخدام تم قياسه من خلال خمس فقرات، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.39) وهي قيمة جيدة جداً لأنها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.48) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات التحسين كأحد الابعاد الفرعية لرضا الضيف ، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (11.00).
 وكانت النتائج عن هذا المتغير قد توزعت بين اعلى نسبة وسط حسابي للفقرة الواحد والاربعين (تستخدم ادارة الفندق الادوات الالكترونية كالحجر عن طريق الانترنت لتسهيل اجراءات العمل)، اذ بلغت (4.52) وهي نسبة ممتازة لأنها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهذا ما يشير الى توكيد سياسات الفنادق استخدام الطرق الالكترونية في تسهيل اعمالها وتحقيق رغبات الزبائن (الضيوف)، وهذا ما لمسها الباحث عند اجراء مقابلات مع مديرين الاقسام في الفنادق المبحوثة ، إذ أن المديرين وضحو اهمية الانترنت في تسهيل الحجوزات للضيف وهو عنصر اساسي موجود في الفنادق جميعاً، وبلغ الانحراف المعياري (0.62)، منما يدل على انسجام اجابات افراد العينه المبحوثة عن هذه الفقرة ، وبلغ معامل اختلاف (13.92).

وبلغت الفقرتان الثامنة والثلاثون والفقرة الاربعون على التوالي (تتصف المكونات المادية "الخدمية" كالصحيات وادوات الغرف داخل الفندق بسهولة الاستخدام) و (هناك اجراءات مبسطة عند تعامل ادارة الفندق مع الضيف) فبلغت ادنى مستوى بوسط حسابي بلغ (4.36) وهي نسبة جيدة جداً لأنها اعلى من الوسط الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (0.63) و (0.65) ، مما يدل على أن هناك انسجاماً في اجابات افراد العينه المبحوثة ، وبلغ معامل اختلاف (14.52) و (14.95)، وهذه النتيجة تؤكد أن الاهتمام الكبير من المديرين على تسهيل الاجراءات للضيوف من تعامل ومادية ما يحقق رضاه ،

وهذا ما اشار اليه مديرين الفنادق المبحوثة بانه ٨٠% الى ٩٠% من تعاملات الادارة مع الضيوف تركز على تقليل الروتين وتقليل الوقت و سرعة في تسهيل المهمات وكذلك في تحسين الاداء ، وأن هذه التسهيلات تتم من خلال الخبرة والخدمة الوظيفية والملاك الوظيفي الجيد .

٩. **التحسين المستمر** : يتضح من خلال الجدول (25) أن متغير التحسين المستمر قيس من خلال سبع فقرات، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (4.11) وهي قيمة جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.71) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات التحسين المستمر لتحقيق رضا الضيف ، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.46).

وكانت النتائج عن هذا المتغير قد توزعت بين اعلى نسبة وسط حسابي للفقرة الخامسة والاربعين (يوجد سعي جاد من قبل ادارة الفندق لتحسين الخدمات المقدمة للضيوف باستمرار)، اذ بلغت (4.34) وهي نسبة ممتازة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهذا ما يشير الى توكيد سياسات الفندق على تحسين الخدمة المقدمة للضيف، وهذا ما لمسها الباحث عند اجراء مقابلات مع مديرين الاقسام في الفنادق المبحوثة إذ أن المديرين يسعون دائما لتطوير الخدمة وكذلك جودة الخدمة وايضا تطوير الفندق بشكل عام ، ومن خلال الاجتماعات التي يقيمها المديرين المفوضون من اجل تبادل الاراء والافكار بشأن التحسين المستمر، وبلغ الانحراف المعياري (0.70) منما يدل على انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذه الفقرة ، وبلغ معامل الاختلاف (16.13).

اما الفقرة الثامنة والاربعون (تجري ادارة الفندق مقارنة اجنية تحمل نفس الصفات الخدمة)، فبلغت ادنى مستوى بوسط حسابي بلغ (3.94) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (1.07)، مما يدل على أن هناك تشتتاً في اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل اختلاف (27.23) ، وهذه النتيجة تؤكد أن ادارة الفندق تجري مقارنات او اطلاعات على تقارير الفنادق الكبرى بالعالم العربي او الاجنبي وهذا ما اشار اليه المديرين المفوضين بانه ٨٠% الى ٩٠% من المديرين يطلعون باستمرار على الفنادق الاخرى كمرجع لهم ، ومواكبة تطور الخدمة الفندقية .

١٠. **جودة الحياة** : قيس هذا المتغير من خلال خمس فقرات كما موضح من خلال الجدول (25) ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (4.11) وهي قيمة جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا الممارسة (0.62) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات جودة الحياة في تحقيق رضا الضيف ، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (15.22).

وكانت النتائج عن هذا المتغير قد توزعت بين اعلى نسبة وسط حسابي للفقرة الرابعة والخمسين (تركز ادارة الفندق على توفير الراحة والهدوء للضيف)، اذ بلغت (4.40) وهي نسبة ممتازة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهذا ما يشير الى تأكيد سياسات الفنادق على توفير الراحة للهدوء للضيف كجزء من جودة العمل الفندقية، وهذا ما لمسها الباحث عند اجراء مقابلات مع المديرين في الفنادق المبحوثة إذ أن يحثون الموظفين وعاملي النظافة على الهدوء اثناء العمل، وبلغ الانحراف المعياري (0.79)، منما يدل على انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذه الفقرة ، وبلغ معامل الاختلاف (17.95).

اما الفقرة الواحد والخمسين (يوجد برنامج توعوي منظم يساعد الضيف على الالتزام بالوجبات الغذائية كجزء من مسؤوليتها بالحفاظ على صحة الضيوف)، فبلغت ادنى مستوى بوسط حسابي بلغ (3.74) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (0.91)، مما يدل على أن هناك انسجام في اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل الاختلاف (24.47) ، وهذه النتيجة تؤكد الاهتمام بتوعية الضيوف.

١١. **رضا الضيف عن الخدمة** : يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن متغير رضا الضيف عن الخدمة كاحد المتغيرات في تحقيق رضا الزبون قيس من خلال ست فقرات، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا الممارسة (4.09) وهي قيمه جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا الممارسة (0.74) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات رضا الضيف عن الخدمة لتحقيق الرضا ، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (18.13).

وكانت النتائج عن هذا المتغير قد توزعت بين اعلى نسبة وسط حسابي للفقرة الثامنة والخمسين (تعدل ادارة الفندق خطط الخدمات التي تضعها نزولا عند رغبات الضيوف ومتطلباتهم)، اذ بلغت (4.19) وهي نسبة ممتازة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهذا ما يشير الى تأكيد سياسات الفنادق تعديل الخدمة وتطويرها وملائمتها لرغبات النزلاء، وهذا ما لمسها الباحث عند التجوال في الفنادق المبحوثة إذ أن المديرين يسعون بشكل مستمر لتعديل الخدمات المقدمة ورفع كفاءة مقدميها كما يقول المديرين المفوضين ، ، وبلغ الانحراف المعياري (0.90) منما يدل على انسجام اجابات افراد العينة المبحوثة عن هذه الفقرة ، وبلغ معامل الاختلاف (21.62).

وبلغت الفقرتان الخامسة والخمسون والسادسة والخمسين على التوالي (تولي ادارة الفندق الاهتمام البالغ بتوقعات الضيف للخدمات المقدمة ومقارنتها بخدمات المنافسين الاخرين)، (تسعى ادارة الفندق على ان الاداء الخدمات اكبر من توقعات الضيف) فبلغت ادنى مستوى بوسط حسابي بلغ (4.00) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (1.01) و (1.03) على التوالي مما يدل

على أن هناك تشتت في اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغ معامل الأختلاف (25.30) و (25.88)، وهذه الارقام تؤكد أن ادارة الفندق غير موفقة بتحقيق بتوقعات والاداء الخدمي المقدم الضيف .

كما يمكن من خلال الجدول (26) توضيح ترتيب الاهمية النسبية للمتغيرات الفرعية للتوجه الاجتماعي للتسويق ، اذ جاء متغير " سهولة الاستخدام " بالمرتبة الاولى اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.39) ، في حين جاء متغير " رضا الضيف " بالمرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت قيمته (4.31) ، اما متغير " الحصة السوقية " فقد جاء بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغت قيمته (4.27) ، وجاء كل من " التحسين المستمر " و "جودة الحياة" بالمرتبة الرابعة والخامسة على التوالي بوسط حسابي يبلغ (4.11) ، في حين جاء متغير "رضا الضيف عن الخدمة " بالمرتبة السادسة بوسط حسابي بلغ (4.09) ، وفي المرتبة السابعة جاء متغير "الربحية" اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.06) ،في حين جاء متغير "السلامة البيئية" ثامناً بوسط حسابي بلغ (4.05)، في حين جاء متغير "العنصر الاخلاقي" بالترتيب التاسع بوسط حسابي بلغ (4.04) ، وفي المرتبة العاشرة جاءت المسؤولية الاجتماعية بوسط حسابي قيمته (3.99) الا واخيرا جاء متغير "تعظيم ثروة المالكين" بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي قيمته (3.60) :

الجدول (26) ترتيب الاهمية النسبية لمتغيرات التوجه الاجتماعي للتسويق حسب الوسط الحسابي

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاهمية
سهولة الاستخدام	4.39	0.48	11.00	1
رضا الضيف	4.31	0.63	14.74	2
الحصة السوقية	4.27	0.62	14.62	3
التحسين المستمر	4.11	0.72	17.46	4
جودة الحياة	4.11	0.64	15.22	5
رضا الضيف عن الخدمة	4.09	0.75	18.13	6
الربحية	4.06	0.52	12.79	7
السلامة البيئية	4.05	0.60	14.71	8
العنصر الاخلاقي	4.04	0.74	18.42	9
المسؤولية الاجتماعية	3.99	0.73	18.28	10
تعظيم ثروة المالكين	3.60	0.77	21.48	11

الثاني : تشخيص شدة الاجابة الاستراتيجية التنافسية في الفنادق المبحوثة:

قيس متغير استراتيجيات التنافس من خلال ثلاثة ابعاد هي : " استراتيجية قيادة الكلفة ، واستراتيجية التمايز ، و استراتيجية التركيز " ، وفيما يأتي تشخيص لاهمية وواقع هذه الابعاد في الفنادق المبحوثة ، وكما موضح في الجدول (27) ، ويعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما بلغ (3.94) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3) ، ويانسجام جيد عن الاجابات حددة الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.56) (14.40) على التوالي وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية :

الجدول (27) معدل الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لستراتيجيات التنافس

النسب المئوية %								متغيرات استراتيجيات التنافس	المتغيرات الفرعية
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي %	لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %		
24.97	.949	3.80	1.2	9.4	21.2	44.7	23.5	٦١	استراتيجية قيادة الكلفة
27.20	1.028	3.78	3.5	7.1	23.5	40.0	25.9	٦٢	
24.99	.937	3.75	2.4	11.8	9.4	61.2	15.3	٦٣	
22.16	.842	3.80	1.2	5.9	22.4	52.9	17.6	٦٤	
23.44	.893	3.81	1.2	5.9	25.9	44.7	22.4	٦٥	
24.64	.956	3.88	2.4	5.9	20.0	44.7	27.1	٦٦	
21.48	.859	4.00	1.2	3.5	18.8	47.1	29.4	٦٧	
16.84	.709	4.21	0	0	16.5	45.9	37.6	٦٨	
19.90	.794	3.99	0	7.1	10.6	58.8	23.5	٦٩	
24.77	.981	3.96	2.4	7.1	14.1	44.7	31.8	٧٠	
15.21	0.59	3.89	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						

النسب المئوية %								متغيرات استراتيجيات التنافس	المتغيرات الفرعية	
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي %	لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %			
19.23	.804	4.18	0	3.5	14.1	43.5	38.8	تسعى ادارة الفندق إلى تقديم خدمات مميزة.	٧١	
22.91	.930	4.06	0	8.2	15.3	38.8	37.6	تطبق ادارة الفندق نشاطات البحث والتطوير بكفاءة لتقديم نماذج جديدة من خدماته.	٧٢	
23.54	.932	3.96	0	9.4	16.6	42.4	31.8	تعتمد ادارة الفندق على المميزات غير السعرية (جودة الخدمات ، وحسن التعامل) للتميز عن منافسيها.	٧٣	
24.43	.992	4.06	0	11.8	10.6	37.6	40.0	تعنى ادارة الفندق باستقطاب الملاكات من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات المميزة.	٧٤	
22.45	.916	4.08	0	10.6	5.9	48.2	35.3	تحرص ادارة الفندق على أن يوصف بالتميز في تصميم خدماته.	٧٥	
21.48	.915	4.26	0	8.2	7.1	35.3	49.44	تسعى ادارة الفندق إلى تميز خدماته لكسب ثقة الضيف.	٧٦	
26.23	1.052	4.01	0	12.9	15.3	29.4	42.4	تحرص ادارة الفندق على وضع علامة تجارية مميزة لخدماته تعبر عن أهدافه.	٧٧	
24.20	.963	3.98	0	10.6	15.3	40.0	34.1	تتميز ادارة الفندق بالقدرة على تقديم الخدمات غير النمطية التي يطلبها الضيوف.	٧٨	
22.14	.919	4.15	0	7.1	14.1	35.3	43.5	تحرص ادارة الفندق على خلق علاقة طويلة الأمد مع الضيوف.	٧٩	
22.80	.887	3.89	0	7.1	23.5	42.4	27.1	تحرص ادارة الفندق على رضا الضيف حتى ولو اضطر إلى تعديل و /أو تغيير خدماته.	٨٠	
16.28	0.66	4.06	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							

استراتيجية التمايز

النسب المئوية %								متغيرات استراتيجيات التنافس	المتغيرات الفرعية	
معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري %	الوسط الحسابي %	لا اتفق تماماً %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق تماماً %			
23.80	.876	3.68	1.2	8.2	27.1	48.2	15.3	٨١	تلجأ ادارة الفندق إلى خدمة قطاع سوقي ضيق.	
22.88	.858	3.75	1.2	5.9	27.1	48.2	17.6	٨٢	تركز ادارة الفندق على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلف المنخفضة.	
24.99	.937	3.75	1.2	8.2	27.1	41.2	22.4	٨٣	تركز ادارة الفندق على خدمة القطاع السوقي من خلال التميز في خدماته.	
26.27	1.014	3.86	1.2	10.6	20.0	37.6	30.6	٨٤	بإمكان ادارة الفندق تلبية جميع احتياجات الضيوف.	
24.76	.973	3.93	1.2	9.4	15.3	43.5	30.6	٨٥	تستطيع ادارة الفندق بإمكانياتها المحدودة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد.	
20.30	.816	4.02	2.1	2.4	24.7	41.2	31.8	٨٦	تتبع ادارة الفندق أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة الخدمات.	
22.04	.886	4.02	1.2	5.9	12.9	49.4	30.6	٨٧	تهتم ادارة الفندق بكفاءة العملية الخدمية لتخفيض كلف الخدمات .	
22.82	.897	3.93	1.2	5.9	18.8	47.1	27.1	٨٨	تركز ادارة الفندق على خط خدمي معين لتقديم خدمات ذات نوعية عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد.	
22.14	.870	3.93	0	8.2	16.5	49.4	25.9	٨٩	تلجأ ادارة الفندق في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص الخدمة على وفق حاجة الضيف.	
19.27	.763	3.96	0	2.4	23.5	49.4	24.7	٩٠	تهدف ادارة الفندق إلى خفض التكاليف الإدارية في خدمة القطاع السوقي المستهدف.	
17.34	0.67	3.88	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام							
14.40	0.56	3.94	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجمالي استراتيجيات التنافس							

١- **استراتيجية قيادة الكلفة** : قد تم قياس هذا البعد من خلال عشر فقرات كما مبين في الجدول (27) ، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.89) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهي نسبة جيدة ، وبلغت نسبة الانحراف المعياري (0.59) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة أن مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة عن فقرات بعد استراتيجية قيادة الكلفة ، و بلغ معامل الاختلاف (15.21).
 إذ بلغت اعلى قيمة وسط حسابي للفقرة الثامنة والستين (تحاول ادارة الفندق تخفيض الكلفة التسويقية المطلوبة) البالغ (4.21) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من الوسط الفرضي ، وهذا ما لمسها الباحث أن ادارة الفنادق تمتلك الكثير من الافكار والخطط لتخفيض الكلف وبالتالي زيادة الربح والحصة السوقية للفندق مقارنة بالمنافسين الاخرين ، وبلغ الانحراف المعياري (0.70) ومعامل اختلاف (16.84).
 اما الفقرة الثالثة والستون (تقدم ادارة الفندق خدمات جديدة بكلف منخفضة) فقد بلغت ادنى وسط حسابي بلغ (3.75) ، وهذا ما لاحظه الباحث من خلال المقابلات التي اجراها مع المديرين وزياراته الميدانية للفنادق، بسعيها الى خفض الكلف الى مستوى معين وتركيزها على رقابة الكلف (مثل الكلف التشغيلية وكلف المدخلات وكلف الدعاية)والعمل على تقليلها ، وبلغ الانحراف المعياري (0.93) ومعامل الاختلاف (24.99).

