

واقع تطبيق ممارسات الاستراتيجيات التنافسية العامة في قطاع الفنادق العراقية

دراسة تطبيقية على عينة من الفنادق في مدينتي بغداد وكربلاء

**The reality of applying the practices of general competitive
strategies in the Iraqi hotel sector**

**Applied study on sample of hotel in the cities Baghdad and
Karbala**

م . د . حسين مظلوم عباس

Hussien madlum abass

aloosh1990xoxozxc@gmail.com

م.م حسين منعم خلف

Hussein Munaam Khalaf

Hussein.m.altaee1973@gmail.com

جامعة الفرات الأوسط التقنية / المعهد التقني النجف

Najaf Technical Institute, Al-Furat Al-Awsat Technical University 31001 Al-

Najaf,Iraq Department of Tourism.

المخلص

تبقى استراتيجيات بورتر واحده من اكثر الخيارات الاستراتيجية مقبولة وعلى نطاق واسع في ادبيات ادارة الاعمال وباستطلاع عينه من 223 شخصا من القيادات الاداريه في صناعة الفنادق العراقيه في مدينتين عراقيتين هما بغداد وكربلاء التي تزدهر فيها صناعة الفنادق مقارنة بمثيلاتها من المدن العراقيه حول واقع تطبيق الممارسات الاستراتيجية المتبعه هم واثرها في تحقيق الاستراتيجيات التنافسيه العامه . توصلت الدراسة الى ان مستوى التطبيق لتلك الممارسات الاستراتيجية مرتفع في الفنادق العراقية وكان هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين تلك الممارسات وتحقيق الاستراتيجيات التنافسية وان الممارسات المرتبطة باستراتيجية قيادة التكلفة هي الممارسات الأكثر تأثيرا على مستوى هذه الدراسة في الفنادق العراقية

Abstract

Porter's strategies remain one of the most widely accepted strategic choices in the business management literature and a sample of 223 management leaders in the Iraqi hotel industry in two Iraqi cities, Baghdad and Karbala, where the hotel industry is booming compared to other Iraqi cities around the reality of applying the strategic practices of Before them and their impact in achieving general competitive strategies. The study found that the level of implementation of strategic practices is high in Iraqi hotels. There was a significant correlation between these practices and the achievement of competitive strategies. The practices associated with the cost-management strategy are the most influential practices at the level of this study in Iraqi hotels

الكلمات المفتاحية : استراتيجية قيادة التكلفة , استراتيجية التميز , استراتيجية التركيز ,

المبحث الاول**البنية الاجرائية للدراسة****مقدمه**

الاستراتيجيات التنافسيه العامه التي قدمها بورتر لازالت من الخيارات الاستراتيجيه المهمه في منظمات الاعمال بغض النظر عما اذا كانت تلك المنظمات صناعيه ام خدميه هادفه للربح او غير ربحيه . ان المصوفه التي قدمها (porter) التي تسلط الضوء على استراتيجيه قيادة التكلفة واستراتيجيه التميز واستراتيجيه التركيز قد هيمنت على شركات الاعمال طيله العقود الاربعه الماضيه (Pretorius,2008:19) فبحسب هذا النموذج يمكن للشركه ان تختار الكيفيه التي تتنافس فيها اعتمادا على نوع الميزه التنافسيه التي تريدها وترغب بتحقيقها من خلال هدفها السوقي او نطاق السوق الذي تخدمه . (Allen & Helms,2006:4) ولكونها تعد من ابرز التصنيفات الاستراتيجيه المتعلقه بالاعمال التي نجدتها في ادبيات الاداره الاستراتيجيه فرؤيه (porter) تقوم على ان الشركه في الاعمال التجاريه يمكن ان تدرس الاداء الخاص بها من خلال السعي لاتباع استراتيجيه واحده من تلك الاستراتيجيات وهو يشدد على ان المنظمه لايمكن ان تتبع استراتيجيتين منها بنفس الوقت لانه في حاله تطبيقها اكثر من استراتيجيه سيصيبها ما يعرف بالانزلاق بالوسط. اذا يعتقد (porter) ان كل استراتيجيه تنافسيه تتطلب اجراءات محدهه بينما المنظمات في الوسط تلك التي تطبق استراتيجيتين بنفس الوقت تحاول تحقيق ميزه تنافسيه بكل الوسائل لكنها في النهايه لاتحقق اي شي .ورغم ان هناك الكثير من الباحثين قد وجهوا انتقادات شديده