٢- **استراتيجية التمايز** : تم قياس هذا البعد من خلال عشر فقرات كما مبين في الجدول (27)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.06) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبلغ الانحراف المعياري (0.66) مما يدل على ان هناك انسجاماً بين اجابات افراد العينة المبحوثة ، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (16.28).
 إذ حققت الفقرة السادسة والسبعين (تسعى ادارة الفندق الى تميز خدماته لكسب رضا الضيف) اعلى قيمة وسط حسابي بلغت (4.26) وهي نسبة ممتازة، وهذا ما لاحظه الباحث داخل اروقة الفنادق من التنظيم العالي للخدمات كافة المادية وحسن الضيافة وغيرها ، وأن سياسة الفندق تسعى الى الميول الى التمايز بتصاميمها وتقديم اشياء جديدة حتى فيما يخص التعليمات والارشادات والنصائح والتوجيهات لعاملينها لسير الاعمال بشكل صحيح في الفندق ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91) ومعامل اختلاف (21.48).
 اما الفقرة الثمانين (تحرص ادارة الفندق على رضا الضيف حتى لو اضطرت الى تعديل و /او تغيير في خدماتها) فقد حققت ادنى وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.89) وهي نسبة جيدة ، وانحراف معياري (0.88) ومعامل الاختلاف (22.80)، وهذا ما لمسها الباحث في احد المقابلات الشخصية مع المدير المفوض للفندق ، اذ تبين الحرص الواضح للادارة لتحقيق

الرضا التام للزلاء وتواكب وتعديل باستمرار بنوعية خدماتها المقدمة نزولاً مع رغبات الضيوف.

٣- **ستراتيجية التركيز** : تم قياس هذا البعد من خلال عشر فقرات كما مبينة في الجدول (27)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.88) وهي نسبة جيدة جداً لأنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.67) وهذا يشير بدلالة واضحة إلى أن هناك انسجاماً عالياً بين اجابات افراد العينه المبحوثة ، و بلغت قيمة معامل الاختلاف (17.34).

وبلغت أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة السادسة والثمانين والسابعة والثمانين على التوالي (تتبع ادارة الفندق اسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة الخدمات)، (تهتم ادارة الفندق بكفاءة العملية الخدمية لتخفيض كلف الخدمات) فقد بلغت (4.02) وهي نسبة ممتازة لأنها أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.81) (0.88) ومعامل الاختلاف (20.30) (22.04) على التوالي ، بينما بلغت الفقرة الواحد والثمانون (تلجأ ادارة الفندق على خدمة قطاع سوقي ضيق)، ادنى قيمة وسط حسابي بلغت قيمته (3.68) وهي نسبة جيدة ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.87) ومعامل الاختلاف (23.80).

كما يمكن من خلال الجدول (27) ، توضيح ترتيب الاهمية النسبية لابعاد استراتيجيات التنافس ، اذ احتلت المرتبة الاولى استراتيجية التمايز بوسط حسابي بلغت قيمته (4.04) ، في حين احتلت استراتيجية قيادة الكلفة المرتبة الثانية ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لة (3.89) ، اما استراتيجية التركيز " فقد احتل المرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغت قيمته (3.88):

الجدول (28) ترتيب الاهمية النسبية لابعاد متغير استراتيجيات التنافس حسب الوسط الحسابي

الستراتيجيات التنافسية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاهمية
ستراتيجية التمايز	4.04	0.66	16.28	1
ستراتيجية قيادة الكلفة	3.89	0.59	15.21	2
ستراتيجية التركيز	3.88	0.67	17.34	3

المبحث الثاني

اختبار فرضيات البحث وتفسير النتائج وتحليلها

يهدف هذا المبحث الى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي انطلق منها البحث، من خلال ايجاد العلاقات بين متغيرات البحث التفسيرية وبين المتغير الاستجابي وتحليلها ، وذلك باستخدام معامل ارتباط الرتب (Pearson)، فضلا عن تحليل اثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستخدام اسلوب الانحدار البسيط ، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ، وكما موضح في الفقرات الآتية :

اولا : اختبار فرضيات العلاقة

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغير المستقل " التوجه الاجتماعي للتسويق و استراتيجيات التنافس المتغير المعتمد " ، إذ نصت الفرضية الرئيسية الاولى للبحث على : " هناك ارتباط ذو دلالة معنوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق والاستراتيجيات التنافسية " وقد انبثقت منها ثلاث فرضيات فرعية ، اذ يوضح الجدول (29) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير التوجه الاجتماعي للتسويق وابعاده الفرعية ومتغير استراتيجيات التنافس وابعاده ، والتي تضم (44) علاقة ارتباط ، اذ يوضح المستوى العمودي الابعاد الرئيسية لمتغير استراتيجيات التنافس المتضمنة : قيادة الكلفة ، التمايز ، التركيز ، " وفي المستوى الافقي الابعاد الفرعية للمتغير التوجه الاجتماعي للتسويق : بعد مصلحة المنظمة يضم " الربحية ، تعظيم ثروة المالكين ، الحصة السوقية ، اما بعد رفاهية المجتمع فيضم المسؤولية الاجتماعية ، السلامة البيئية ، العنصر الاخلاقي ، واخيرا بعد رضا الزبون يضم رضا الزبون ، سهولة الاستخدام ، التحسين المستمر ، جودة الحياة ، رضا الضيف عن الخدمة " .

الجدول (29) علاقات متغيرات التوجه الاجتماعي للتسويق مع استراتيجيات التنافس

العلاقات المعنوية		الاستراتيجية التنافسية	التركيز	التمايز	قيادة الكلفة	الاستراتيجيات التنافسية
الاهمية	العدد					التوجه الاجتماعي للتسويق
95%	4	0.359**	0.308**	0.295**	0.354**	الربحية
95%	4	0.641**	0.730**	0.573**	0.579**	تعظيم ثروة المالكين
95%	4	0.553**	0.502**	0.557**	0.397**	الحصة السوقية
95%	4	0.666**	0.583**	0.612**	0.570**	مصالح الفندق
95%	4	0.445**	0.431**	0.348**	0.401**	المسؤولية الاجتماعية
95%	4	0.619**	0.529**	0.619**	0.487**	العنصر الاخلاقي
95%	4	0.698**	0.607**	0.701**	0.537**	السلامة البيئية
95%	4	0.662**	0.589**	0.624**	0.537**	رفاهية المجتمع
95%	4	0.609**	0.542**	0.691**	0.365**	رضا الزبون (الضيف)
95%	4	0.471**	0.427**	0.520**	0.288**	سهولة الاستخدام
95%	4	0.770**	0.721**	0.767**	0.539**	التحسين المستمر
95%	4	0.835**	0.757**	0.825**	0.623**	جودة الحياة
95%	4	0.783**	0.660**	0.856**	0.547**	رضا الضيف عن الخدمة
95%	4	0.815**	0.730**	0.859**	0.558**	رضا الزبون
95%	4	0.806**	0.859**	0.558**	0.610**	مجموع التوجه الاجتماعي للتسويق
		16	16	16	16	العدد
		95%	95%	95%	95%	الاهمية

١. تحليل العلاقة بين مصالحي الفندق بأبعاده وستراتيحية التنافس بأبعاده:

أ- بلغت قيمة الارتباط بين مصالحي الفندق وبين ستراتيحية قيادة الكلفة كما موضحة في الجدول (29) ،
 (**0.354 ، **0.579 ، **0.397) ، التي تضم ثلاثة متغيرات فرعية هي: الربحية ، وتعظيم
 ثروة المالكين والحصة السوقية على التوالي ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند
 (0.01) ، وهذا يشير الى ان الفنادق المبحوثة تهتم على مصالحيها بالدرجة الاساس .

كما بلغت قيمة الارتباط بين ستراتيحية قيادة الكلفة واجمالي مصالحي الفندق (**0.570) وهي ايضا
 علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وتدل هذة العلاقة على ان قيادة الكلفة في
 تحقيق مصالحي الفندق ، وبناء على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية
 الرئيسة الاولى للبحث والتي نصت على أن : "هناك علاقة معنوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق
 وستراتيحيات التنافس " على المستوى الاجمالي والفردى.

ب- بلغت قيمة الارتباط بين مصالحي الفندق وبين ستراتيحية التمايز كما موضحة في الجدول (19) ،
 (**0.295 ، **0.573 ، **0.557) ، التي تضم ثلاثة متغيرات فرعية هي: الربحية ، وتعظيم ثروة
 المالكين والحصة السوقية على التوالي ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند
 (0.01) ، وهذا يشير الى ان الفنادق المبحوثة تحاول تحقيق التمايز من اجل تحقيق مصالحيها .

كما بلغت قيمة الارتباط بين ستراتيحية التمايز واجمالي مصالحي الفندق (**0.612) وهي ايضا علاقة
 موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وتدل هذة العلاقة على ان ستراتيحية التمايز يسهم
 بشكل كبير في تحقيق مصالحي الفندق .

ج- بلغت قيمة الارتباط بين مصالحي الفندق وبين ستراتيحية التركيز كما موضحة في الجدول (30) ،
 (**0.308 ، **0.730 ، **0.502) ، التي تضم ثلاثة متغيرات فرعية هي: الربحية ، وتعظيم ثروة
 المالكين والحصة السوقية على التوالي ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند (0.01)
 ، وهذا يشير الى ان الفنادق المبحوثة تتبع التركيز من اجل تحقيق مصالحي الفندق .

كما بلغت قيمة الارتباط بين ستراتيحية التركيز واجمالي مصالحي الفندق (**0.583) وهي ايضا علاقة
 موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وتدل هذة العلاقة على ان التركيز يسهم تحقيق مصالحي
 الفندق ، وبناء على هذه النتائج يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى
 للبحث والتي نصت على أن : "هناك علاقة معنوية بين مصالحي الفندق بأبعاده وبين وستراتيحيات التنافس
 بأبعاده " على المستوى الاجمالي والفردى.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى والتي نصت على أن "
 هناك علاقة ارتباط معنوية بين مصالحي الفندق بأبعاده وبين وستراتيحيات الثلاث " .

٢. تحليل العلاقة بين رفاية المجتمع بابعاده والستراتيجيات التنافس بابعاده :

أ- بلغت قيمة الارتباط بين رفاية المجتمع بابعاده وبين استراتيجية قيادة الكلفة كما موضحة بالجدول (19)، (0.401^{**} ، 0.487^{**} ، 0.537^{**})، (المسؤولية الاجتماعية ، العنصر الاخلاقي ، السلامة البيئية ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يشير الى ان علاقات قوية بين بعد رفاية المجتمع وابعاده وستراتيجية الكلفة ، وان اهتمام الفنادق عينة البحث بالكلفة بشكل موسع وبين عاملها لتحقيق الرفاهية الاجتماعية .

كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد اجمالي رفاية المجتمع وبين استراتيجية قيادة الكلفة (0.537^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) . وهذا يدل على ان قيادة الكلفة تسهم في بناء الرفاهية الاجتماعية ،

ب- كما بلغت قيمة الارتباط بين رفاية المجتمع بابعاده وبين استراتيجية التمايز كما موضحة بالجدول (29)، اذ بلغت معاملات الارتباط (0.348^{**} ، 0.619^{**} ، 0.701^{**}) المسؤولية الاجتماعية ، العنصر الاخلاقي ، السلامة البيئية ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يشير الى قوة علاقة الارتباط بين استراتيجية التمايز وابعاد رفاية المجتمع ، واهتمام الفنادق المبحوثة عينة البحث بالتمايز لتحقيق الرفاهية.

كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد استراتيجية التمايز ورفاهية المجتمع (0.624^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على اهمية التمايز في تحقيق رفاية المجتمع في الفنادق المبحوثة.

ج - كما بلغت قيمة الارتباط بين رفاية المجتمع بابعاده وبين استراتيجية التركيز كما موضحة بالجدول (29)، اذ بلغت معاملات الارتباط (0.431^{**} ، 0.529^{**} ، 0.607^{**}) المسؤولية الاجتماعية ، العنصر الاخلاقي ، السلامة البيئية ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يشير الى قوة علاقة الارتباط بين استراتيجية التركيز وابعاد رفاية المجتمع ، واهتمام الفنادق المبحوثة عينة البحث التركيز لتحقيق الرفاهية.

كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد استراتيجية التركيز ورفاهية المجتمع (0.589^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على اهمية التركيز في تحقيق رفاية المجتمع في الفنادق المبحوثة، وبناءً على ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى للبحث " هناك علاقة معنوية بين رفاية المجتمع بابعاده وبين استراتيجية التنافس بابعاده " على مستوى الاجمالي والفردي .

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على أن " هناك علاقة ارتباط معنوية بين رفاهية المجتمع بابعاده وبين الاستراتيجيات الثلاث " .

٣. تحليل العلاقة بين رضا الزبون بابعاده والاستراتيجيات التنافس بابعاده :

بلغت قيمة الارتباط بين رضا الزبون وبين استراتيجية قيادة الكلفة كما موضحة بالجدول (29) ، (0.365^{**} ، 0.288^{**} ، 0.539^{**} ، 0.623^{**} ، 0.547^{**}) رضا الضيف ، سهولة الاستخدام ، التحسين المستمر ، جودة الحياة ، ورضا الضيف عن الخدمة ، على التوالي ، وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذا يشير الى ان علاقات قوية بين استراتيجية قيادة الكلفة وابعاده رضا الزبون ، وان اتباع الفنادق عينة البحث قيادة الكلفة في عملها يسهم في الرضا . كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد اجمالي رضا الزبون وبين استراتيجية قيادة الكلفة (0.558^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) . وهذا يدل على ان قيادة الكلفة تساهم وتشكل الجزء الاهم في رضا الضيف.

بلغت قيمة الارتباط بين رضا الزبون بابعاده وبين استراتيجية التمايز كما موضحة بالجدول (29)، اذ بلغت معاملات الارتباط (0.691^{**} ، 0.520^{**} ، 0.767^{**} ، 0.825^{**} ، 0.856^{**}) وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يشير الى قوة علاقة الارتباط بين استراتيجية التمايز وابعاد رضا الزبون ، واهتمام الفنادق المبحوثة عينه البحث بالتمايز يحقق رضا الزبون (الضيف).

كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد استراتيجية التمايز واجمالي رضا الزبون (0.859^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على اهمية التمايز في تحقيق الرضا للضيوف في الفنادق المبحوثة،

بلغت قيمة الارتباط بين رضا الزبون بابعاده وبين استراتيجية التركيز كما موضحة بالجدول (29)، اذ بلغت معاملات الارتباط (0.542^{**} ، 0.427^{**} ، 0.721^{**} ، 0.757^{**} ، 0.660^{**}) وجميعها علاقات ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يشير الى قوة علاقة الارتباط بين استراتيجية التركيز وابعاد رضا الزبون ، واهتمام الفنادق المبحوثة عينه البحث بالتركيز يحقق رضا الزبون (الضيف).

كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد استراتيجية التركيز واجمالي رضا الزبون (0.730^{**}) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يدل على اهمية التركيز في تحقيق الرضا للضيوف في الفنادق المبحوثة، وفي ضوء هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن

الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي اشارت الى أن : " هناك علاقة معنوية بين رضا الزبون بابعاده وبين استراتيجية التنافس بابعاده " ، على المستويين الاجمالي والفردى .
 كما ان قيمة الارتباط للفرضية الرئيسية الاولى بين التوجه الاجتماعي للتسويق وبين الاستراتيجيات التنافسية بلغت معامها (0.806^{**})، وهذا يشير الى قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين.
 وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على أن " هناك علاقة ارتباط معنوية بين رضا الزبون بابعاده وبين الاستراتيجيات الثلاث " .

ثانيا : اختبار فرضيات التأثير

سيتم في هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (التوجه الاجتماعي للتسويق) والمتغير الاستجابي (استراتيجيات التنافس) ، وفي ضوء الفرضية الرئيسية الثانية " هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق والاستراتيجيات التنافسية " ، والتي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية ، وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط ، كما يوضح الجدول (31) نتائج تحليل تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق (المتغير التفسيري) من خلال ابعاده الثلاثة في استراتيجيات التنافس (المتغير الاستجابي) ، وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط وتم الاعتماد على قيمة (F) المحسوبة ومقارنتها مع الجدولية في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي .

الجدول (30) تأثير متغيرات التوجه الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس

استراتيجية قيادة الكلفة					
المعنوية	F	R ²	المعنوية	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
0.000	16.662	0.382	0.045	0.881	الحد الثابت
			0.021	0.357	مصالح الفندق
			0.388	0.126	رفاهية المجتمع
			0.098	0.259	رضا الزبون
استراتيجية التمايز					
0.000	78.296	0.744	0.378	- 0.276	الحد الثابت
			0.380	0.096	مصالح الفندق
			0.178	- 0.142	رفاهية المجتمع
			0.000	1.078	رضا الزبون

ستراتيجية التركيز					
0.000	32.164	0.544	0.863	الحد الثابت -0.073	
			0.193	0.194	مصالح الفندق
			0.993	-0.001	رفاهية المجتمع
			0.000	0.759	رضا الزبون
الستراتيجيات التنافسية					
0.000	58.456	0.684	0.552	الحد الثابت 0.177	
			0.041	0.216	مصالح الفندق
			0.955	-0.006	رفاهية المجتمع
			0.000	0.699	رضا الزبون

*F الجدولية بمستوى 0.01 = 4.86

تحليل تأثير ابعاد التوجه الاجتماعي للتسويق على كل من الستراتيجيات الثلاث

اولاً : تحليل تأثير بعد مصالح الفندق على الستراتيجيات التنافسية

١- تحليل تأثير مصالح الفندق في استراتيجية قيادة الكلفة : يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (16.662) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير مصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة . ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=0.88) وهذا يعني ان هناك وجود لقيادة الكلفة مقدارة (0.88) حتى وان كانت مصالح الفندق ، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفراً . اما قيمة (b1=0.35) فهي تدل على ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في مصالح الفندق سيؤدي الى تغير في استراتيجية الكلفة (0.35) وهي معنوية احصائياً عند مستوى (0.02) . اما قيمة معامل التحديد R² الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.38) ، وهذا يعني ان ما مقدار (38%) من التباين الحاصل في قيادة الكلفة مفسر بفعل مصالح الفندق ، وان (62%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة.

٢- تحليل تأثير مصالح الفندق في استراتيجية التمايز : يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (78.296) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد

وجود تأثير مصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.27$) وهذا يعني ان هناك وجود للتمايز مقداره (0.27) حتى وان كانت مصالح الفندق ، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا . اما قيمة ($b_2 = 0.09$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في مصالح الفندق سيؤدي الى تغير في استراتيجية التمايز (0.09) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.74) ، وهذا يعني ان ما مقدار (74%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز مفسر بفعل مصالح الفندق ، وان (26%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز.

٣. **تحليل تأثير مصالح الفندق في استراتيجية التركيز:** يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (32.164) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير مصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز. ومن خلال الجدول (30) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.07$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التركيز مقداره (0.07) حتى وان كانت مصالح الفندق ، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا . اما قيمة ($b_3 = 0.19$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في مصالح الفندق سيؤدي الى تغير في استراتيجية التمايز (0.19) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.54) ، وهذا يعني ان ما مقدار (54%) من التباين الحاصل في استراتيجية التركيز مفسر بفعل مصالح الفندق ، وان (46%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز.

٤. **تحليل تأثير مصالح الفندق في مجمل الاستراتيجيات التنافسية:** يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (58.456) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير مصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.17$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التنافس مقداره (0.17) حتى وان كانت مصالح الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا. اما قيمة ($b_4 = 0.21$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في مصالح الفندق سيؤدي الى تغير في استراتيجية التنافس

(0.21)، وهي معنوية احصائيا عند مستوى (0.04) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.68) ، وهذا يعني ان ما مقدار (68%) من التباين الحاصل في استراتيجية التنافس مفسر بفعل مصالغ الفندق ، وان (32%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن " هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين مصالغ الفندق بابعاده وبين الاستراتيجيات الثلاث " .

ثانياً : تحليل تأثير بعد رفاهية المجتمع على كل من الاستراتيجيات الثلاث

١. تحليل تأثير رفاهية المجتمع في استراتيجية قيادة الكلفة : يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (16.662) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة . ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a=0.88$) وهذا يعني ان هناك وجود لقيادة الكلفة مقدارة (0.88) حتى وان كانت مصالغ الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا. اما قيمة ($b1=0.12$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في رفاهية المجتمع سيؤدي الى تغير في استراتيجية الكلفة (0.12) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.38) ، وهذا يعني ان ما مقدار (38%) من التباين الحاصل في قيادة الكلفة مفسر بفعل رفاهية المجتمع ، وان (62%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة.

٢. تحليل تأثير رفاهية المجتمع في استراتيجية التمايز : يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (78.296) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a=-0.27$) وهذا يعني ان هناك وجود للتمايز مقدارة (0.27) حتى وان كانت مصالغ الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا. اما قيمة ($b2=0.14$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في رفاهية المجتمع سيؤدي الى تغير في استراتيجية التمايز (0.14) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة

الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.74) ، وهذا يعني ان ما مقدار (74%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز مفسر بفعل رفاهية المجتمع ، وان (26%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز .

٣. **تحليل تأثير رفاهية المجتمع في استراتيجية التركيز**: يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (32.164) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.07$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التركيز مقدارة (0.07) حتى وان كانت مصالح الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا . اما قيمة ($b_3 = 0.001$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في رفاهية المجتمع سيؤدي الى تغير في استراتيجية التمايز (0.001) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.54) ، وهذا يعني ان ما مقدار (54%) من التباين الحاصل في استراتيجية التركيز مفسر بفعل رفاهية المجتمع ، وان (46%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز .

٤. **تحليل تأثير رفاهية المجتمع في مجمل الاستراتيجيات التنافسية**: يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (58.456) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.17$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التنافس مقدارة (0.17) حتى وان كانت مصالح الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفرا. اما قيمة ($b_4 = 0.006$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في رفاهية المجتمع سيؤدي الى تغير في استراتيجية التنافس (0.006) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.68) ، وهذا يعني ان ما مقدار (68%) من التباين الحاصل في استراتيجيات التنافس مفسر بفعل رفاهية المجتمع ، وان (32%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرفاهية المجتمع في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس .

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن " هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين رفاهية المجتمع بابعاده وبين الاستراتيجيات الثلاث " .

ثالثاً : تحليل تأثير بعد رضا الزبون على كل من الاستراتيجيات الثلاث

١. **تحليل تأثير رضا الزبون في استراتيجية قيادة الكلفة** : يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (16.662) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رضا الزبون في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة . ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a=0.88$) وهذا يعني ان هناك وجود لقيادة الكلفة مقدارة (0.88) حتى وان كانت مصالح الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفراً . اما قيمة ($b1=0.25$) فهي تدل على ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في رضا الزبون سيؤدي الى تغيير في استراتيجية الكلفة بمقدار (0.25) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.38) ، وهذا يعني ان ما مقدار (38%) من التباين الحاصل في قيادة الكلفة مفسر بفعل رضا الزبون ، وان (62%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرضا الزبون في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة.

٢. **تحليل تأثير رضا الزبون في استراتيجية التمايز** : يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (78.296) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رضا الزبون في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a= -0.27$) وهذا يعني ان هناك وجود للتمايز مقدارة (0.27) حتى وان كانت مصالح الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزبون تساوي صفراً. اما قيمة ($b2=1.07$) فهي تدل على ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في رضا الزبون سيؤدي الى تغيير في استراتيجية التمايز (1.07)، وهي معنوية احصائياً عند مستوى (0.00) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.74) ، وهذا يعني ان ما مقدار (74%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز مفسر بفعل رضا الزبون ، وان (26%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرضا الزبون في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز.

٣. **تحليل تأثير رضا الزيتون في استراتيجية التركيز**: يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (32.164) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رضا الزيتون في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.07$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التركيز مقدارة (0.07) حتى وان كانت مصالحي الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزيتون تساوي صفرا . اما قيمة ($b_3 = 0.75$) فهي تدل على ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في رضا الزيتون سيؤدي الى تغيير في استراتيجية التمايز (0.75)، وهي معنوية احصائيا عند مستوى (0.00) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.54) ، وهذا يعني ان ما مقدار (54%) من التباين الحاصل في استراتيجية التركيز مفسر بفعل رضا الزيتون ، وان (46%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرضا الزيتون في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز.

٤. **تحليل تأثير رضا الزيتون في مجمل الاستراتيجيات التنافسية**: يتضح من الجدول (30) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (58.456) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير رضا الزيتون في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس. ومن خلال الجدول (31) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.17$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التنافس مقدارة (0.17) حتى وان كانت مصالحي الفندق، رفاهية المجتمع ورضا الزيتون تساوي صفرا . اما قيمة ($b_4 = 0.69$) فهي تدل على ان تغييرا بمقدار وحدة واحدة في رضا الزيتون سيؤدي الى تغيير في استراتيجية التنافس (0.69)، وهي معنوية احصائيا عند مستوى (0.00) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.68) ، وهذا يعني ان ما مقدار (68%) من التباين الحاصل في استراتيجية التنافس مفسر بفعل رضا الزيتون ، وان (32%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار ، وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لرضا الزيتون في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الثالثة الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أن " هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين رضا الزيتون بابعاده وبين الاستراتيجيات الثلاث " .

تحليل تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في من الاستراتيجيات الثلاث :

الجدول (31) تأثير التوجه الاجتماعي في استراتيجيات التنافس الثلاث

استراتيجية قيادة الكلفة					
المعنوية	F	R ²	المعنوية	معامل الانحدار B	المتغير الرئيسي المستقل التوجه الاجتماعي للتسويق
0.000	49.282	0.373	0.022	الحد الثابت 0.981	التوجه الاجتماعي للتسويق الاجمالي
			0.000	0.713	
استراتيجية التمايز					
0.000	147.537	0.640	0.566	الحد الثابت -0.204	
			0.000	1.042	
استراتيجية التركيز					
0.000	87.497	0.513	0.988	الحد الثابت -0.007	
			0.000	0.950	
الاستراتيجيات التنافسية					
0.000	153.383	0.649	0.395	الحد الثابت 0.257	
			0.000	0.902	

*F الجدولية بمستوى 0.01 = 4.86

رابعاً : تحليل تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي للتسويق على كل من الاستراتيجيات الثلاث

١. تحليل تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي في استراتيجية قيادة الكلفة: يتضح من الجدول (32) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (49.282) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة . ومن خلال الجدول (32) يمكن ملاحظة قيمة الثابت (a=0.98) وهذا يعني ان هناك وجود لقيادة الكلفة مقدارة (0.98) حتى وان كان التوجه الاجتماعي للتسويق يساوي صفراً . اما قيمة (b=0.71) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاجتماعي للتسويق سيؤدي الى تغير في استراتيجية الكلفة بمقدار (0.71) . اما قيمة معامل التحديد R² الذي يعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره

(0.37) ، وهذا يعني ان ما مقدار (37%) من التباين الحاصل في قيادة الكلفة مفسر بفعل التوجه الاجتماعي ، وان (63%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية قيادة الكلفة.

٢. تحليل تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي في استراتيجية التمايز: يتضح من الجدول (31) ان قيمة (F)

المحسوبة بلغت (147.537) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز. ومن خلال الجدول (32) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.20$) وهذا يعني ان هناك وجود للتمايز مقدارة (0.20) حتى وان كانت التوجه الاجتماعي للتسويق تساوي صفرا . اما قيمة ($b = 1.04$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاجتماعي للتسويق سيؤدي الى تغير في استراتيجية التمايز (1.04) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.64) ، وهذا يعني ان ما مقدار (64%) من التباين الحاصل في استراتيجية التمايز مفسر بفعل التوجه الاجتماعي للتسويق ، وان (36%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية التمايز.

٣. تحليل تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي في استراتيجية التركيز: يتضح من الجدول (31) ان قيمة (F)

المحسوبة بلغت (87.497) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز. ومن خلال الجدول (32) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a = -0.007$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التركيز مقدارة (0.007) حتى وان كانت التوجه الاجتماعي للتسويق تساوي صفرا . اما قيمة ($b = 0.95$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاجتماعي للتسويق سيؤدي الى تغير في استراتيجية التمايز (0.95) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.51) ، وهذا يعني ان ما مقدار (51%) من التباين الحاصل في استراتيجية التركيز مفسر بفعل التوجه الاجتماعي للتسويق ، وان (49%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية التركيز.

٤. تحليل تأثير اجمالي التوجه الاجتماعي في مجمل الاستراتيجيات التنافسية: يتضح من الجدول (31) ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (153.383) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.86) بمستوى معنوية (0.01) ، وهذا ما يؤكد وجود تأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس. ومن خلال الجدول (32) يمكن ملاحظة قيمة الثابت ($a=0.25$) وهذا يعني ان هناك وجود لاستراتيجية التنافس مقدارة (0.25) حتى وان كانت التوجه الاجتماعي للتسويق تساوي صفرا . اما قيمة ($b=0.90$) فهي تدل على ان تغيرا بمقدار وحدة واحدة في التوجه الاجتماعي للتسويق سيؤدي الى تغير في استراتيجية التنافس (0.90) . اما قيمة معامل التحديد R^2 الذي يعد مقياسا وصفيا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم وتمثل نسبة الانخفاض في الاخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقداره (0.64) ، وهذا يعني ان ما مقدار (64%) من التباين الحاصل في استراتيجية التنافس مفسر بفعل التوجه الاجتماعي للتسويق ، وان (36%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل انموذج الانحدار . وهكذا تؤكد النتائج على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الاجتماعي للتسويق في المتغير الاستجابي استراتيجية التنافس.

وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت على أن " هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق وبين الاستراتيجيات الثلاث " .

ثالثا : اختبار الفروقات المعنوية بين الفنادق المبحوثة

من خلال هذه الفقرة سيتم اختبار الفرق بين المتوسطات وفق الفنادق و اختبار الفرق المعنوي الاصغر (sd) لمعرفة الفروقات لمتوسط الفنادق المبحوثة للمتغير المستقل "التوجه الاجتماعي للتسويق" وأبعاده ، والمتغير الاستجابي " استراتيجيات التنافس" وابعادها باستخدام تحليل التباين (ANOVA) باتجاه واحد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت على أن " هناك فروق معنوية بين الفنادق المبحوثة في مجال التوجه الاجتماعي للتسويق" اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي نصت على أن "هناك فروق معنوية بين الفنادق المبحوثة في اختيار استراتيجيات التنافس " .

١- اختبار الفرق بين المتوسطات والفرق المعنوي الاصغر للمتغير المستقل التوجه الاجتماعي للتسويق في الفنادق المبحوثة :

أ- اختبار الفروق بين متوسطات مصالح الفندق : يتبين من خلال الجدول (32) ، وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول مصالح الفندق إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.54) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات مصالح المنظمة (الفندق) في الفنادق المبحوثة.

الجدول (32) اختبار الفروقات بين المتوسطات مصالغ الفندق

اسم المتغير	اسم الفندق (I)	اسم الفندق (J)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية	
مصالغ الفندق	الرشيد	بابل	.02462	.882	
		بغداد	بغداد	-.32000*	.048
		فلسطين	فلسطين	-.75556*	.000
		عشتار	عشتار	-.17905-	.273
		المنصور	المنصور	.08615	.604
	بابل	بغداد	-.34462*	.040	
		فلسطين	فلسطين	-.78017*	.000
		عشتار	عشتار	-.20366	.229
		المنصور	المنصور	.06154	.720
		بغداد	فلسطين	-.43556*	.008
		عشتار	عشتار	.14095	.387
		المنصور	المنصور	.40615*	.016
		فلسطين	عشتار	.57651*	.001
			المنصور	.84171*	.000
		عشتار	المنصور	.26520	.118

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وفندق بغداد والرشيد وفلسطين في مصالغ الفندق ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بابل وفندق بغداد، وكذلك هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بغداد والمنصور والمنصور ، ومن ثم هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق فلسطين وعشتار وفلسطين والمنصور، كما موضحة في الجدول (33) الاتي :

الجدول (33) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لمصالغ الفندق

المعنوية	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة N	مصالغ الفندق
.000	7.543	.53262	3.7733	15	الرشيد
		.62072	3.7487	13	بابل
		.34439	4.0933	15	بغداد
		.33187	4.5289	15	فلسطين
		.12657	3.9524	14	عشتار
		.50139	3.6872	13	المنصور
		.51402	3.9757	85	Total

ب- اختبار الفروق بين متوسطات رفاهية المجتمع : يتبين من خلال الجدول (34) ، وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول مصالح الفندق إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.27) بمعنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات رفاهية المجتمع في الفنادق المبحوثة المبحوثة .

الجدول (34) اختبار الفروقات بين المتوسطات رفاهية المجتمع

رفاهية المجتمع					
.000	7.275	.74242	3.6146	15	الرشيد
		.34716	4.1744	13	بابل
		.46560	4.1689	15	بغداد
		.28559	4.5422	15	فلسطين
		.05235	4.0830	14	عشتار
		.80360	3.5824	13	المنصور
		.60603	4.0339	85	Total

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وبابل والرشيد وبغداد والرشيد وفلسطين والرشيد وعشتار حول رفاهية المجتمع ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بابل وفندق المنصور، وكذلك هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بغداد والمنصور ، ، كما موضحة في الجدول (36) الاتي :

الجدول (35) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق رفاهية المجتمع

اسم المتغير	اسم الفندق (ا)	اسم الفندق (ب)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية
رفاهية المجتمع	الرشيد	بابل	-.55976*	.005
		بغداد	-.55429*	.004
		فلسطين	-.92762*	.000
		عشتار	-.46839*	.017
		المنصور	.03219	.870
	بابل	بغداد	.00547	.978
		فلسطين	-.36786	.064
		عشتار	.09137	.648
		المنصور	.59194*	.005
	بغداد	فلسطين	-.37333	.052
	عشتار	.08590	.656	

.004	.58647*	المنصور	
.019	.45923*	عشتار	فلسطين
.000	.95980*	المنصور	
.014	-.50058*	المنصور	عشتار

ت-اختبار الفروق بين متوسطات رضا الزبون : يتبين من خلال الجدول (36) ، وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول رضا الزبون إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.31) بمعنوية (0.02) وهي اقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات رفاهية المجتمع في الفنادق المبحوثة المبحوثة .