الى (porter) في تشدده هذا لانهم يعتبرون ان الشرط المسبق لنجاح استراتيجية التكلفة انما تحدد الصفات الذاتية للقطاع الذي تشتغل فيه المنظمه بينما الشرط المسبق لنجاح استراتيجية التميز هو تعدد ادواق المستهلكين وبما ان هذين الشرطين مستقلين فبامكان المنظمه اتباع استراتيجيتين معا بنفس الوقت (مروغ :2010:8) لكن (porter) رغم اقراره بامكانية حدوث ذلك مؤخرا الا انه يتمسك بان ذلك يكون حاله مؤقتة وانها مرتبطة بالتغيرات التي طرأت على تقنيات الانتاج مثل تقنيات التصنيع المرن والتقنيات الرقمية الجديده والالكترونيات وتقنيات المعلومات (هانجير , ويلين , 2014 : 133) وهي بعيدة نوعا ما عن صناعة الضيافة المرتبطة بالعنصر البشري بالدرجة الاساس وان التجارب في الصناعة الفندقية تثبت فشل استخدام استراتيجيتين بنفس الوقت .ان صناعة الفنادق لا يختلف اثنان انها من الصناعات التي يشتد فيها التنافس بشكل كبير ولكون الفنادق شأنها شان باقي المنظمات التي تحتاج ان تضع استراتيجيات تنافسية لتحسين قدرتها التنافسية ومن ثم قدرتها على الاحتفاظ بالضيوف لذلك جاءت هذه الدراسة لتستطلع اداء الفنادق العراقية في مدينتين تشكل عصب العمل في صناعة الفنادق العراقية ينتشر فيها النشاط السياحي اكثر من غيرها من المدن العراقية وهما مدينتي بغداد وكربلاء. الدراسة تناولت مستوى الممارسات الاستراتيجية التي يتبعها مدراء تلك الفنادق التي من خلالها نقدم ادلة على متابعة تلك القيادات الادارية للاستراتيجيات العامة لبورتر وان تلك الممارسات تؤدي لتحقيق تلك الاستراتيجيات العامة وذلك من خلال ثلاثة مباحث تناول الاول البنية الاجرائية للبحث والثاني الجانب النظري والمبحث الثالث للجانب الميداني

ثانيا :- مشكلة الدراسة :-

من المعروف ان مشكلة البحث قد تكون موقف او سؤال يواجه الفرد ولا توجد لديه اجابه جاهزه للحل مما يستدعي البحث والنقصي عن المعرفة المطلوبه لذلك فهي لاتعدو ان تكون مواجهة الباحث لتساؤلات او غموض مع وجود رغبه لديه في الوصول الى الحقيقه (دياب ,2003:34) مما يدفعه لصياغة تلك المشكله على شكل سؤال بحثي اساسي وهو في هذه الدراسه تمت صياغته بالشكل التالي

السؤال الاساسي للدراسة :- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للاستراتيجيات التنافسية العامة وينتق منه الاسئلة الفرعية التالية

- 1- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية قيادة التكلفة
- 2- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التميز
- 3- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التركيز على التكلفة
- 4- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التركيز على التميز

ثالثا: فرضيات البحث**الفرضية الاولى**

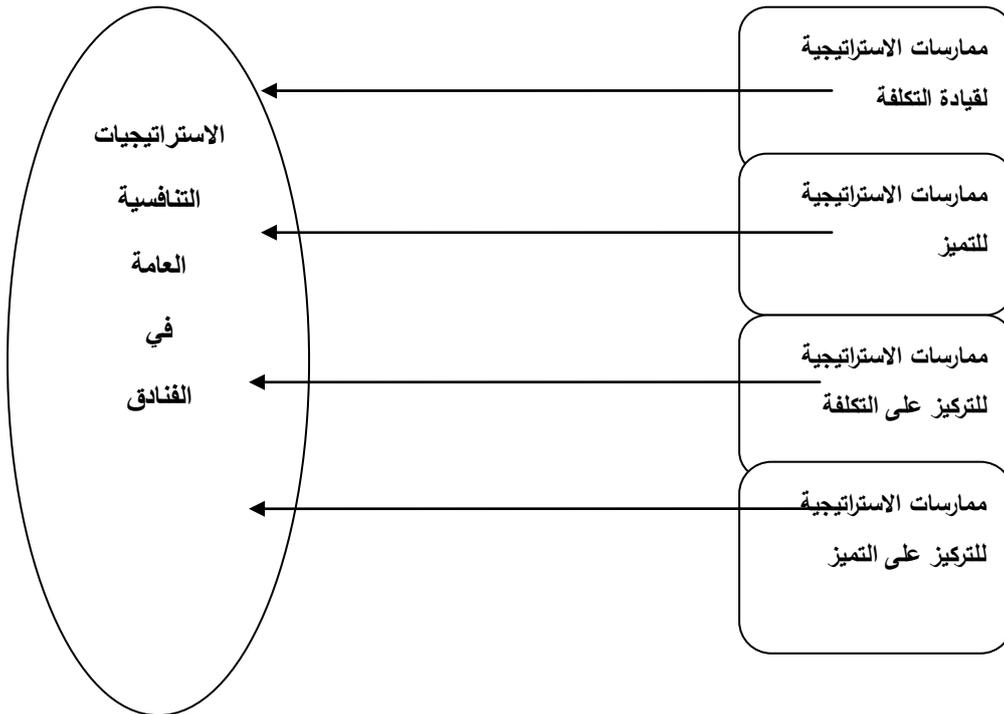
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استخدام الممارسات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الفنادق وبين تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة

الفرضية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استخدام الممارسات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الفنادق وبين تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة

رابعا: - انموذج الدراسة

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث من عمل الباحث



خامسا: اهداف الدراسة

تتمحور اهداف الدراسة حول مايلي

- 1- التحقق فيما اذا كانت الفنادق العراقية تستخدم نوع محدد من الاستراتيجيات العامه ، وفيما اذا كانت هناك صلة بين اداءها وهذه الاستراتيجيات وبحسب تصنيف بورتر لها.
- 2- توفير مرتكزات فكرية تتعلق بالاستراتيجيات التنافسيه العامه في طرق تطبيقه بغية الاستفادة منها في صناعة الفنادق العراقية

سادسا: منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة التطبيقية وتم الاعتماد على مصدرين اساسيين للحصول على البيانات هما المصادر الثانوية والمكتبية لتغطية الجانب النظري والبيانات الاولية تم الحصول عليها من خلال استبانة صممت لهذا الغرض تم توزيعها على شركات فندقية في مدينتي بغداد وكربلاء وتم اختيار عينة تمثل (19) فندقا في مدينة بغداد تمثل الفنادق المصنفة من الدرجتين الممتازة و اربع نجوم وتم اختيار عينة تمثل (12) فندقا في مدينة كربلاء المصنفة من الدرجتين الممتازة و اربع نجوم وبذلك تكون مجتمع البحث من (31) فندقا ومع ان هناك اختلافات في هذه الفنادق من حيث الهياكل التنظيميه والخدمات التكميلية التي تقدمها وكذلك في نوعية السائح الذي يقصدها الا ان هذا التباين سمح لنا باختبار الممارسات الاستراتيجيه بشكل ادق لانه يعكس على طبيعة رسم السياسات الاستراتيجيه لقياداتها الاداريه ولم نتطرق للفنادق المصنفة بدرجات اقل

سابعا: اهمية الدراسة :-

تكمن اهمية الدراسة فيما يلي

- 1- انها تسعى لتبسيط واقع معقد في صناعة الفنادق من خلال الاستكشاف والتعرف على الممارسات الاستراتيجيه والطرق التي ينتهجها المدراء ويستفيدون منها في تنفيذ الاعمال والاستراتيجيات في الفنادق العراقية من اجل التوصل الى معرفة الاستراتيجيه التنافسيه التي يفضلونها وبالتالي تعزيز الممارسات الاستراتيجيه التي تفضي اليها
- 2- التعريف بالممارسات الاستراتيجيه في الفنادق العراقية وارتباطاتها بالاستراتيجيات العامه
- 3- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات حول متغيرات الدراسة لذوي العلاقة من القيادات الاداريه الفندقية

ثامنا :- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية قصدية على اساس المستوى الذي يناسب عنوان الدراسة اذ اختير اعضاء في الاداره العليا , والمدراء المفوضين, ومدراء التسويق والعلاقات, ومدراء الخط الامامي, الذين هم بطبيعة المناصب التي يشغلونها قادرين على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وقد بلغ حجم العينة (223) من القيادات الادارية . ومن اجل الوصول للنتائج تكونت الاستبانة من (21) فقرة تتعلق بمختلف الممارسات الاستراتيجية التي من الممكن ان يفضي تفعلها الى تحقيق وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية العامة وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى تكرار استخدام شركاتهم لتلك الممارسات التي كانت بمعظم فقراتها استنادا الى مقاييس من البحوث والدراسات التي تتعلق بمتغيرها الاساس وهو الاستراتيجيات العامة التي تتضمن ممارسات استراتيجيه في صناعة الفنادق وعدلت بما يتناسب مع البيئه العراقيه .ومن هذه الدراسات (Cross.1999)

(تومسون , ستريكلاند,2006)(Allen& Helm2006)(maria et .al,2007)(شارلزهل, جارديت جونز.2008)(Oviedo. et .al.2010)(هانجير . ويلين : 2014). على وفق مقياس (Likert) الخماسي الدرجات الذي يتراوح مداه بين (1-5) درجات اذ تمثل الدرجات (1) لاتفق , (2) لاتفق نوعا ما (3) غير متأكد (4) اتفق نوعا ما (5) اتفق. وقد بلغت نسبة افراد العينة من حيث الجنس 98% من الذكور و2% من الاناث مما يؤكد تاثير النظرة الاجتماعية البالية على عمل الاناث في هذا القطاع الحيوي وفيما يتعلق بالتحصيل الدراسي بلغت نسبة المبحوثين الحاصلين على شهادة الدكتوراة 1% والماجستير 3% والدبلوم العالي 5% البكالوريوس 45% والدبلوم 46% اما نسبة الذين اكدوا بانهم يعملون في قطاع الفنادق من (1-5) فقد بلغت 77% بينما كانت هناك نسبة 23% يعملون قطاع الفنادق اكثر من ست سنوات وبلغت نسبة القيادات الادارية العليا من المستثمرين واطباء مجالس الادارة والمستشارين 30% والمدراء المفوضين 40% ممن هم لديهم القدرة والصلاحية على وضع الاستراتيجيات في الفنادق بينما بلغت نسبة مدراء المكتب الامامي 20% ومدراء التسويق والعلاقات 10%