الجدول (36) اختبار الفروقات بين المتوسطات رضا الزبون

رضا الزبون					
.002	4.310	.73355	3.8997	15	الرشيد
		.46191	4.2829	13	بابل
		.55754	4.3237	15	بغداد
		.20297	4.6357	15	فلسطين
		.41032	4.1133	14	عشتار
		.52095	3.9283	13	المنصور
		.55690	4.2026	85	Total

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وبغداد والرشيد وفلسطين حول رضا الضيف(الزبون) ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بغداد وفندق المنصور، وكذلك هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق فلسطين وعشتار وفندق فلسطين والمنصور ، كما موضحة في الجدول (37) الاتي :

الجدول (37) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق رضا الزبون

اسم المتغير	اسم الفندق(ا)	اسم الفندق(ج)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية	
رضا الزبون	الرشيد	بابل	-.38311	.050	
		بغداد	فلسطين	-.42394*	.025
		عشتار	المنصور	-.73600*	.000
		بغداد	بابل	-.21359	.262
		فلسطين	عشتار	-.02853	.883
		عشتار	بغداد	-.04083-	.833
		فلسطين	عشتار	-.35289	.071
		عشتار	عشتار	.16952	.390

.080	.35458	المنصور	
.097	-.31206	فلسطين	بغداد
.269	.21035	عشتار	
.044	.39540*	المنصور	
.007	.52241*	عشتار	فلسطين
.000	.70747*	المنصور	
.348	.18505	المنصور	عشتار

ث-اختبار الفروق بين متوسطات اجمالي التوجه الاجتماعي للتسويق : يتبين من خلال الجدول (38) ، وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول التوجه الاجتماعي للتسويق إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.91) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات التوجه الاجتماعي في الفنادق المبحوثة .

الجدول (38) اختبار الفروقات بين المتوسطات اجمالي التوجه الاجتماعي

التوجه الاجتماعي للتسويق					
.000	6.919	.64067	3.7875	15	الرشيد
		.42889	4.1076	13	بابل
		.39515	4.2186	15	بغداد
		.19199	4.5811	15	فلسطين
		.19786	4.0612	14	عشتار
		.57039	3.7682	13	المنصور
		.50788	4.0947	85	Total

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وبغداد والرشيد وفلسطين حول التوجه الاجتماعي للتسويق ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بابل وفندق فلسطين، وكذلك هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بغداد وفلسطين وبين فندق بغداد والمنصور، كما توجد فروق بين فندق فلسطين وعشتار وفلسطين والمنصور ،

كما موضحة في الجدول (39) الاتي :

الجدول (39) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق للتوجه الاجتماعي للتسويق

اسم المتغير	اسم الفندق (ا)	اسم الفندق (ب)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية
التوجه الاجتماعي للتسويق	الرشيد	بابل	- .32009	.057
		بغداد	- .43114*	.008
		فلسطين	- .79359*	.000
		عشتار	- .27366	.096
		المنصور	.01931	.907
	بابل	بغداد	- .11105	.504
		فلسطين	- .47350*	.005
		عشتار	.04643	.783
		المنصور	.33939	.051
	بغداد	فلسطين	- .36245*	.026
		عشتار	.15748	.335
		المنصور	.45045*	.008
	فلسطين	عشتار	.51993*	.002
		المنصور	.81290*	.000
	عشتار	المنصور	.29296	.085

ومن خلال ما تقدم توجد فروق معنوية في مجال التوجه الاجتماعي للتسويق وبالتالي تتحقق الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي نصت " هناك فروقات معنوية بين الفنادق المبحوثة في مجال تطبيق التوجه الاجتماعي للتسويق " .

٢. اختبار الفرق بين المتوسطات والفرق المعنوي الاصغر للمتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس وأبعاده للفنادق المبحوثة :

ج- اختبار الفروق بين متوسطات استراتيجية قيادة الكلفة : يتبين من خلال الجدول (40) ، وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول استراتيجية قيادة الكلفة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.60) بمعنوية (0.01) وهي اقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات استراتيجية قيادة الكلفة في الفنادق المبحوثة .

الجدول (40) اختبار الفروقات بين المتوسطات استراتيجية قيادة الكلفة

ستراتيجية قيادة الكلفة					
.001	4.608	.62244	3.6200	15	الرشيد
		.58955	3.9615	13	بابل
		.63230	3.6467	15	بغداد
		.63449	4.4400	15	فلسطين
		.25071	3.8143	14	عشتار
		.31845	3.9154	13	المنصور
		.59291	3.8988	85	Total

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وفلسطين حول استراتيجية قيادة الكلفة ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بابل وفندق فلسطين، وكذلك هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بغداد وفلسطين وبين فندق بغداد والمنصور، كما توجد فروق بين فندق فلسطين وعشتار وبين فلسطين والمنصور ، كما موضحة في الجدول (41) الاتي :

الجدول (41) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لستراتيجية قيادة الكلفة

اسم المتغير	اسم الفندق(ا)	اسم الفندق(ج)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية
ستراتيجية قيادة الكلفة	الرشيد	بابل	-.34154	.098
		بغداد	-.02667	.892
		فلسطين	-.82000 [*]	.000
		عشتار	-.19429	.334
		المنصور	-.29538	.151
	بابل	بغداد	.31487	.126
		فلسطين	-.47846 [°]	.021
		عشتار	.14725	.479
		المنصور	.04615	.827
	بغداد	فلسطين	-.79333 [*]	.000
		عشتار	-.16762	.404
		المنصور	-.26872	.191

.002	.62571*	عشتار	فلسطين
.012	.52462*	المنصور	
.627	-.10110	المنصور	عشتار

ح- اختبار الفروق بين متوسطات استراتيجية التمايز : يتبين من خلال الجدول (42) ، وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول استراتيجية التمايز إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.06) بمعنوية (0.00) وهي اقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات استراتيجية التمايز في الفنادق المبحوثة .

الجدول (42) اختبار الفروقات بين المتوسطات استراتيجية التمايز

ستراتيجية التمايز					
.000	5.061	.81492	3.8467	15	الرشيد
		.44072	4.0615	13	بابل
		.39605	4.2600	15	بغداد
		.23053	4.6200	15	فلسطين
		.78758	3.6214	14	عشتار
		.65974	3.9231	13	المنصور
		.66168	4.0635	85	Total

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وفلسطين حول استراتيجية التمايز ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بغداد وفندق عشتار، وكذلك هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق فلسطين وعشتار، كما توجد فروق بين فندق فلسطين وبين والمنصور ، كما موضحة في الجدول (43) الاتي :

الجدول (43) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لستراتيجية التمايز

اسم المتغير	اسم الفندق(ا)	اسم الفندق(ج)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية	
ستراتيجية التمايز	الرشيد	بابل	-.21487	.343	
			بغداد	-.41333	.060
			فلسطين	-.77333*	.001
			عشتار	.22524	.310
			المنصور	-.07641	.735
			بغداد	-.19846	.380
			فلسطين	-.55846*	.015
			عشتار	.44011	.058

.554	.13846	المنصور	
.101	-.36000	فلسطين	بغداد
.005	.63857*	عشتار	
.138	.33692	المنصور	
.000	.99857*	عشتار	فلسطين
.003	.69692*	المنصور	
.191	-.30165	المنصور	عشتار

خ- اختبار الفروق بين متوسطات استراتيجية التركيز : يتبين من خلال الجدول (44) ، عدم وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول استراتيجية التركيز إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.38) بمعنوية (0.08) وهي اكبر من (0.05) ومن ثم لا يوجد فرق بين متوسط اجابات استراتيجية التركيز في الفنادق المبحوثة .

الجدول (44) اختبار الفروقات بين المتوسطات استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز					
.008	3.380	.78467	3.4000	15	الرشيد
		.63448	3.9615	13	بابل
		.49838	3.9133	15	بغداد
		.39036	4.3333	15	فلسطين
		.75800	3.8071	14	عشتار
		.63770	3.9000	13	المنصور
		.67374	3.8847	85	Total

وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وبابل والرشيد وبغداد وبين الرشيد وفلسطين حول استراتيجية التركيز ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق فلسطين وفندق عشتار ، ، كما موضحة في الجدول (45) الاتي :

الجدول (45) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق لستراتيجية التركيز

اسم المتغير	اسم الفندق(ا)	اسم الفندق(ج)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية
	الرشيد	بابل	-.56154*	.021
		بغداد	-.51333*	.029
		فلسطين	-.93333*	.000

.086	-.40714	عشتار		ستراتيجية التركيز
.040	-.50000*	المنصور		
.841	.04821	بغداد	بابل	
.124	-.37179	فلسطين		
.527	.15440	عشتار		
.804	.06154	المنصور		
.072	-.42000	فلسطين	بغداد	
.652	.10619	عشتار		
.956	.01333	المنصور		
.028	.52619*	عشتار	فلسطين	
.074	.43333	المنصور		
.703	-.09286	المنصور	عشتار	

د- اختبار الفروق بين متوسطات اجمالي استراتيجيات التنافس : يتبين من خلال الجدول (46) ، وجود وجود اختلاف بين المتوسطات وفق الفنادق حول استراتيجية التنافس إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.67) بمعنوية (0.01) وهي اقل من (0.05) ومن ثم يوجد فرق بين متوسط اجابات استراتيجية التركيز في الفنادق المبحوثة .

الجدول (46) اختبار الفروقات بين المتوسطات اجمالي استراتيجيات التنافس

الاستراتيجيات التنافسية					
.001	4.676	.68344	3.6222	15	الرشيد
		.51709	3.9949	13	بابل
		.37632	3.9400	15	بغداد
		.33794	4.4644	15	فلسطين
		.58276	3.7476	14	عشتار
		.51685	3.9128	13	المنصور
		.56852	3.9490	85	Total

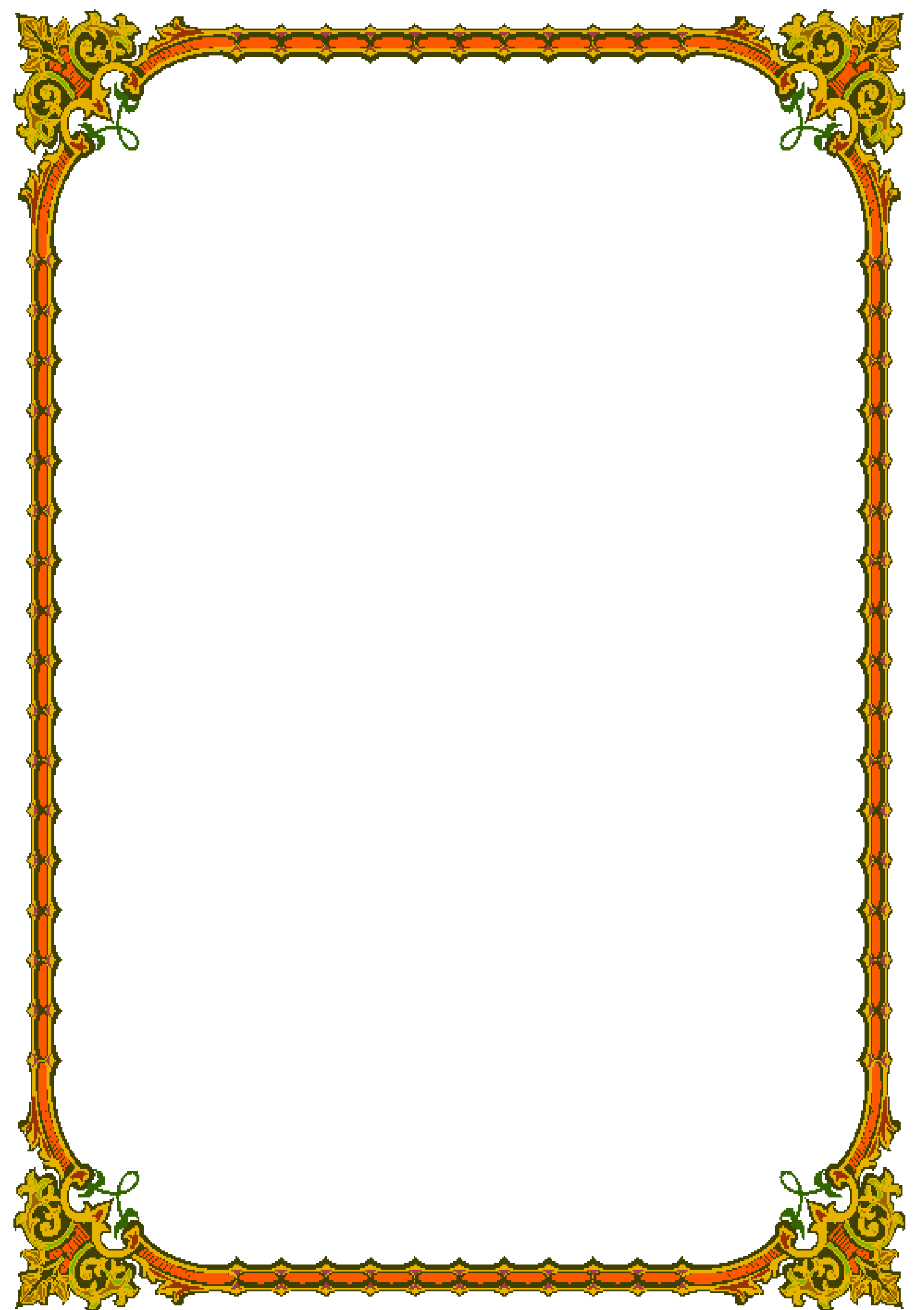
وباستخدام الفرق المعنوي الاصغر ظهر أن هناك فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق الرشيد وبين فندق فلسطين حول اجمالي استراتيجيات التنافسية ، وتوجد فروق معنوية بين متوسط اجابات فندق بابل

وبين فندق بغداد، ، كما توجد فروق معنوية بين فندق فلسطين والمنصور كما موضحة في الجدول (47) الاتي :

الجدول (47) الفروق بين متوسطات اجابات الفنادق للستراتيجيات التنافس

اسم المتغير	اسم الفندق (ا)	اسم الفندق (ج)	الفرق بالوسط الحسابي	المعنوية
الستراتيجيات التنافسية	الرشيد	بابل	- .37265	.060
		بغداد	- .31778	.095
		فلسطين	- .84222*	.000
		عشتار	- .12540	.514
		المنصور	- .29060	.140
	بابل	بغداد	.05487	.779
		فلسطين	- .46957*	.018
		عشتار	.24725	.216
		المنصور	.08205	.686
	بغداد	فلسطين	- .52444*	.007
		عشتار	.19238	.318
		المنصور	.02718	.890
	فلسطين	عشتار	.71683	.000
		المنصور	.55162*	.19514
	عشتار	المنصور	- .16520	.407

ومن خلال ماتقدم توجد فروق معنويه في مجال استراتيجيات التنافس وبالتالي تتحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضة الرئيسة الثالثة والتي نصت " هناك فروقات معنويه بين الفنادق المبحوثة في مجال استراتيجيات التنافس " .



المبحث الاول

الاستنتاجات

توصل البحث الى استنتاجات عدة منها ما يخص الجانب النظري وقد ركزت على اظهار التحديات المعرفية في الادبيات ذات الصلة بالتوجه الاجتماعي للتسويق والاستراتيجيات التنافسية على وفق مراجعة الباحث لتلك الادبيات ، اما الاستنتاجات العملية فهي ذات صلةً بأمودج الارتباط و التأثير والتباين في فنادق الدرجة المبحوثة في ما يأتي :

الاستنتاجات :

أ- الاستنتاجات الخاصة بأمودج الارتباط

١- اشرت الاوساط الحسابية الخاصة نحو تبني إستراتيجيات (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز) توجه عالي للفنادق المبحوثة لتبني هذه الاستراتيجيات مجتمعة معاً على خلاف ما طرحه الباحثون في هذا المجال من ان المنظمة تتبنى احدى هذه الاستراتيجيات كإستراتيجية تنافسية، وهذا يعود الى ان الفنادق عينة البحث تعمل في بيئة اعمال غير مستقرة وغير واضحة المعالم حيث تتميز هذه البيئة بالطلب العالي، المنافسة الشديدة بالشكل الذي يشجع الفنادق على تبني استراتيجية التمايز وفي نفس الوقت فان محدودية التخصيصات المالية الفنادق ومحدودية مواردها تحفزهما على اعتماد استراتيجية الكلفة الاقل او التركيز.

٢- على الرغم مما اظهرته النتائج من علاقات ارتباط قوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق و الاستراتيجيات التنافسية، الا ان هذا لا يكون جازماً من ان استراتيجية الكلفة الاقل تحتاج الى الاهتمام برفاهية المجتمع ورضا الزبون واستراتيجية التمايز تحتاج الى زيادة تعظيم مصالح الفندق ، وهذا يعود الى ضعف ادراك القائمين على ادارة الفنادق للعلاقة والتأثير بين التوجه الاجتماعي للتسويق وبين الاستراتيجية التي يتبناها الفندق المبحوث وهذا يعني ان كل الفنادق قد تقوم بتبني واهتمام بأحد اضلاع التوجه الاجتماعي للتسويق واختيار واعتماد استراتيجية مغايرة قد تكون سببها الظروف البيئية او التنافسية.

٣- أتضح أن مصالح المنظمة بأبعاده يرتبط بعلاقة معنوية موجبة مع ستراتيجيات التنافس بأنواعها ، وتدل هذه العلاقة على ان مصالح الفندق تسهم في اختيار ستراتيجيات التنافس

التي تزيد من مصالحتها ، ومن ثم فإن فنادق المبحوثة تركز على مصالح الفندق في اختيار الاستراتيجيات التنافسية .

٤- هناك دور لبعد رفاهية المجتمع في تحقيق استراتيجيات التنافس ، ومن ثم يدل على اهتمام الفنادق المبحوثة برفاهية المجتمع بشكل موسع بين الادرات والموظفين لتحقيق استراتيجية تنافسية مناسبة مع الظروف البيئية.

٥- بخصوص بعد رضا الزبون فإن الفنادق المبحوثة تسعى جاهدة الى ان تقدم الخدمات بصورة مقبولة وملئمة لكل زبون مما يعكس على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، وهذا يشير الى قوة العلاقة بين رضا الزبون ومتغيراته مع استراتيجيات التنافس، ومن ثم يدل على اهمية رضا الزبون لأنه مهمة في بناء وتنمية استراتيجيات التنافس في فنادق المبحوثة .