تاسعا :- الدراسات السابقة :-**1- (جثير , حسين . 2018)**

حاولت الدراسة تسليط الضوء على العلاقة بين التسويق الاجتماعي واستراتيجيات بورتر التنافسية في قطاع الفنادق لمدينة بغداد اعتمدت الدراسة على اداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات ووزعت على عينة من 85 فردا من مدراء فنادق الدرجة الممتازة وظهر هناك تأثيرا معنويا بين التسويق الاجتماعي بابعاده والاستراتيجيات التنافسية

-2 (Oviedo. et .al 2010)

The use of michele porter generic strategies in the Romanian htel industry

حاولت الدراسة ان تبحث في استعمال استراتيجيات porte في فنادق المنطقة الشماليه الغربيه من رومانيا استخدمت الدراسة اداة الاستبانة واختارت مجتمع البحث من دليل الفنادق الرومانيه عينه الدراسة بلغت 69 مديرا اهم ماتوصلت اليه الدراسة ان الفنادق الرومانيه فيها استراتيجيات مختلطة نتيجة القرارات والسياسات التي يتخذها المدراء اذ لايركز المدراء في الفنادق على ممارسات تقضي لاستراتيجيه عامه بعينها

-3 (yiu His lo 2012)

An examination of htels implementation of porter strategy in chine

هدفت الدراسة الى اختبار تنفيذ استراتيجيات (porter) الاساسيتين وهما قيادة التكلفة والتميز في الفنادق الصينيه انطلقت الدراسة على الاساس الذي يطرحه (porter) ان الموقع الاستراتيجي للمنظمه في السوق ويقصد به مكانتها وموقعها التنافسي في السوق تحده الاستراتيجيات التنافسيه. وهي التي تكسبها ميزة تنافسيه. لكن ذلك لم يتم اختباره عمليا في الفنادق الصينيه ومن هنا اختيرت الفنادق من تصنيف ثلاث نجوم واربع نجوم وخمس نجوم ونظرا لعدم استعداد المالكين والمدراء في الفنادق ذات التصنيف المنخفض للتعاون مع القائمين في البحوث الاكاديميه اختيرت مدينتي بكين وشينانغ لكونهما وجهتان سياحيتان اكثر من غيرهما في الصين واكثر اهميه في صناعة الفنادق اختيرت عينه من كبار المدراء بلغ عددها (285) مدير اختيرت الدراسة علاقه بين الاداء التنظيمي للفنادق الذي يعبر عن تنفيذ الاستراتيجيات مع تلك الاستراتيجيات وتوصلت الى ان رضا الضيف وهو الهدف الاسمي لنجاح اية استراتيجية في صناعة الفنادق تؤثر فيه استراتيجيه عامه واحده هي استراتيجية التميز

المبحث الثاني**الجانب النظري****اولا:- الاستراتيجيات التنافسيه**

قدم (porter) واحد من اكثر الاطر تأثيرا في عملية الاختيار الاستراتيجي اذ اقترح ان الاختيارات الاكثر اهميه التي تواجه منظمات الاعمال هي في مجال الاعمال التي تحاول ان تخدمها وكيفية التنافس في هذه الاسواق المختارة. وقد اكد ان هناك طريقتين فاعلتين للمنافسه في الاسواق تحقق الشركات من خلالها الميزه التنافسيه وهي قيادة التكلفة، والتميز وقد جذبت اعمال (porter) في هذا المجال العديد من الباحثين فقد اوجد (porter) ثلاثة استراتيجيات تنافسيه اساسية هي استراتيجية قيادة التكلفة (Cost leadership) واستراتيجية التميز (Differntiation) واستراتيجية التركيز (Focus) واصبحت فيما بعد هي التصنيف بين الباحثين حول البدائل

الاستراتيجية العامة للتنافس . وأشار كل من (تشارلزهل وجاريت جونز , 2008:356) الى ان هذه الاستراتيجيات تسمى عامة لان كل الشركات تتبناها بغض النظر عما اذا كانت شركات صناعية او خدمية او منشآت غير هادفة للربح وهي عامة ايضا لانه يمكن تبنيها في كل انواع البيئات الصناعية ويرى (Andrew,2010: 1) ان الاستراتيجيات التنافسية هي مجموعه متكاملة من التصرفات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية او دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق بينما اعتبرها (الحسيني , 2000:182) اطار يحدد اهداف المنظمة في مجال تحديد الاسعار والتكاليف والتميز في الموجودات والمنتجات والخدمات ممايمكنها من بناء مركزها التنافسي . وعرفها (Brok) المشار اليه في (عبد المحسن , 149 : 2006) بانها مجموعه من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزه تنافسية في السوق واعتبرها (الصميدعي , 214 : 2010)بانها اطارا تحليليا لكيفية تعامل المؤسسه مع المنافسين في نفس الصناعة او نفس السوق وبحسب (بورتر , 2010:27) ان الاستراتيجية التنافسية هي ائتلاف بين الاهداف التي تسعى الشركة اليها والوسائل (السياسات) التي تستخدمها للوصول الى تلك الاهداف ويعتقد الباحثان (تشارلزهل وجاريت جونز ان كل استراتيجيه من الاستراتيجيات التنافسيه انما هي نتيجة لتبني الشركه خيارات متوافقة ومناسبة تتعلق بالمنتج , والسوق , والكفاءات المتميزة , وتلك الخيارات كل منها يدعم ويقوي الاخر وتبدو قيمتها في نموذج نشاط تنافسي كما في الجدول (1)