٦- الفنادق المبحوثة حققت نتائج ايجابية قوية ومعنوية في متغير التوجه الاجتماعي للتسويق وكذلك الاستراتيجيات التنافسية ، وهذا يدل على أن للتوجه الاجتماعي للتسويق دوراً واسهامات في بناء واختيار اي من الاستراتيجيات التي ممكن ان تنافس بها حالياً او مستقبلياً.

٧- كان هناك تفوقاً لأستراتيجية التمايز في الفنادق المبحوثة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى ، فقد حظيت استراتيجية التمايز بالأولوية بالاختيار ، بينما حلت استراتيجية التركيز بالمرتبة الثانية وحلت أخيراً استراتيجية قيادة الكلفة .

٨- اتضحت قوة العلاقة بين المتغيرات المختارة في البحث (التوجه الاجتماعي للتسويق ، استراتيجيات التنافس) الامر الذي يعني امكانية التعويل عليها في القياس والاستنباط وذلك استناداً الى علاقات الارتباط المعنوية بين هذه المتغيرات .

ب - الاستنتاجات الخاصة بأمودج التأثير

١- على الرغم مما اظهرته النتائج من علاقات تأثير قوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق في بناء واختيار الاستراتيجيات التنافسية، الا ان هذا لا يكون جازماً من ان استراتيجية الكلفة الأقل تحتاج الى الاهتمام برفاهية المجتمع ورضا الزبون واستراتيجية التمايز تحتاج الى زيادة تعظيم مصالح الفندق ، وهذا يعود الى ضعف ادراك القائمين على ادارة الفنادق للعلاقة والتأثير بين التوجه الاجتماعي للتسويق وبين الاستراتيجية التي يتبناها الفندق المبحوث وهذا يعني ان كل الفنادق قد تقوم بتبني واهتمام بأحد اضلاع التوجه الاجتماعي للتسويق واختيار واعتماد استراتيجية مغايرة قد تكون سببها الظروف البيئية او التنافسية.

٢- تبين وجود تأثير لمصالح الفندق في المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس ، وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمصالح الفندق في استراتيجيات التنافس، وهذا يعني ان على الفندق الاهتمام بمصالحه لتقوية الاستراتيجية المختارة.

٣- كان تأثير رفاهية المجتمع في استراتيجيات التنافس ايجابيا ومعنويا ، وهذا بسبب وجود تأثير ذي دلالة معنوية لـ بعد رفاهية المجتمع في استراتيجيات التنافس في الفنادق المبحوثة .

٤- تبين وجود تأثير لـ بعد رضا الزبون في استراتيجيات التنافس، وهذا لوجود تأثير ذي دلالة معنوية لرضا الزبون في استراتيجيات التنافس في الفنادق المبحوثة ، وهذا يعني ان على الفندق الاهتمام برضا الزبون لتعزيز وتنشيط دور الاستراتيجية المختارة.

٤. ظهر التأثير الاكثر للتوجه الاجتماعي للتسويق بأبعاده الثلاثة (مصالح المنظمة ، رفاهية المجتمع ، رضا الزبون)، وهذا يدل على وجود تأثير ذي دلالة معنوية بين التوجه الاجتماعي للتسويق واستراتيجيات التنافس ، ومن ثم هناك وجود لتأثير التوجه الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس في الفنادق المبحوثة .

ج- الاستنتاجات المتعلقة بالفروق المعنوية

اظهرت الاستنتاجات الخاصة بفرضيات الفروق وجود فروق معنوية بين الفنادق في توجهاتها الاجتماعية مؤثر في اختيار الاستراتيجية التنافسية وذلك بسبب اختلاف البيئة التي تعيش وتعمل فيها الفنادق وكذلك التحديات التنافسية التي تواجهها : ويمكن توضيح ابرز الفروق بالآتي :

١- ظهرت هناك فروق معنوية بين متوسطات اجابات مصالح الفندق في الفنادق المبحوثة ، وأن سبب هذا التأثير هو وجود فروقات معنوية بين :

أ- فندق الرشيد - فندق بغداد

ب- فندق الرشيد - فندق فلسطين

ت- فندق بابل - فندق بغداد

ث- فندق بابل - فندق فلسطين

ج- فندق بغداد - فندق فلسطين

ح- فندق بغداد - فندق المنصور

خ- فندق فلسطين - فندق عشتار

د- فندق فلسطين - المنصور

٢- تبيين وجود فروق معنوية بين متوسطات اجابات رفاهية المجتمع في الفنادق المبحوثة، وأن سبب هذا التأثير هو وجود فروقات معنوية بين :

- أ- فندق الرشيد - فندق بابل
- ب- فندق الرشيد - فندق بغداد
- ت- فندق الرشيد - فندق فلسطين
- ث- فندق الرشيد - فندق عشتار
- ج- فندق بابل - فندق فلسطين
- ح- فندق بغداد - فندق فلسطين
- خ- فندق عشتار - فندق المنصور

٣- ظهرت هناك فروق معنوية بين متوسطات اجابات رضا الزبون في الفنادق المبحوثة ، وأن سبب هذا التأثير هو وجود فروقات معنوية بين :

- أ- فندق الرشيد - فندق بغداد
- ب- فندق الرشيد - فندق فلسطين
- ت- فندق بغداد - فندق المنصور
- ث- فندق فلسطين - فندق عشتار
- ج- فندق فلسطين - فندق المنصور

٤- ظهرت هناك فروقات معنوية بين متوسطات اجابات المتغير المستقل التوجه الاجتماعي للتسويق في الفنادق المبحوثة ، وأن سبب هذا التأثير هو وجود فروقات معنوية بين :

- أ- فندق الرشيد - فندق بغداد
- ب- فندق الرشيد - فندق فلسطين
- ت- فندق بابل - فندق فلسطين
- ح- فندق بغداد - فندق فلسطين
- خ- فندق بغداد - فندق المنصور
- د- فندق فلسطين - فندق عشتار

٥- كما ظهرت فروق معنوية بين متوسطات اجابات المتغير الاستجابي استراتيجيات التنافس (استراتيجية قيادة الكلفة ، واستراتيجية التمايز ، واستراتيجية التركيز) في الفنادق المبحوثة ، وأن سبب هذا التأثير هو وجود فروقات معنوية بين :

أ- فندق الرشيد - فندق فلسطين

ب- فندق بابل - فندق فلسطين

ت- فندق بغداد - فندق فلسطين

ث- فندق فلسطين - المنصور

يتضح مما ورد اعلاه ان جميع الفنادق المبحوثة تهتم بالتوجه الاجتماعي للتسويق

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

بناء على استنتاجات البحث يوصي الباحث بما يأتي

- ١- قيام الفنادق بتحليل شامل للبيئة التي تعمل فيها وتوجهات هذه البيئة و تشخيص الفرص والتهديدات التي تواجهها كل فندق.
- ٢- ان تعتمد الفنادق المبحوثة استراتيجية تنافسية واضحة بناءً على التحليل الداخلي و الخارجي لبيئتها.
- ٣- ان تقوم الفنادق ببناء توجه اجتماعي خاص بها بشكل يتواءم مع استراتيجياتها التنافسية التي اختارتها، فأن كان الفنادق اختارت استراتيجية الكلفة الاقل فأنها يجب رضا الزبون ورفاهية المجتمع، اما اذا كانت قد اختارت استراتيجية التمايز او التركيز فان توجهها سيكون لزيادة مصالحتها وتقديم خدمات مميزة و تركز على الجودة العالية والاستجابة السريعة للزبون من خلال التنوع في المنتجات.
- ٤- لكي تؤمن الفنادق عينة البحث توائم التوجه الاجتماعي للتسويق مع استراتيجيتها التنافسية فانه يجب عليها ان تنشر وتوصل استراتيجيتها التنافسية وخصائصها على كل مستوى من مستوياتها الادارية والتي يكون طرفاً اوجزءاً من توجهها الاجتماعي في الفندق
- ٥- ضرورة اهتمام الفنادق المبحوثة بمفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق وتفعيل دوره في دعم وبناء استراتيجيات التنافس ، فضلا عن الاهتمام بتطبيقها من خلال الاطلاع على تجارب الفنادق الاخرى في الدول المتقدمة والاستفادة منها بافضل شكل ممكن من خلال اهتمامها بالمجتمع ورفاهيته وتحقيق حاجات ورغبات الضيف .
- ٦- ضرورة تفعيل دور اصحاب المصالح في ايجاد حل للمشاكل الاجتماعية ومحاولة تغيير السلوك لدى المجتمع واشباع رغبات الفرد بالاضافة الى تحقيق مصالح المنظمة من خلال احدى استراتيجيات التنافس التي تناسب امكانيات وتوجهاتها وبيئتها المنظمة .
- ٧- أن تسعى الفنادق المبحوثة الى استخدام التحسين المستمر وتطوير سهولة الاستخدام ، وجودة الخدمات ومن أهمها خدمة الواي فاي وخدمات الإنترنت باضافة الشاشات المسطحة والأجهزة

اللوحية في التواصل مع النزلاء والعاملين ، ومن ثم سوف يكون نظام معلوماتي خارجي و داخلي قوي .

٨- ضرورة التطوير والاهتمام بمفهوم رضا الزبون عن طريق اعداد برنامج سنوي على مستوى الفندق تقدم من خلاله للموظفين دورات تدريبية مكثفة لكيفية الاهتمام بالضيوف وتحقيق الرفاهية ، من خلال الاهتمام بجودة الحياة ، وسهولة الاستخدام ، التحسين المستمر لانشطة المنظمة والرضا العام عن الخدمات.

٩- تحسين مقدره الفنادق في مجال رفاهية المجتمع في مجمل أنشطة اعمالها وعد المجتمع جزءاً من اعمالها ، بالاضافة الى الجوانب الاخلاقية والبيئية التي من شأنها تحقيق رضا ورفاهية المجتمع ليس على المدى القصير فقط ولكن على المدى البعيد ايضا وهذا يحتاج الى الكفاءات التي بإمكانها تحسين صورة الفندق امام المجتمع الذي تعمل فيه من خلال التركيز على المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية في تعاملاتها واهدافها الموضوعة.

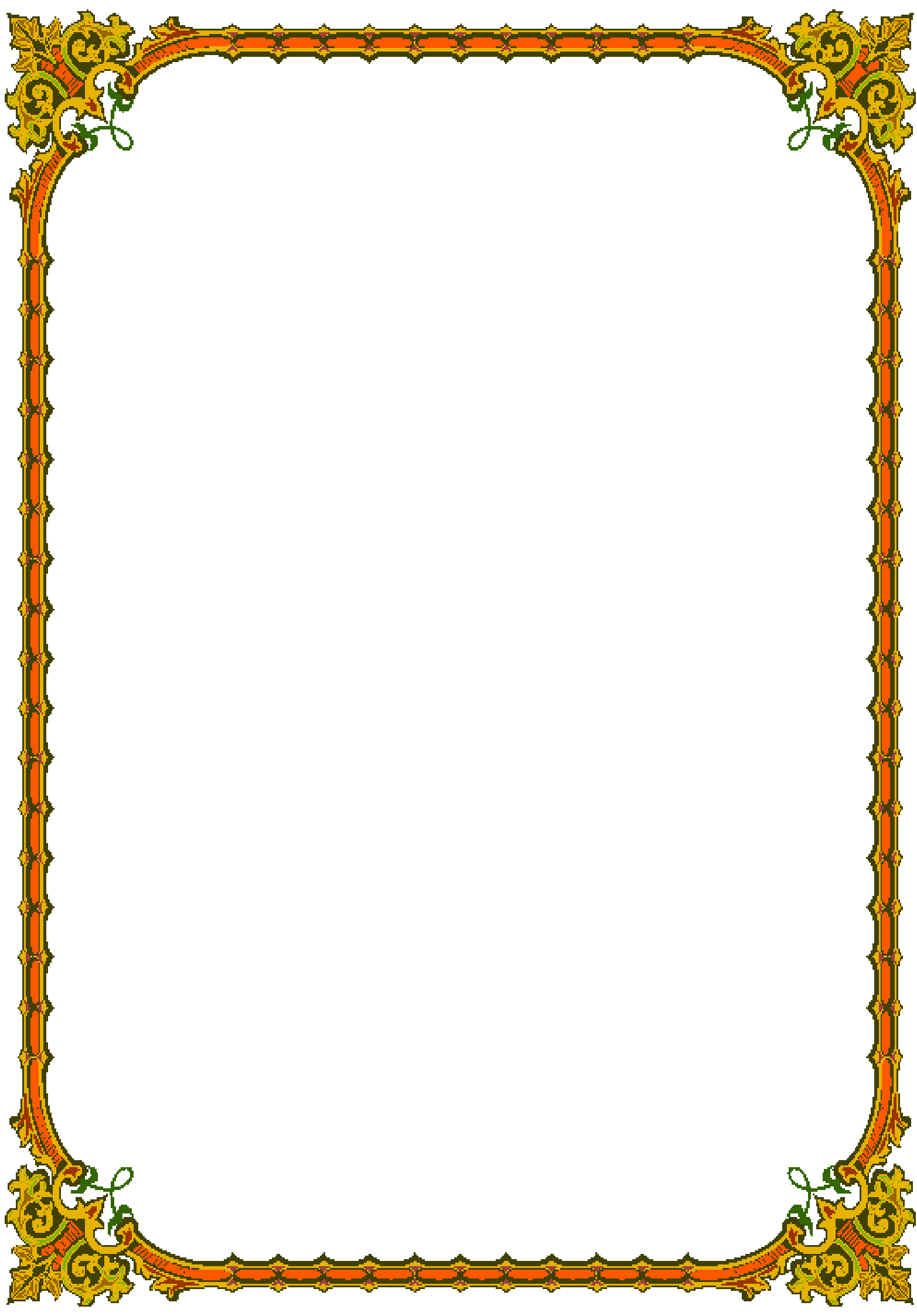
١٠- ضرورة اعتماد الطرق الصحيحة لتحقيق مصالح الفندق ، والتي تشمل تعظيم وتعظيم ثروة المساهمين والحصة السوقية ، من خلال مواجهه الأخطار الخارجية السوقية والاستثمارية ، وايجاد مدير مفوض ذي خبرة ، و تشكيل فريق اداري ، والسعي الحثيث لتطبيق استراتيجية مناسبة في ظل ظروف بيئية تنافسية مناسبة.

١١- ضرورة اهتمام الفنادق المبحوثة بالمسؤولية الاجتماعية والعنصر الاخلاقي والسلامة البيئية ، اذ يعد من اهم ركائز النجاح في اية منظمة ، إذ يقوم على رفع درجه الطمأنينة لدى الضيوف.

المقترحات :

استنادا إلى استنتاجات الدراسة وتوصياتها يضع الباحث المقترحات الآتية لدراسات وبحوث مستقبلية وهي :

- ١- توسيع العينة لتشمل عدداً اكبر من الفنادق وشمول فنادق الممتازة بالاضافة الى الدرجة الاولى ايضا وشمول الزبائن اضافة الى المديرين .
- ٢- اجراء دراسات تأثير معاكسة للاستراتيجيات التنافس على التوجه الاجتماعي للتسويق .
- ٣- اعداد دراسة مقارنة بين الفنادق مختلفة التوجه (مختلطة ، خاصه ، عامة) لمعرفة اي من تلك الفنادق ذات التوجه العالي للتسويق الاجتماعي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية.



قائمة المصادر

المصادر العربية

القران الكريم ، سورة (يوسف) الآية (76)

اولاً : الكتب

١. ادريس ، وائل محمد صبحي و الغالي ، طاهر محسن منصور (2011) " **الادارة الاستراتيجية**" الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.
٢. البرواري ، نزار عبد المجيد والبرزنجي، احمد محمد فهمي (2004) ، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم والاسس** ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
٣. البكري ، ثامر ياسر (2012) ، **استراتيجيات التسويق الاخضر** ، الطبعة الاولى ، اثناء للنشر والتوزيع ، عمان .
٤. البكري ، ثامر ياسر (2008) ، **استراتيجيات التسويق** ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان.
٥. البكري ، ثامر ياسر (2011) ، **ادارة التسويق** ، الطبعة الرابعة ، شركة اثناء للنشر والتوزيع ، عمان .
٦. الربيعاوي ، سعدون حمود و حسين ، وليد حسين و العنكي ، عمار عبد الحسين (2015) ، **سلسلة الامدادات التسويقية** ، الطبعة الاولى ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان.
٧. السالم ، مؤيد سعيد (2005) ، " **اساسيات الادارة الاستراتيجية** " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
٨. السنهوري ، محمد مصطفى (2013) ، " **الادارة الاستراتيجية النظرية والتطبيق** " ، الطبعة الاولى ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية .
٩. الصميدعي، محمود جاسم و يوسف، ردينة عثمان (2011) " **التسويق الاستراتيجي** " الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
١٠. الضمور ، هاني حامد (2009) ، " **تسويق الخدمات** " ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
١١. الطائي ، حميد ، و الصميدعي ، محمود ، و العلاق ، بشير ، والقرم ، علي (2010) ، " **التسويق الحديث : مدخل شامل** " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
١٢. الطائي ، يوسف جحيم و العجيلي ، محمد عاصي و الحكيم ، ليث علي ، (2009) ، " **نظرية ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية** " ، الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .
١٣. الظاهر ، نعيم ابراهيم (2009) " **الادارة الاستراتيجية**" الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان

- ١٤ . القطب ، محي الدين (2012) ، **"الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية"** ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٥ . العلي ، اسعد حميد (2010) ، **" الادارة المالية "** ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٦ . النجار ، صباح مجيد و محسن ، عبد الكريم و الحكيم ، ليث علي ، (2012) ، **" ادارة الانتاج والعمليات "** ، الطبعة الرابعة ، دار الذاكرة للنشر والتوزيع ، بغداد .
- ١٧ . النسور ، اياد عبد الفتاح (2012) ، **" استراتيجيات التسويق "** ، مدخل نظري وكمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ١٨ . بورتر ، مايكل (2010) ، **" الاستراتيجيات التنافسية "** اساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، ترجمة عمر سعيد الايوبي ، هيئة الثقافة والتراث ، ابو ظبي .
- ١٩ . بريجهام ، اوجين و ايرهاردت ، ميشيل (2009) ، **" الادارة المالية : النظرية والتطبيق العملي "** ، الطبعة العربية ، دار المريخ ، الرياض .
- ٢٠ . تيم ، فايز (2013) ، **" مبادئ الادارة المالية "** ، الطبعة الثالثة ، اثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢١ . جودة ، محفوظ احمد (2010) ، **" ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات "** الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٢ . حيرش ، عيسى (2011) ، **" الادارة الاستراتيجية "** ، الطبعة الاولى ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٣ . طالب ، علاء فرحان و غالي ، حسين حريجة (2011) **" استراتيجيات العمليات والاسبقيات التنافسية "** ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٤ . طميلة ، الهام فخري (2013) ، **" استراتيجيات التسويق اطار نظري وتطبيقي "** ، الطبعة الاولى ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٥ . عزام ، زكريا احمد و حسونة عبدالباسط ، الشيخ و مصطفى سعيد (2008) **" مبادئ التسويق الحديث "** الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٦ . عليان ، ريحي مصطفى (2009) ، **" أسس التسويق المعاصر "** ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٢٧ . معلا ، ناجي و وتوفيق ، رائف (2001) ، **" أصول التسويق : مدخل تحليلي "** ، دار وائل للنشر ، عمان .
- ٢٨ . معلا ، ناجي (2008) ، **" ادارة التسويق "** ، الطبعة الاولى ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٣٢ . مويزة ، احمد (2013) ، **" اعداد استراتيجيات التسويق وعملياتها "** الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .

٣٣. هل ، شارلز و جونز ، جارديث (2010) ، "الأدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل" ، الطبعة العربية ، دار المريخ ، الرياض .

٣٤. ياسين ، سعد غالب (2010) " الادارة الاستراتيجية " الطبعة العربية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان .

٣٥. يوسف ، ردينة عثمان (2008) ، "التسويق الاجتماعي والصحي" ، دار المنهاج للنشر والتوزيع ، عمان .

ثانيا: الاطاريح والرسائل

٣٦. الحمدي ، فؤاد محمد حسين (٢٠٠٣)، " الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على رضا المستهلك " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (غير منشورة) ،وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال.

٣٧. العوادي، مصطفى سعد (٢٠١٤)، " إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " اطروحة مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية في جامعة بغداد (غير منشورة)، وهو جزء من متطلبات نيل شهادة محاسبة كلف وأدارية.

٣٨ . القره لوسي، سهام سالم (٢٠٠٨)، " اثر كلف الجودة في الميزة التنافسية " بحث دبلوم عالي متقدم الى مجلس الكلية التقنية الادارية / بغداد (غير منشور) ، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي التقني في تقنيات العمليات.

٣٩ . المياحي ، فلاح سليم فالح (٢٠١٢) ، " تأثير الإستراتيجيات التنافسية في إختيار إستراتيجية سلسلة التجهيز رسالة مقدمة الى مجلس الكلية التقنية الإدارية / بغداد (غير منشورة) ، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تقنيات إدارة العمليات.

٤٠ . باني ، محمد عيدان (٢٠١٥)، " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في الخيار التسويقي للمنظمة " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (غير منشورة)، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.

٤١ . حسن ، علي مصطفى (٢٠١٥) " المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق استراتيجية وزارة الكهرباء " بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد (غير منشور)، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي.

٤٢ . رشيد ، محمد شاكر (٢٠٠٣) ، " التوجه التسويقي الاجتماعي لتطوير خدمة الزبون " بحث في مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد(غير منشور) ، وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات .

٤٣ . سايعي ، فيصل (٢٠٠٩) ، " انظمة المعلومات : استخداماتها ، فوائدها ، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة " دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الحاج خضر -باتنة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

- ٤٤ . سليطين ، سوما علي (٢٠٠٧)، " الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع اداء منظمات الاعمال " رسالة مقدمة الى مجلس كلية الاقتصاد/ جامعة تشرين وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في ادارة الاعمال.
- ٤٥ . عمير ، عراك عبود (٢٠١٤)، "الاستراتيجيات التنافسية العامة بين إدارة المخاطر وعوامل النجاح الحاسمة: بحث ميداني في عدد من المصارف العراقية الخاصة " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد (غير منشورة) ، وهي جزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال
- ٤٦ . يوسف، ابتهاج اسماعيل (٢٠٠٦)، " دور المعرفة كموجود في إكساب المنظمة الميزة التنافسية " اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية (غير منشورة)، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في المحاسبة.

ثالثاً: المقالات والدوريات العربية

- ٤٧ . الجرجري ، احمد سليمان محمد و العزاوي ، محمد عبد الوهاب (٢٠٠٩) "دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى" بحث منشور ، الكلية التقنية الادارية ، الموصل .
- ٤٨ . الختم ، سارة (٢٠١٣)، "توجهات التسويق الاجتماعي"، مجلة التدريب والتقنية، العدد (١٧٣) ، الرياض.
- ٤٩ . الزعبي ، حسن علي (٢٠٠٣) " أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي (دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان) ، بحث منشور ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة العلوم التطبيقية.
- ٥٠ . الطائي ، يسوف حجيم و العبادي ، هاشم فوزي (٢٠١٠) " الدور الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة " بحث منشور - كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
- ٥١ . المجالي ، اياد خالد شلاش (٢٠١٠) "قياس المقدرة التنافسية لليد العاملة في قطاع الصناعة التحويلية في الاردن والاسواق العربية باستخدام مؤشر التكاليف والانتاجية " افاق اقتصادية المجلد (٣١) ، العدد (١١٧)، مركز البحوث والتوثيق .
- ٥٢ . بن قشوة ، جلول و الرف ، زينب (٢٠١٥)، " دور استراتيجية التسويق الاجتماعي في تغيير السلوكيات الصحية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخامس والأربعون ، جامعة عمار تليجي الاغوط .
- ٥٣ . بوقلقول ، الهادي (٢٠٠٩) " اهمية راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات " مجلة التواصل ، العدد ٢٤ ، جامعة باجي مختار - عنابة .
- ٥٤ . دخان ، اسامة (٢٠١٠) ، " الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة " ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب .
- ٥٥ . شاهد ، إلياس (٢٠١٤) ، "التسويق الاجتماعي كالية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية " رؤى اقتصادية ، العدد السادس ، جامعة الوادي.

- ٥٦ . عادل ، مزوغ، (٢٠١٣) ، " دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية " قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد ١٠ ، جامعة سعد دحلب، البليدة .
- ٥٧ . عبد الرحمن ، بن عنتر (٢٠٠٨)، " واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالجزائر : دراسة ميدانية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 24 العدد الأول.
- ٥٨ . عبيدات ، محمد (٢٠٠٨) ، "دور التسويق الاجتماعي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات " مؤتمر المسؤولية الاجتماعية ، مركز الدراسات وبحوث التسويق ، صنعاء .
- ٥٩ . علي ، امل عبد محمد و الياسري ، اكرم (٢٠١٠) ، "اثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في اداء العمليات - بحث ميداني " الغري للعلوم الاقتصادية والادارية مجلد ٣ ، العدد ١٧ ، جامعة بابل .
- ٦٠ . علي ، صباح حميد و هندية ، ايمن عبد الهادي و الشماع، شامل محمود ، (٢٠٠٩)، "استراتيجية التمركز وخصائص النوعية دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين والزبائن في قطاع صناعة الدهان في المملكة الاردنية " مجلة بحوث مستقبلية ، العدد الرابع والعشرون ، كلية الحداية الجامعة .
- ٦١ . مبارك ، بشرى عناد، (٢٠١٢) ، " جودة الحياة وعلاقتها بالسلوك الاجتماعي لدى النساء المتأخرات بالزواج " مجلة كلية الاداب ، العدد ٩٩ ، جامعة ديالى .
- ٦٢ . منير ، نوري ، (٢٠١٠) ، " تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية " مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد ٤ ، جامعة الشلف ، الجزائر .

المصادر الاجنبية

Books:

63. Adam, E. & Ebert, R. (1996), **Productions and Operations Management: Concept, Models, and Behavior** (5th end). Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
64. Czepiel, J. (1992) " **Competitive Marketing Strategy** " Prentice Hall, Inc.
65. Frank T. Rothaermel (2013), " **Strategic Management: Concepts** " 1ed, New York: McGraw-Hill.
66. Frank, Rothaermel (2008)," **Competitive Advantage in Technology Intensive Industries** " , Economic Growth, Volume 18, 201-225, Elsevier Ltd.
67. Fred R. David (2011), "**Strategic Management Concepts and Cases**" 13ed, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, p13.
68. Gregory, Dess & Lumpkin & Alan, Eisner, (2007), "**Strategic Management**", New York: McGraw-Hill.
69. Hofer, C.W. (1980), "**Strategic Management**", St. Paul Minn, West pub .Co.
70. Juran, J. M. (2004), "**Architect of Quality**" New York: McGraw-Hill.

71. Jay B. Barney & William S Hesterly (2012), "**Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts**", Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
72. Krajewski, Lee. & Ritzman, Larry (1999), "**Operations Management: Strategy and Analysis**", 5th end, Addison Wesley publishing, U.S.A.
73. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, (2009), "**Marketing Introduction**", 8nd –end, Upper Saddle River, New Jersey, p44.
74. Kotler, Philip, (2001), "**Marketing Management**", the millennium Edition, Prentice Hall int, Inc. New Jersey.
75. Kotler, Ph., Keller, K.L (2006), "**Marketing Management**", the millennium, Prentice Hall, New Jersey.
76. Kotler, P. & Lee, N (2008). "**Social marketing: influencing behaviors for good**", 3rd. edition. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
77. Kotler, Philip & Lee, Nancy (2012) "**Social Marketing: Changing Behaviors for Good**" 5rd. edition. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
78. – Kotler, Phillip & Armstrong, Gary (2001), "**Principles of Marketing**", 8nd –ed, Prentice Hall, New Jersey, p 21.
79. Kotler, Phillip & Armstrong, Gary (2012), "**Principles of marketing**", 14ed –ed, Upper Saddle River , Prentice Hall, New Jersey,07458.
80. Kotler, Phillip & Armstrong, Gary,& John, Saundera & Veronica,Wong (1999), "**Principles of marketing**", 2nd –ed, Upper Saddle River , Prentice Hall Europe Inc., New Jersey.
81. 18. Kotler, Ph., Keller, K.L. (2012) "**Marketing Management**", the millennium, 14th ed., Prentice Hall, New Jersey, 07458.
82. MaCmillan, H., & Tampoe, M. (2000)" **Strategy Management Process, Content and Implementation**" Oxford press.
83. Mjia, Luis R. Gomez; Balkin, David B.; Cardy, Robert (2008), "**Management: People; Performance; Change**",(New York, NY: McGrew – Hill Irwin Inc) .
84. Michael, Porter, (1980), "**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Avenue of the Americas**", New York.
85. Pitts, R.A, & D.Lei (1996),"**Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantages**", West Pub.Co, New York.

86. Tewfik Jelassi & Albrecht Enders (2004), "**Strategies for e-Business Electronic and Mobile Commerce**", Pearson Education Limited, London.
87. Thomas Wheelen & David Hunger (2010), "**Strategic Management and Business Policy**" Achieving Sustainability, 12^{ed}, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
88. Thomas Wheelen & David Hunger (2012), "**Strategic Management and Business Policy**" Toward global Sustainability, 13^{ed}, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.
89. William A. Smith & John Strand (2008), "**Social Marketing Behavior**" A Practical Resource for Social Change Professional, Academy **Educational** Development, p7.
90. William, D. P. & Joseph, P, & McCarthy, E (2008), "**Essentials of Marketing** ", New York: McGraw-Hill Companies, P 17.
91. William, D. P. & Jerome, E (2005), "**Basic Marketing** ",15^{ed}. New York: McGraw-Hill, P 17.

Article & Researches:

92. Abou-Moghli, Azzam Azmi & Al Abdallah, Ghaith Mustafa & Al Muala, Ayed (2012)" **Impact of Innovation on Realizing Competitive Advantage in Banking Sector in Jordan**", American Academic & Scholarly Research Journal Vol. 4, No. 5.
93. Alan R. Anderson (2002), "**Marketing Social Marketing in the Social Change Marketplace** ", Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 21, pp, 3–13.
94. Alan R. Anderson (1994), "**Social Marketing: Its Definition and Domain** ", Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 13, pp, 108–114.
95. Arun Mavaji, Seetharam , Priya Rathi & Somu (2014), "**Impact of Social Marketing on Maternal and Child Health: Study of RMCW Home attached to a Manipal University** " , Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS) Volume 19, Issue 11, p-ISSN: 2279-0845.
96. A.Selvarasu & José Antonio Filipe & C. Kathiravan & Manuel Alberto M. Ferreira(2011), "**A Research On Sustainable Competitive Positional Advantage Of English Dailies In Tamilnadu (INDIA)**" International journal of Academic research, vol. 3. No. 1.
97. Benita, Steyn 2002 , "**From ‘Strategy’ to ‘Corporate Communication Strategy’: A Conceptualization**" , Paper delivered at the 9th International Public Relations Research Symposium, held at Lake Bled from 4–7 July, University of Pretoria, South Africa.

98. Brooke, Dobni (2010), " **The Relationship Between An Innovation Orientation And Competitive Strategy** " , International Journal of Innovation Management , Vol. 14, No. 2.
99. Choy, J.,Y & Lam S.Y & Lee, T.,C. (2011), "**Service Quality, Customer Satisfaction and behavioral intentions: review of literature and conceptual model development**", International Journal of Academic Research, 4(3).
100. Čihovská, Viera (2013), "**Social Orientation Of Marketing Concept**" Uniwersytetu Mikołaja, Vol. 4, No. 1, pp. 52–62.
101. Diana Gregory & Victoria K. Wells & Danae Manika & Sonja Graham (2015), " **An environmental social marketing intervention among employees: assessing attitude and behaviour change** " Journal of Marketing Management, Vol. 31, Nos. 3–4, 336–377.
102. Diana, Bratić. (2011) " **Achieving a Competitive Advantage by SCM** " , www.ibimapublishing.com/journals, Vol., p, 13.
103. Ernest Emeka Izogo & Anumudu Elvis Chukwuemeka (2013) " **The Nigerian Perspective of Social Marketing Campaigns: A Study of Ebonyi State Action Committee on Aids (EBOSACA)**" Information and Knowledge Management , ISSN 2224–5758, Vol.3, No.3.
104. Ferreira, Anselmo (2011), " **Societal marketing concept and spirituality in the workplace theory: Finding the common ground** " pela Pontifícia Universidade Católica ,V9, P96–115.
105. George S. Day & Robin Wensley (1988) " **Assessing Advantage: Framework for Diagnosing Competitive Superiority** " , Journal of Marketing, Vol. 52, pp,1.
106. Glen J. Nowaka & Bruce G. Gellinb & Noni E. MacDonald(2015)" **Addressing vaccine hesitancy: The potential value of commercial andsocial marketing principles and practices**", Journal Elsevier, Vaccine 33 , 4204–4211.
107. Gordon. Ross (2013), " **The potential of upstream social marketing** ", Journal University of Wollongong, January–February , Volume 2 Issue 1.
108. Gordon, Ross (2011), "**Critical Social Marketing: definition ,application and Domain** " , Journal of Social Marketing, No. 2, pp, 82–99.

109. Gwendolyn P. Quinn & Kimberlea, Hauser & Bethany A. Bell–Ellison & Nydia Y. Rodriguez & Jaime L. Frías (2014) "**Promoting Pre–Conceptional Use of Folic Acid to Hispanic Women: A Social Marketing Approach**", Volume 10, Issue 5, pp 403–412.
110. Hashem ,Valipour & Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh (2012), "**The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms**", Journal of Asian Business Strategy, Vol. 2, No.1, pp. 14–23.
111. Hohnen , Paul (2007) "**Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business**" International Institute for Sustainable Development ,Winnipeg, Manitoba, p 76.
112. Jayne, Krisjanous (2014) , "**Examining the Historical Roots of Social Marketing Through the Lights in Darkest England Campaign**", Journal of Macromarketing , p3.
113. Jeff, Bordes (2009) , "**Strategic Management Assignment, Building And Sustaining Competitive Advantage**", Atlantic International University, Honolulu, Hawaii, pp. 1–29.
114. Karen F. A. Fox & Philip Kotler (1980), "**The Marketing of Social Causes: The First 10 Years**" Journal of Marketing, Vol. 44, 24–33.
115. Kazmi (2007), "**Marketing Management**", School of Distance Education , Bharathiar University, Coimbatore, MBA First Year, Paper No,4.
116. Lanchakorn, Satsanguan& Wannoo, Fongsuwan and Jirasek, Trimetsoontorn (2015) , "**Structural Equation Modelling of Service Quality and Corporate Image that Affect Customer Satisfaction in Private Nursing Homes in the Bangkok Metropolitan Region**", Research Journal of Business Management , Vol: 9, Issue: 1,PP 68–87.
117. Ling JC, Franklin BAK, Lindsteadt JF and Gearion SAN (1992), "**Social marketing: its place in public health**", Annual Review of Public Health, 13: 341–362.
118. – Lynn, MacFadyen, Martine Stead & Gerard Hastings (1999), "**A Synopsis of Social Marketing**", "Journal of Social Marketing, Vol.10, N.20.
119. Navikaitė, Aida (2013), "**Customer Satisfaction Augmentation In The Context Of Small And Medium Enterprises**", Master thesis: international marketing and management. Kaunas, ISM University of Management and Economics, P20.
120. Neil, Kay (2014) , "**Competitive Strategy**", Edinburgh Business School, Heriot–Watt University, p22.