الجدول (1) خيارات المنتج / السوق / الكفاءات المتميزة واستراتيجيات التنافس العامة

| الخيارات | ريادة التكلفة | التميز | التركيز |
|---|--|--|---|
| تميز المنتج تجزئة السوق الكفاءات التميزه | منخفض(اساسا بالسعر) منخفض (سوق كبير) التصنيع ادارة الموارد | عالي (اساسا بالتفرد) عالي (قطاعات سوقيه كبيره بحوث وتطوير وبيع وتسويق | منخفض الى عالي (بالسعر او التفرد) منخفض (قطاعات قليله) اي نوع من الكفاءات المتميزه |

المصدر شارلز هل , جاريت جونز (2008) الاداره الاستراتيجيه مدخل متكامل , دار المريخ للنشر ص 356

استراتيجيات (Porter) تستند على بعدين اساسين هما المجال الاستراتيجي الذي يشير لمفهوم الاختراق للسوق والقوه الاستراتيجيه التي تشير للميزه التنافسيه اي اذا كانت السوق المستهدفه للشركه واسعه ام ضيقه وفيما اذا كانت الشركه تتبع ميزه تنافسيه مرتبطه بالتكاليف المنخفضه ام مرتبطه بتميز موجوداتها اي انها تركز على تجزئة السوق وتميز المنتج لذلك يعتقد كل من (هانجير ,ويلين , 2014:130) الى ان الاستراتيجيتين العامتين هما فقط التكلفة الاقل والتميز لان استراتيجية التركيز على التكلفة (Cost focus) هي استراتيجية التكلفة الاقل نفسها مع التركيز على مشرتين معينين او سوق جغرافيه محدد وان استراتيجية التركيز على التميز (Differentiation focus) هي استراتيجية التميز مع التركيز على مجموعه مشرتين بعينهم او سوق جغرافيه معينه او جزء من خط الانتاج وسنتاول هذه الاستراتيجيات بايجاز في صناعة الفنادق

1- استراتيجية قيادة التكلفة في قطاع الفنادق :-

هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال ادارة انشطة سلسلة القيمة بشكل فعال ومن خلال التجديد المستمر في هذه السلسلة في الفنادق التي تتبنى تطبيق استراتيجية التكلفة وسلسلة القيمة كما هو معروف الاداة الاساسيه في نموذج بورتر في تحليل مصدر الميزه التنافسيه (Evan,2006:36) وهو يعتبر المنظمه الفندقية او اية منظمه اخرى عباره عن محفظة للنشاطات ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيرتها في المنظمات المنافسه يمكن معرفة تاثير كل حلقه من السلسلة على ميزة التكلفة او الكشف عن مكان التميز فمفهوم سلسلة القيمة بنظر بورتر هو مجموعة النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة وقد تناولنا الخيارات الاستراتيجية في ما تقدم من هذا البحث الجدول (1) في صناعة الفنادق عادة ما يتم تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال عدة ممارسات منها التنبؤ الدقيق بالطلب بالتزامن مع ارتفاع القدرة للشركة على استثماره وتحقيق وفورات في الحجم والنطاق وامتلاك مزايا تكنولوجية والاستعانة بمصادر خارجية او التعليم وتأثيرات الخبرة (Porter,1985:50) ويبدو ان القيادات الفندقية في مختلف انحاء العالم تتذمر كثيرا من التفكير بتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في قطاع الفنادق وبدلا من ذلك هم يتصورون ان بإمكانهم ايجاد نوع من التوازن بين استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز ويمكن ان نجد بنفس الوقت ان هناك العديد من العلامات التجارية الفندقية مثل Fairfield Inns وEtap و Motel 6 لاتقدم اكثر من الاساسيات والادارة الفندقية في مثل هذه الشركات الفندقية نجدها تحافظ على التكاليف في حدها الادنى وبالتالي يمكن ان تبقى الاسعار منخفضة وتجذب شريحة واسعة من السوق مهتمة بالاسعار الرخيصة. (Harrison,2005:45)