121. Padlee, Siti Falindah & Yaakop, Azizul Yadi (2013), "**Service Quality Of Malaysian Higher Educational Institutions: A Conceptual Framework**" International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 2, Issue 1 (June), ISSN 2289–1552.
122. Paul, Ingenbleek & Matthew ,Meulenbergh & Hans Van Trijp (2015), "**Buyer social responsibility: a general concept and its implications for marketing management**", Journal of Marketing Management, Vol. 31, Nos. 13–14, 1428–1448.
123. Philip Kotler& Gerald Zaltman (1971) "**Social Marketing: An Approach to Planned Social Change**" , Journal of Marketing, Vol. 35, pp3–12.
124. Rebekah Russell–Bennett, Mathew Wood, Jo Previte (2013) "**Fresh ideas :Serices thinking for Social marketing**" Journal of Social Marketing, Vol.33, pp223–238.
126. Ritika ,Tanwar (2013), "**Porter’s Generic Competitive Strategies**", Journal of Business and Management, 2319–7668, Volume 15, Issue, PP 11–17.
127. Rappaport, A.(1992), "**CFOs and Strategists: Forging a Common Framework**" , Harvard Business Review , May–June, pp:84–91 .
128. Rashad Yazdanifard & Igbazua Erdoo Mercy (2011), "**The impact of Green Marketing on Customer satisfaction and Environmental safety**" International Conference on Computer Communication and Management Proc .of CSIT vol.5,p 639.
129. Romualdas Ginevičius & Algirdas Krivka and Jolita Šimkūnaitė(2010), "**The Model of Forming Competitive Strategy Of An Enterprise Under The Conditions Of Oligopolic Market**" Journal of Business Economics and Management, 11(3): 367–395.
130. Stephan Dahl, David R. Low (2013), "**Ethics in social marketing – In search of prognosis**" Australian Association of Social Marketing , Volume 2 Issue 6, p1.
132. Ulrich, Dve&Lake, Dale (1991),"**Organizational capability: creating competitive advantage, Academy of Management Review**", Vol.5, No.1:89.
- 133 . Vesna, Sekulić (2009), "**Corporate strategy Development AND competitive advantage of Enterprise**" Economics and Organization, Vol. 6, No 3, 2009, pp. 269 – 279.
134. Wilson Weber & Edison Fernanda's (2010), "**Evolution of generic Competitive Strategies and The Importance of Michael E. Porter**" , Revisit de Gestapo USP, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 99–117, and janeiro–março.

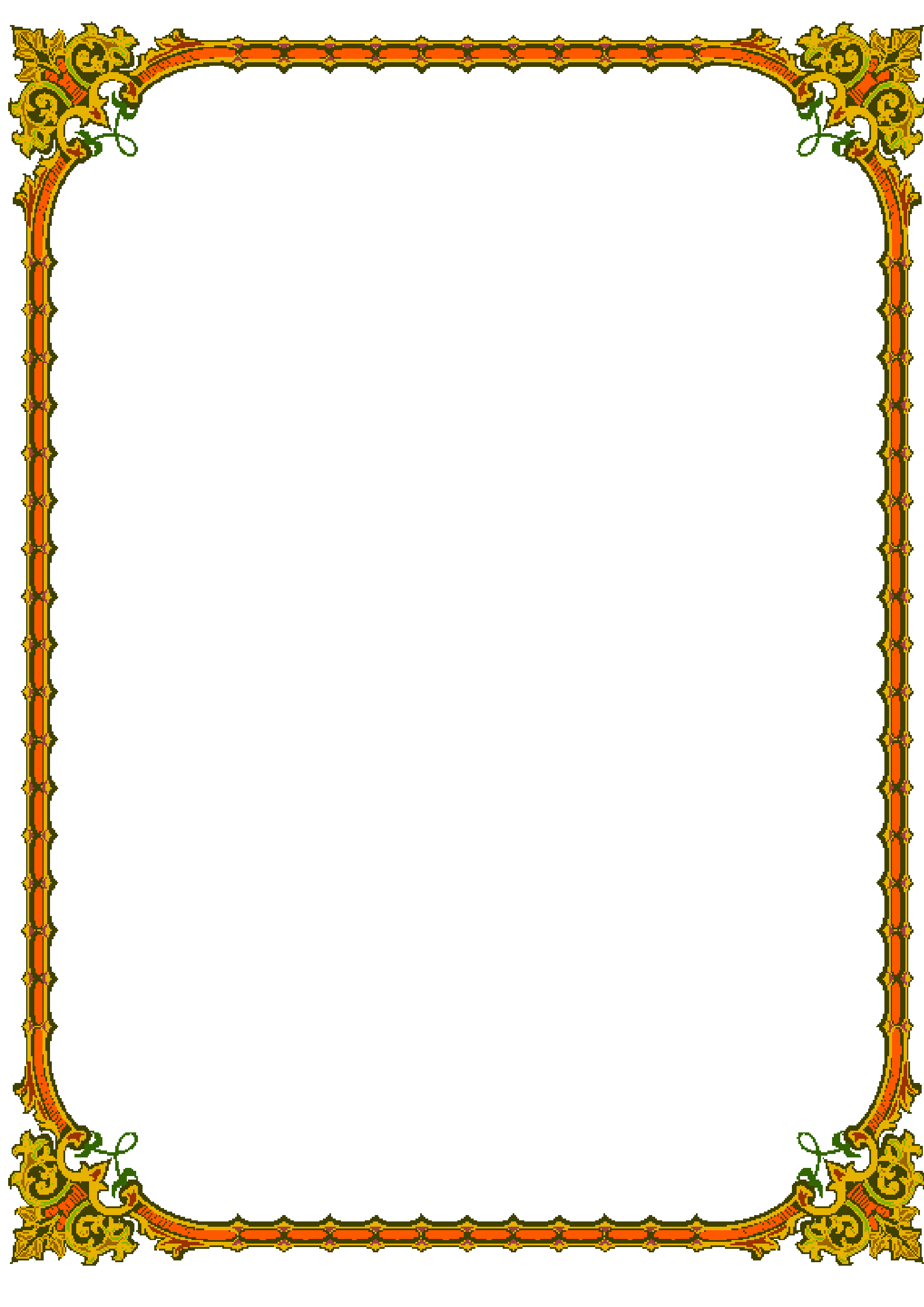
Thesis:

137. Apisit , Chattananon (2003), "**The impact of societal marketing programs on customer attitudes toward corporate image in Thailand**" , In partial fulfillment of the award of Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland.
138. Anca , Stefan (2012), "**Fear appeals in social marketing** " Master thesis, Aarhus University, Business and Social Sciences.
139. Dina, Lukic (2009) , "**Emotional Appeals in Social Marketing**" , Supervisor: Poul Erik Flyvholm Jørgensen Mater thesis: Cand.ling.merc , Aarhus School of Business Department of Language and Business Communication.
140. Jekaterina, Baraskova (2010), "**Strategic Positioning and Sustainable Competitive Advantage in Food Industry** " Master thesis Department of Marketing and Statistics, Aarhus School of Business.
141. Lahtinen , Emmi (2010), "**A Look into Organizations' Marketing Communication Campaigns on Social Issues in Finland** " , In partial fulfillment of Master's Thesis Organizational Communication and Public Relations Department of Communication , University of Jyväskylä.
140. McLean, Geoffrey (2010), "**Social Marketing**", Sydney Business School HDR Conference 2010 Literature Review to Inform a Research Proposal for a DBA Thesis Social Marketing, University of Wollongong.
141. Navikaitė, Aida (2013), "**Customer Satisfaction Augmentation In The Context Of Small And Medium Enterprises**", Master thesis: international marketing and management. Kaunas, ISM University of Management and Economics.
142. Obinozie, Raymond Onyema (2016), "**Effects of Management Control Systems and Strategy on Performance of Minority-Owned Businesses**" Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Management, Walden University.
143. Olga, Chkanikova (2009), "**The application of social marketing in promoting sustainable transportation** ", Thesis for the fulfilment of the Master of Science in Environmental Sciences, Policy & Management, Lund, Sweden.

144. 145. Simon, Mwayra (2013), "**Competitive Strategies Adobted By Private Universities In Kenya**" A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
146. Yuri, Bogomyagkov & Ievgen, Machulskyi (2012), "**Corporate and business level strategies at MNEs A managerial practice view**" Master thesis within Business Administration, Jönköping University, Sweden.

Internet & Web Site:

147. Fred, Nickols (2010), "**Three Forms of Strategy: General, Corporate & Competitive**" , www.nickols.us .
148. - Forster, Florian. (2006), **the Idea behind Business Process Improvement: Towards a Business Process Improvement Pattern Framework.** BPTrends. <http://www.bptrends.com>.
149. Noble, G., & Camit, M (2005), **Social marketing communication in a multicultural environment:** Practical issues and theoretical contributions from cross-cultural marketing Prism 3 (2), Available at: <http://praxis.massey.ac.n>
150. Osmond Vitez & Demand Media "**competitive business strategies**" <http://smallbusiness.chron.com/>.
151. Weinreich, Nedra (2006), "**Building Social Marketing Into Your Program**" , <http://www.social-marketing.com/building.html> .
152. www.shbabmisr.com .
153. <http://www.albany.edu/>.





جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم أداره الأعمال
الدراسات العليا

ملحق (١) استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ انموذج استبانة للدراسة الموسومة بـ ((التوجه الاجتماعي للتسويق ودوره
في استراتيجيات التنافس بحث تطبيقي في فنادق الدرجة الممتازة في
بغداد))

الأستاذ الفاضل، الست الفاضلة.....

نهديكم اطيب تحياتنا والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

أضع بين أيديكم استمارة الدراسة الموسومة بـ ((التوجه الاجتماعي للتسويق ودوره في
استراتيجيات التنافس بحث تطبيقي في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد)) وهي جزء من
متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم في إدارة الأعمال/ جامعة بغداد بهدف استطلاع آرائكم حول دور التوجه
الاجتماعي للتسويق في استراتيجيات التنافس)).

راجيا و متمنيا الإجابة عن فقراتها جميعا بوضع علامة صح (✓) في المكان الذي يعكس
رأيكم، ونود أعلامكم بان أرائكم ستكون موضع ثقة إذ سيتم التعامل معها بسرية و كتمان وان البيانات
ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، يرجى عدم ترك إي فقرة من دون أجابه، مع استعداد
الباحث للإجابة عن أسئلة الاستبانة التي تحتاج إلى توضيح ..

شاكرين مقدماً تعاونكم معنا. مع فائق التقدير والاحترام

الباحث/ طالب الماجستير
مهدي حنون حسين علي

المشرف
أ.م. د سعدون حمود جثير

بيانات عامة حول الفندق

١- اسم الفندق	
٢- سنة التأسيس	
٣- عدد المسؤولين الاداريين في الفندق	
٤- عدد العاملين في الفندق	

اولاً : بيانات تعريفية

معلومات شخصية :

١- النوع الاجتماعي

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	انثى

٢- العمر

من ٢٠ الى اقل ٣٠	من ٣١ الى اقل من ٤٠	من ٤٠ الى اقل من ٥٠	٥٠ سنة فأكثر

٣- المؤهل التعليمي :

اعدادية فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير

٤- المركز الوظيفي في الفندق :

مدير شعبة	مدير قسم	معاون مدير	مدير عام

٥- عدد سنوات الخدمة في المركز الوظيفي :

اقل من ٣ سنوات	من ٣ الى اقل من ١٠ سنوات	من ١٠ الى اقل من ١٥ سنة	١٥ سنة فأكثر

٦- عدد سنوات الخدمة في الفندق :

٤-١	من ٥-١٠	من ١١-١٥	من ١٦-٢٠	٢٠ سنة فأكثر

ثانياً - التوجه الاجتماعي للتسويق :

هو عبارة عن استخدام مبادئ وتقنيات التسويق للتأثير على الجمهور المستهدف من أجل قبول أو رفض أو تعديل أو التخلي عن سلوك ما طوعية لصالح أو فائدة الأفراد، الجماعات، أو المجتمع ككل بالإضافة الى مصالح واهداف ادارة الفندق .

١. مصالح الفندق (المنظمة)

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
اولاً : الربحية :إنها ما تحصل عليه ادارة الفندق من خلال بيعها للسلع والخدمات خلال مدة معينة من الزمن.						
					تتنامي ارباح ادارة الفندق بين سنة واخرى وبشكل واضح للأدارة.	١
					تسعى ادارة الفندق الى زيادة ارباحه من خلال الاداء الجيد لأنشطته التسويقية المختلفة كالترويج والحفلات الاجتماعية والمؤتمرات مثلاً.	٢
					تؤكد ادارة الفندق على تقليل المعيب في الخدمة المقدمة من الاستهلاك الامثل للموارد .	٣
					تتميز أرباح الفندق عن منافسيها بأدائها التسويقي.	٤
					تؤدي زيادة مديونية المصرف الى تخفيض نسبة توزيعه للارباح	٥
ثانياً : تعظيم ثروة المالكين : هم ملاك اسهم الفندق ولهم حصة ربحية معينة ويشاركون بمجمل اعمال ادارة الفندق						
					تشير زيادة سيولة ادارة الفندق الى تخفيض واضح في معدل الارباح الموزعة على المساهمين.	٦
					يحتفظ الفندق بجزء من ارباحه الحالية من اجل توزيعها في حال انخفاض الارباح .	٧
					يشجع ثبات معدل ربح الفندق على توزيع نسبة مرتفعة من هذه الارباح سنوياً .	٨
					تفصح ادارة الفندق بدقة عن البيانات والمعلومات المتعلقة بأصحاب المصالح بما في ذلك المالكين انفسهم.	٩
					يؤثر المساهمين بشكل واضح على عملية زيادة ارباح الفندق ونموه .	١٠

ثالثاً : الحصة السوقية : إنها تمثل نسبة مبيعات ادارة الفندق مقارنةً بمبيعات الفنادق المنافسة او مبيعات السوق وهي ايضاً مقياس الأداء الجيد التي يتم عن طريقها التمييز بين ادارة الفندق الناجحة وغير الناجحة في نشاطها.

١١	تعمل ادارة الفندق باستمرار للمحافظة على حصته السوقية				
١٢	تعد الحصة السوقية العالية هدف استراتيجي للفندق للتميز امام منافسيه.				
١٣	ترتبط الحصة السوقية ارتباط وثيق بجودة الخدمة المقدمة للضيف				
١٤	تشعر ادارة الفندق بأن زيادة الحصة السوقية دليل نجاح الأنشطة التسويقية.				
١٥	تنظر ادارة الفندق الى الحصة السوقية العالية بوصفها مؤشراً عن تلبية حاجات الضيوف و رغباتهم .				

٢. رفاهية المجتمع (سعادته) .

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
اولاً : المسؤولية الاجتماعية : الالتزام من لدن المنظمات من اجل تعزيز تأثيرها الايجابي وتقليل تأثيرها السلبي في المجتمع					
١٦	تساهم ادارة الفندق في دعم المنظمات الانسانية العاملة في البلد كأنشاء المدارس ودور الايتام.				
١٧	ينبغي تحديد معايير لقياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطة ادارة الفندق.				
١٨	تتوافر لدى ادارة الفندق معايير الصحة والسلامة عند تقديم خدماتها ايماناً منها بخدمة الضيوف والمجتمع.				
١٩	تحدد ادارة الفندق إجراءات الإستخدام غير الملائم لخدمات ادارة الفندق الصحية وتحديد الانحرافات.				
٢٠	تلتزم ادارة الفندق بالقوانين والانظمة حرفياً لانه يرى فيه تجسيدا للمسؤولية الاجتماعية .				

ثانياً : العنصر الاخلاقي : هذا المفهوم يتطلب اتخاذ قرارات تسويقية بطريقة أخلاقية ومسؤولية اجتماعية .

٢١	تأخذ ادارة الفندق بنظر الاعتبار المبادئ الاخلاقية في جميع قراراتها الادارية.				
٢٢	لا تتجاوز أسعار الفندق عما هو طبيعي من الاسعار حتى عند ازدياد الطلب.				
٢٣	تلتزم ادارة الفندق بعرض المعلومات الصحيحة التي تمثل حقيقة الخدمة المعلن عنها.				
٢٤	تهتم ادارة الفندق بأراء الضيوف بشأن ادائها الاخلاقي				
٢٥	تهتم ادارة الفندق بشكاوى الضيوف والاستجابة لها.				