2- استراتيجية التميز في قطاع الفنادق :-

هذه الاستراتيجية تعتمد على تقديم منتجات متميزة تتناسب مع توقعات الضيوف من اجل زيادة رضاهم واقناعهم ان تلك المنتجات متفوقة بطريقة ما على المنتجات الاخرى المعروضة المنافسين الاخرين لذلك فعند تطبيق الفنادق لهذه الاستراتيجية لابد ان تكون منتجات الفندق وخدماته متميزه ومختلفه عن المنافسين وفي هذه الاستراتيجية يتم خلق القيمة للضيوف من خلال التميز او التفرد بعكس استراتيجية قيادة التكلفة للمزيد ينظر (Porter,2008) و(Bacharova & Hlavacka) و(Hyatt, 23) وهذا التميز يمكن تحقيقه من خلال الابداع في الخدمة والخدمة المتفوقة والاعلان الابتكاري والعلاقات الجيدة مع المجهزين يمكن ان تقود الى خدمات افضل او في عدد غير محدود من الطرق ومفتاح نجاح هذه الاستراتيجية هو عندما يكون الضيوف مستعدين للدفع اكثر من اجل الحصول على خدمة متميزة مما يدفع الفندق الى تلبيةها وتصنيعها ومن خلال هذه الاستراتيجية يتمكن الفندق من فرض اسعار عالية مقابل الحصول على خدماته المتميزه ان استراتيجية التميز تهدف الى خدمات متطورة ومبدعة ودراية بالضيوف المهتمين بالحصول على منتجات فريدة ذات جودة عالية وهناك سلاسل فندقية مثل هيلتون وماريوت تطبق استراتيجية التميز من خلال تقديم تجارب فندقية عالية الجودة لضيوفها من رجال الاعمال والمسافرين الشخصيين المهتمين بالتميز و هذا يتطلب اعتمادا اساسيا على الافتراض القائل بان احتياجات الضيوف وتفضيلاتهم متباينه بشكل كبير لذلك من المهم للفنادق التي تسعى لتطبيق هذه الاستراتيجية

ان تسعى للتعرف على مايعتبرونه مهما بالنسبة لهم وما يعتقدون ان له قيمة اذ يكون لديهم استعداد للدفع مقابل شرائه وقد تناولنا الخيارات الاستراتيجية في ماتقدم من هذا البحث الجدول (1) ومن المعروف ان هذه الاستراتيجية شائعة في صناعة الفنادق لان خدمات الضيافة بطبيعتها خدمات معقدة وتلبي الاحترام الذاتي والانتماء الاجتماعي للضيوف (Cathy,2011:308)

4- استراتيجية التركيز في قطاع الفنادق

تستهدف استراتيجية التركيز شريحة من السوق بدلا من السوق كله (Bauer, & Colgan,2001:24) (Cross,1999:97) ان الفنادق التي تطبق استراتيجية التركيز يجب ان تكون قادرة على تحديد شريحة السوق المستهدفة وتقيم احتياجاتها وتقوم بتلبيتها افضل من اي منافس اخر في القطاع ويمكن ان تستند استراتيجية التركيز على التميز او على قيادة التكلفة وهناك الكثير من الجدل فيما اذا كانت الشركة بإمكانها ان تتبع استراتيجية التركيز على التميز والتكلفة بنفس الوقت (Helms, Clay1997:689) ويجادل (Harrison & Enz:2005:20) ان التركيز على استراتيجية التركيز على قيادة التكلفة في قطاع الفنادق امرا نادرا لانه من الصعب ارضاء شريحة من الضيوف دون شكل معين من التميز بينما يمكن للمرء ان يجد العديد من الامثلة على تطبيق استراتيجية التركيز على التميز في الفنادق مثل ذلك سلسلة **Four Seasons** تركز على الضيوف من النخبة ذوي الاذواق المميزة وكذلك فندق برج العرب المبني على شكل شارع في جزيرة ويستهدف العائلات الملكية والمشاهير والاثرياء

البحث الثالث

الجانب الميداني

اولا:- صدق وثبات الاستبانة

من القضايا التي تواجه بناء ادوات القياس بشكل عام توفير دلالات مقبولة لصدق وثبات هذه الادوات التي تولى الاهتمام مطوري هذه الادوات ومن اجل الحصول على الصدق الظاهري للاستبانة تم عرض فقراتها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الاختصاص للحكم على صلاحيتها وقد تحقق هذا الصدق ظاهريا من خلال اعتماد نسبة اتفاق بلغت (0.87) فكثر وهي نسبة مقبولة وتم تعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحا ومن اجل الحصول على ثبات اداة الدراسة التي تشير الى دقة المقياس واتساقه بمعنى قدرته على اعطاء نفس النتائج لو نتائج قريبة منها فقد تم استخدام طريقة التجزئة النصفية (Split Half) حيث بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.92) وهو معامل ارتباط عاي ومقبول في الدراسات التي تعتمد الاستبانة كاداة لها

ثانياً :- المعالجة الإحصائية

• تم استخدام الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب وتحديد مستوى اجابات افراد العينة ولقياس مدى تشتت اجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي وتم استخدام معامل ارتباط لسبيرمان - Rank spearman correlation factor يستخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة التالية :- (النعمي, ياسين, 2008: 192)

$$r = 1 - \frac{\sum di^2}{n(n^2-1)}$$

حيث ان di^2 = مربع حاصل طرح رتبة المتغير الاول من رتبة المتغير الثاني

للمشاهدة i

n = حجم العينة

• معامل التحديد R2 - Coefficient of determination يستخدم لمعرفة نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. (الكبيسي, 2014: 113)