ثالثاً : السلامة البيئية : مفهوم يضع مطالب أكثر على الفنادق في المستقبل لتحسين حياة البيئة والافراد

٢٦	تستعمل ادارة الفندق التقنيات والمعالجات الفنية من اجل التخلص من النفايات .				
٢٧	توفر ادارة الفندق متطلبات السيطرة على مسببات التلوث ويتابعها				
٢٨	تقوم ادارة الفندق بتثقيف الموظفين والعاملين بخصوص القضايا البيئية.				
٢٩	يتمتع الموظفون والعاملون في ادارة الفندق بالمعلومات الوافية و التوجيهات و التدريب الكافي الخاصة بقضايا الصحة والسلامة المهنية.				
٣٠	تلتزم ادارة الفندق بعدم استخدام المنتجات ذات الأثر البيئي السلبي الأكبر على الخدمة				
٣١	تخضع ادارة الفندق لمراقبة الاجهزة الرسمية.				
٣٢	تقوم ادارة الفندق بتعويض الضيوف من سوء الخدمة المقدمة				

٢. رضا الزبون (الضيف) :

ت	الأسئلة	المقياس
---	---------	---------

لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
<p>أولاً : رضا الزبون (الضيف): التركيز على اشباع الحاجات والرغبات للضيف وذلك لمحاولة تحقيق رضاه واسعاده</p>						
					تسعى ادارة الفندق إلى تحقيق رضا الضيف من خلال تلبية احتياجاته وتوقعاته.	٣٣
					ترى ادارة الفندق أن رضا الضيف واسعاده عنصراً أساسياً في ربحيته.	٣٤
					تتفق خدمات الفندق مع احتياجات الضيوف ورغباتهم.	٣٥
					تعديل ادارة الفندق الحطط التي يضعها نزولاً عند رغبات الضيوف ومتطلباتهم.	٣٦
					تتمتع ادارة الفندق بثقة عالية من لدن زبائنه.	٣٧
<p>ثانياً : سهولة الاستخدام : سهولة الاستخدام والارشادات للضيف عن كيفية استخدام المنتجات لها اهمية قصوى في زيادة قدرتها على الاداء بطريقة سليمة وامنة (اقصد المنتج او الخدمة)</p>						
					تتصف المكونات المادية (الخدمية) كالصحيات وادوات الغرف داخل ادارة الفندق بسهولة الاستخدام	٣٨
					يوجد ارشادات وتعليمات في جميع اروقة الفندق	٣٩
					هناك اجراءات مبسطة عند تعامل ادارة الفندق مع الضيف.	٤٠
					تستخدم ادارة الفندق الادوات الالكترونية كالحجز من خلال طريق الانترنت لتسهيل اجراءات العمل.	٤١
					تمتلك ادارة الفندق عاملين ماهرين ، قادرين على توجيه الضيف بالشكل الصحيح.	٤٢
<p>ثالثاً : التحسين المستمر: لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة لأجل تقديم منافع اضافية الى ادارة الفندق وزبائنها</p>						
					تشجع ادارة الفندق الأفكار والمقترحات من قبل العاملين التي تحسن العملية الخدمية للضيوف.	٤٣
					تحدد ادارة الفندق متطلبات التحسين المادية والبشرية بخطه عمل محدد.	٤٤

					يوجد سعي جاد من قبل ادارة الفندق لتحسين الخدمات المقدمة للضيوف باستمرار .	٤٥
					توجد في الفندق اقسام ووحدات تنظيمية تعنى بدراسات وبحوث تحسين الجودة في الخدمات ادارة الفندقية.	٤٦
					تهتم ادارة الفندق بالتحسين المستمر في جميع اقسام ووحدات ادارة الفندق بما يليي رغبات الضيوف .	٤٧
					تجري ادارة الفندق مقارنة مع فنادق اجنبية تحمل نفس الصفات الخدمية .	٤٨
					تواكب ادارة الفندق ويطور الخدمات ادارة الفندقية.	٤٩
<p>رابعاً : جودة الحياة : الاهتمام بشكل كبير بنوعية السلع او الخدمات بطريقة تحافظ على صحة المجتمع والبيئة وبالتالي حياة الافراد (كل ما يحقق الراحة النفسية والسعادة للافراد)</p>						
					تهتم ادارة الفندق بتقديم النشاطات الاجتماعية للضيوف لأكثر الضيوف توافداً اليه .	٥٠
					يوجد برنامج توعوي منظم يساعد الضيف على الالتزام بالوجبات الغذائية كجزء من مسؤولياتها بالحفاظ على صحة الضيوف .	٥١
					تهتم ادارة الفندق بنوعية ومصدر الاغذية المقدمة للضيوف.	٥٢
					تهتم ادارة الفندق بتقديم افضل الاسعار .	٥٣
					تركز ادارة الفندق على توفير الراحة والهدوء للضيف.	٥٤
<p>خامساً : رضا الضيف عن الخدمة : الموقف المعرفي والعاطفي والشعور الناتج عموماً عن تقييم الضيف للخدمة</p>						
					تولي ادارة الفندق الاهتمام البالغ بتوقعات الضيف للخدمات المقدمة ومقارنتها بخدمات المنافسين الاخرين.	٥٥
					تسعى ادارة الفندق على ان يكون الاداء الخدمي اكبر من توقعات الضيف.	٥٦
					تركز ادارة الفندق بشكل كبير على تحقيق الرضا التام لجميع الضيوف بغض النظر عن مكانتهم الاجتماعية .	٥٧
					تعديل ادارة الفندق خطط الخدمات التي يضعها نزولاً عند رغبات الضيوف ومتطلباتهم.	٥٨

					٥٩	تتفق تصاميم خدمات ادارة الفندق مع احتياجات الضيوف ورغباتهم.
					٦٠	تحاول ادارة الفندق باستمرار معرفة قناعة ورضاه بالخدمات المقدمة من اجل تحسينها.

ثالثاً - الإستراتيجيات التنافسية:

١. إستراتيجية قيادة الكلفة: Cost Leadership Strategy

مفهوم إستراتيجية قيادة الكلفة هو تكامل مجموعة من الأنشطة المصممة لإنتاج أو تسليم السلع أو الخدمات بكلف منخفضة قياساً بالمنافسين، مع خصائص يقبلها الضيوف، وهدف ادارة الفندق من إتباع إستراتيجية قيادة الكلفة هو تحديد أداء المنافسين من خلال عمل كل شيء الذي يمكن من إنتاج السلع أو الخدمات بكلفة أقل من المنافسين.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					٦١	تلجأ ادارة الفندق إلى خفض أسعار خدماته مقارنة بخدمات الفنادق المشابهة.
					٦٢	تخفيض الكلف في ادارة الفندق من بين أهداف قسم البحث والتطور .
					٦٣	تقدم ادارة الفندق خدمات جديدة بكلف منخفضة.
					٦٤	توظف ادارة الفندق خبرات العاملين الكفاء في تخفيض كلف الإنتاج.
					٦٥	تحرص ادارة الفندق على اختيار الموردين على أساس السعر.
					٦٦	تستفيد ادارة الفندق من الشراء بكميات كبيرة في خفض السعر.
					٦٧	تعمل ادارة الفندق على تقليل الكلف من خلال السيطرة على التخزين.
					٦٨	تحاول ادارة الفندق تخفيض الكلف التسويقية المطلوبة

					٦٩	تقلل ادارة الفندق كلف الصيانة فيها مع المحافظة على الجودة.
					٧٠	تصمم ادارة الفندق خدماته بأقل كلفة ممكنة.

٢. إستراتيجية التمايز : Differentiation Strategy

مفهوم إستراتيجية التمايز هو تكامل مجموعة من الأنشطة المصممة لخلق حزمة فريدة من السلع والخدمات التي يدركها الضيف على أنها مميزة وذات قيمة، وتعد إستراتيجية التمايز مدخلاً تنافسياً جذاباً عندما تكون تفضيلات الضيوف مختلفة جداً.

ت	الأسئلة	المقياس			
		اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً
٧١	تسعى ادارة الفندق إلى تقديم خدمات مميزة.				
٧٢	تطبق ادارة الفندق نشاطات البحث والتطوير بكفاءة لتقديم نماذج جديدة من خدماته.				
٧٣	تعتمد ادارة الفندق على المميزات غير السعرية (جودة الخدمات ، وحسن التعامل) للتميز عن منافسيها.				
٧٤	تعنى ادارة الفندق باستقطاب الملاكات من ذوي المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات المميزة.				
٧٥	تحرص ادارة الفندق على أن يوصف بالتميز في تصميم خدماته.				
٧٦	تسعى ادارة الفندق إلى تميز خدماته لكسب ثقة الضيف.				
٧٧	تحرص ادارة الفندق على وضع علامة تجارية مميزة لخدماته تعبر عن أهدافه.				

					٧٨	تتميز ادارة الفندق بالقدرة على تقديم الخدمات غير النمطية التي يطلبها الضيوف.
					٧٩	تحرص ادارة الفندق على خلق علاقة طويلة الأمد مع الضيوف.
					٨٠	تحرص ادارة الفندق على رضا الضيف حتى ولو اضطر إلى تعديل و /أو تغيير خدماته.

٣. إستراتيجية التركيز: Focus strategy

ويعني تقسيم السوق إلى عدة أقسام أو فئات (Segments) وتركيز الجهود على خدمة واحد أو أكثر من هذه الفئات، وان الهدف من استخدام هذه الإستراتيجية توجيه الجهود التسويقية لخدمة قطاع محدد من السوق. وتأخذ هذه الإستراتيجية أسلوبين في التطبيق الأول يتعلق بتحقيق ميزة تنافسية من خلال الكلفة المنخفضة في قطاع السوق المستهدف والثاني يتعلق بالتركيز على التمايز في واحد أو أكثر من عناصر المنافسة.

المقياس					الأسئلة	ت
لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
					٨١	تلجأ ادارة الفندق إلى خدمة قطاع سوقي ضيق.
					٨٢	تركز ادارة الفندق على خدمة القطاع السوقي من خلال الكلف المنخفضة.
					٨٣	تركز ادارة الفندق على خدمة القطاع السوقي من خلال التميز في خدماته.
					٨٤	يتمكن ادارة الفندق تلبية جميع احتياجات الضيوف.
					٨٥	تستطيع ادارة الفندق بإمكانياتها المحدودة من خدمة القطاع السوقي بشكل جيد.
					٨٦	تتبع ادارة الفندق أسلوباً حديثاً في عملية السيطرة على جودة الخدمات.

					٨٧ تهتم ادارة الفندق بكفاءة العملية الخدمية لتخفيض كلف الخدمات .
					٨٨ تركز ادارة الفندق على خط خدمي معين لتقديم خدمات ذات نوعية عالية في خدمة القطاع السوقي المحدد.
					٨٩ تلجأ ادارة الفندق في القطاع السوقي المحدود إلى تغيير خصائص الخدمة على وفق حاجة الضيف.
					٩٠ تهدف ادارة الفندق إلى خفض التكاليف الإدارية في خدمة القطاع السوقي المستهدف.

ملحق (٢) المقابلات الشخصية

وقت المقابلة	تاريخ المقابلة	عدد المرات	الغرض من المقابلة	الوظيفة والموقع للمقابلة
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١/٥ ٢٠١٦/١/٢١	٢	توضيح الهدف من البحث	جعفر فاضل عيسي المدير المفوض /فندق بغداد
٣٠ دقيقة	٢٠١٦/١/٥ ٢٠١٦/١/٢١	٢	حول هدف البحث وفقرات الاستبانة	نجم عبد الحسين كريم مديرالموارد البشرية/ فندق بغداد
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١/٥ ٢٠١٦/١/٢١	٢	حول هدف البحث وفقرات الاستبانة	حسن طه الفياض المدير المفوض / فندق فلسطين
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١/٢١	١	تنسيق عملية انجاز البحث وتدقيق الاجابات	صباح صديق مديرالعلاقات العامة/فندق فلسطين
٣٠ دقيقة	٢٠١٦/١/٢١	١	حول البحث وتوضيح الاسئلة داخل الاستبانة	حسام الخطيب مدير الموارد البشرية
٣٠ دقيقة	٢٠١٦/١/٥ ٢٠١٦/١/٢١	٢	حول هدف البحث وفقرات الاستبانة	نوال عبد الامير مديرة شؤون الموظفين/فندق بابل
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١/٥ ٢٠١٦/١/٢٤	٢	حول هدف البحث وفقرات الاستبانة	رعد حاتم خلف مدير الموارد البشرية / فندق عشتار الشيراتون
١٥ دقيقة	٢٠١٦/١/٢١	١	حول هدف البحث وفقرات الاستبانة	اسماء عبد الله مصطفى السكرتيرة التنفيذية لمكتب المدير العام / فندق عشتار
٢٥ دقيقة	٢٠١٦/١/٧	٢	حول هدف البحث وفقرات الاستبانة	رياض توفيق مجيد المدير المفوض / فندق المنصور ميليا
٢٠ دقيقة	٢٠١٦/١/٧ ٢٠١٦/١/٢١	٢	حول وفقرات الاستبانة	وليد شكري محمود مدير الموارد البشرية / فندق المنصور ميليا

ملحق (٣) قائمة الاساتذة المحكمين

ت	الاسم الثلاثي	الدرجة العلمية والاختصاص	موقع العمل
١-	د . ثامر ياسر البكري	استاذ / ادارة التسويق	جامعة العلوم التطبيقية عمان / الاردن
٢-	د . عبدالرضا فرج بدر اوي	استاذ / ادارة التسويق	جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد
٣-	د . نعمة شلبية الكعبي	استاذ / ادارة التسويق	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
٤-	د. عبدالرضا شفيق البصري	استاذ / ادارة التسويق	الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الادارية / بغداد
٥-	د.ظافر عبد محمد شبر	استاذ / ادارة التسويق	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
٦-	د . علاء فرحان طالب	استاذ / ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
٧-	د . فؤاد حمودي العطار	استاذ / ادارة التسويق	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
٨-	د . نعمة عباس الخفاجي	استاذ / الإدارة الاستراتيجية	جامعة عمان العربية للدراسات العليا / الاردن
٩-	د. يوسف حجيم الطائي	استاذ / ادارة العمليات والانتاج	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
١٠-	د. صلاح الدين عواد الكبيسي	استاذ / استراتيجية وادارة معرفة	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
١١-	د . غسان قاسم داود اللامي	استاذ / ادارة انتاج وعمليات	كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
١٢-	د. اصفاء مرتضى سعيد	استاذ مساعد / ادارة العمليات والانتاج	الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الادارية / بغداد
١٣-	د . عامر عبد اللطيف كاظم	استاذ مساعد / ادارة العمليات والانتاج	الجامعة التقنية الوسطى - الكلية التقنية الادارية / بغداد
١٤-	د. حسين علي عبد الرسول	استاذ مساعد/ ادارة التسويق	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
١٥-	د. ازهار نعمة	استاذ مساعد/ ادارة التسويق	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
١٦-	د. عاملة محسن ناجي	استاذ مساعد/ ادارة التسويق	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
١٧-	د. سرمد حمزة الشمري	استاذ مساعد/ ادارة التسويق	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
١٨-	د. هاشم فوزي العبادي	استاذ مساعد/ الادارة الاستراتيجية	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
١٩-	د . انتصار عباس الدليمي	استاذ مساعد / الادارة الاستراتيجية	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

Abstract

This research shed light on the relationship between the social orientation of the marketing (**interests of the Organization ,the welfare of society, satisfaction the customer**) strategies competitive dimensions of (**cost leadership strategy, differentiation strategy, focus and strategy**), As well as to to seek to achieve a number of knowledge and applied goals, and represented the field research problem extent of interesting researched the application of social orientation and interest in achieving competitive strategy and omission of this interest in the hotels the surveyed Organization, Based on this problem, and to clarify the relationship between the main and subsidiary research variables was formulated three hypotheses of president of branched out reported **(8) sub-hypotheses**. Questionnaire was adopted as a tool in data and information related to research collection, It was created based on the number of measurements using the runway ready Likert quintet, it was subjected to a test validity and reliability, And distributed to a sample of **(85)** individual first class hotels managers in Baghdad and managers of departments and managers of the people and their assistants in the six five-star Iraqi hotels are: "Rashiad International Hotel, the Babylon International Hotel and Ishtar International Hotel, and Palestine International Hotel, Hotel Baghdad international, the international Mansour Hotel," research using the statistical software a ready data analyzed **(SPSS-19)** and the Programme **(Excel)** is the most important statistical tools used in the analysis are: "The percentage of the mean and the standard deviation and coefficient of variation, and the correlation coefficient Pearson and multiple linear regression and analysis of variance **(ANOVA)**, Statistical methods

have spawned number of results Perhaps the most prominent and that there were significant **correlation between the social orientation of the marketing strategies competitive**, as it turned out that there are significant effect between the social orientation of the marketing strategies and competitive, There are significant differences between the average answers socially oriented marketing dimensions (**the organization's interests and welfare of the community, and customer satisfaction**) in the first class hotels surveyed, as there are significant differences between the average answers competitive strategies and dimensions (**cost leadership strategy, differentiation strategy, focus strategy**) in the surveyed hotels , . In the framework of the discussion of Research the results provided a number of recommendations including the need to interesting the surveyed hotels to keep the social orientation of the market and its role in supporting and building strategies selected competitive, as well as the interest applied by looking at the experiences of developed countries and to utilize them in the best possible shape.

*Ministry of Higher Education
And Scientific Research
University of Baghdad
College of Administration
And Economics
Business Administration Dept.*



**Social orientation of the marketing and its
role in the competitive strategies**
Analytical search a number of excellent and first class
hotels in Baghdad

**Thesis submitted to:
The College of the Administration and Economics - University
of Baghdad as a part of the Requirements of the degree Master
Of Science in Business Administration**

*By
Mahdi Hanoon Hussien AL-Alaaq*

*Supervision By
Professor
Dr. Sadoun Hamoud Jathir*

2016

1438