الانحدار الخطي البسيط :- Simple linear regression يستخدم لتقدير العلاقة الخطية بين متغيرين احدهما مستقل والآخر معتمد. (معلا, 2005: 286)

$$Y = \alpha + bx + e$$

• اختبار F-test - ويستخدم لمعرفة معنوية العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد فإذا كانت F المحسوبة اكبر من F الجدولية دل ذلك على وجود تأثير معنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد . (جودة , 2009 : 159)

• التحليل العاملي :- Factor Analysis وهو اسلوب احصائي يستخدم في كثير من المواضيع الاحصائية المتقدمة ومن بين استخداماته ان يسلسل العوامل او المحاور حسب اهميتها ويعطي كل محور نسبته في المساهمة من الدراسة أي يعتمد المحاور حسب اهميتها وكذلك يظهر اهمية كل متغير ضمن كل محور ويسقط المتغيرات الغير مهمة . (الكبيسي , 2014 : 113)

ثالثاً :- عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة

1- وصف مستوى الاجابات وتقييمها

- السؤال الاول:- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للاستراتيجيات التنافسية العامة؟ وينتق منه الاسئلة الفرعية التالية
- أ- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية قيادة التكلفة
- ب- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التميز
- ت- ماواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التركيز على التكلفة

ث - مواقع تطبيق الفنادق العراقية للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التركيز على التميز سنقوم في هذا المحور من الدراسة على وصف مستوى اجابات افراد عينة الدراسة وتقييمها باستخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاجابة على هذه التساؤلات

- الممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية قيادة التكلفة :- تشير الى تحقيق الريادة الإجمالية للتكلفة في صناعة الفنادق عن طريق مجموعة من السياسات التي ترمي للوصول الى هذا الهدف وقد تضمنت (5) ممارسات وإذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (4.02) اكبر من الوسط الفرضي البالغ (2.33) ومن خلال مقارنة الفقرات التي تتبع هذا البعد نجد ان الفقرة (2) التي تشير الى الممارسة الثانية (تقديم خدمات اساسية مبيت وطعام وبكلفة اقل) حققت اعلى وسطا حسابيا بلغت قيمته 4.53 وبانحراف معياري مقداره (0.55) وفي هذا اشارة واضحة الى الرغبة الكبيرة للقيادات الادارية الفندقية التي تنشط لديها نوعية السائح الديني خصوصا في فنادق كربلاء التي تمثل نسبة كبيرة من الفنادق العراقية في اعتماد ممارسة تتعلق باستراتيجية قيادة التكلفة وبشكل عام كان واقع تطبيق الممارسات الاستراتيجية ضمن هذا البعد مرتفعا في الفنادق العراقية

الجدول (2) وصف مستوى الاجابات للممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية قيادة التكلفة

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | واقع التطبيق |
|---|---|---------------|-------------------|--------------|
| 1 | خدمة ضيوف مهتمين بسعر منخفض | 4.18 | 0.65 | مرتفع |
| 2 | تقديم خدمات اساسية مبيت وطعام وبكلفه اقل | 4.53 | 0.55 | مرتفع |
| 3 | الاستعانة بمصادر خارجيه وباقل كلفه لتلبية احتياجات الضيوف | 3.62 | 0.78 | متوسط |
| 4 | التروي في تقديم خدمه معينه مالم يطلبها الضيف | 3.93 | 0.55 | مرتفع |
| 5 | ادارة تكاليف الفندق جيده | 3.87 | 0.54 | مرتفع |
| | الاجمالي | 4.02 | 0.61 | مرتفع |

الممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التميز :- هي تمييز المنتج أو الخدمة التي يعرضها الفندق بإنشاء شيء يعرف في الصناعة الفندقية بأكملها بأنه فريد . وقد تضمنت (5) ممارسات وإذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (3.69) اكبر من الوسط الفرضي البالغ (2.33) ومن خلال مقارنة الفقرات التي تتبع هذا البعد نجد ان الفقرة (7) التي تشير الى الممارسة السابعة (بناء سمعة ايجابية للفندق داخل السوق) حققت اعلى وسطا حسابيا بلغت قيمته 4.18 وبانحراف معياري مقداره (0.55) وفي هذا اشارة واضحة وطبيعية الى الرغبة الكبيرة للقيادات الادارية الفندقية في بناء وتحقيق السمعة الايجابية لفنادق في اذهان الضيوف وبشكل عام كان واقع تطبيق الممارسات الاستراتيجية ضمن هذا البعد مرتفعا في الفنادق العراقية

الجدول (3) وصف مستوى الاجابات للممارسات الاستراتيجية المرتبطة بالاستراتيجية التميز

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق |
|----|--|---------------|-------------------|--------------|
| 6 | الابتكار في تقنيات واساليب التسويق | 3.07 | 0.55 | متوسط |
| 7 | بناء سمعه ايجابيه للفندق داخل السوق | 4.18 | 0.55 | مرتفع |
| 8 | بناء هويه ولاء للعلامة التجارية | 3.55 | 0.96 | متوسط |
| 9 | اهمال الضيوف غير المريحين | 3.68 | 0.68 | مرتفع |
| 10 | تاكيد على جودة الخدمات والمنتجات الفندقية المتخصصة | 4.00 | 0.61 | مرتفع |
| | الاجمالي | 3.69 | 0.67 | مرتفع |

- الممارسات الإستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التركيز على التكلفة:- هي التركيز على خدمة شريحة محددة من الضيوف وتلبية احتياجاتها بأقل تكلفة وقد تضمنت (4) ممارسات وإذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (4.2) اكبر من الوسط الفرضي البالغ (2.33) ومن خلال مقارنة الفقرات التي تتبع هذا البعد نجد ان الفقرة (13) التي تشير الى الممارسة الثالثة عشرة (تحسين الكفاءة التشغيلية للفندق) حققت اعلى وسطا حسابيا بلغت قيمته 4.37 و بانحراف معياري مقداره (0.60) وفي هذا اشارة واضحة وطبيعية الى الرغبة الكبيرة للقيادات الادارية الفندقية في التركيز على استراتيجية خفض التكاليف وبشكل عام كان واقع تطبيق الممارسات الاستراتيجية ضمن هذا البعد مرتفعا في الفنادق العراقية

الجدول (4) وصف مستوى الاجابات للممارسات الاستراتيجية المرتبطة بالاستراتيجية التركيز على التكلفة

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق |
|----|--|---------------|-------------------|--------------|
| 11 | تقليل المصاريف العامة للفندق | 3.90 | 0.45 | مرتفع |
| 12 | الاستفادة من عاملي الخبرة والتعلم لدى العاملين | 4.25 | 0.50 | مرتفع |
| 13 | تحسين الكفاءة التشغيلية للفندق | 4.37 | 0.60 | مرتفع |
| 14 | تقليل تكاليف الانتاج للخدمة الفندقية | 4.28 | 0.67 | مرتفع |
| | الاجمالي | 4.2 | 0.55 | مرتفع |

- الممارسات الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية التركيز على التميز:- هي لتركيز على خدمة شريحة محددة من الضيوف وتلبية احتياجاتها بتميز أفضل وقد تضمنت (7) ممارسات وقد حقق هذا البعد وسطا حسابيا اجماليا بلغ (4.18) اكبر من الوسط الفرضي البالغ (2.33) ومن خلال مقارنة الفقرات التي تتبع هذا البعد نجد ان الفقرة (16) التي تشير الى الممارسة السادسة عشرة (استخدام الاعلان الابداعي) حققت اعلى وسطا حسابيا بلغت قيمته 4.28 و بانحراف معياري مقداره (0.67) وفي هذا اشارة واضحة وطبيعية الى الرغبة الكبيرة للقيادات الادارية الفندقية في استثمار الجوانب الاعلانية المبدعة وذات الصفة الابتكارية في تحقيق تميزها وبشكل عام كان واقع تطبيق الممارسات الاستراتيجية ضمن هذا البعد مرتفعا في الفنادق العراقية

الجدول (4) وصف مستوى الاجابات للممارسات الاستراتيجية المرتبطة بالاستراتيجية التركيز على التميز

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الاتفاق |
|----|--|---------------|-------------------|--------------|
| 15 | تطوير مجموعه واسعه من المنتجات والخدمات الفندقية الجديد | 4.12 | 0.69 | مرتفع |
| 16 | استخدام الاعلان الابداعي | 4.28 | 0.67 | مرتفع |
| 17 | التنبؤ بنمو السوق الجديد للصناعة الفندقية | 4.12 | 0.69 | مرتفع |
| 18 | مراقبة جودة تقديم الخدمات والمنتجات الفندقية | 4.40 | 0.55 | مرتفع |
| 19 | تدريب واسع النطاق لموظفي التسويق | 4.25 | 0.55 | مرتفع |
| 20 | استعمال تطبيقات تكنولوجية تتجسد في التصميم والعمل الفندقية | 3.90 | 0.45 | مرتفع |
| 21 | خدمة ضيوف يهتمون بالتميز في موقع وتصميم وسعر الفندق | 4.25 | 0.50 | مرتفع |
| | الاجمالي | 4.18 | 0.50 | مرتفع |

رابعاً :- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استخدام الممارسات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الفنادق وبين تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة

جدول (5) قيم معامل الارتباط (Spearman) بين الممارسات الاستراتيجية المتبعة في الفندق وتحقيق

الاستراتيجيات التنافسية

| تحقيق الاستراتيجيات التنافسية | الممارسات الاستراتيجية المتبعة في الفنادق | |
|-------------------------------|---|--------------------------------|
| **0.803 | 1 | الممارسات الاستراتيجية المتبعة |
| 1 | **0.803 | تحقيق لاستراتيجيات التنافسية |

(**) مستوى معنوية 0.01

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) ان هناك علاقة ارتباط قوية بين الممارسات الاستراتيجية المتبعة في الفنادق العراقية وبين تحقيق الاستراتيجيات التنافسية وبذلك يتم قبول الفرضية الاولى على مستوى هذه الدراسة الفرضية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين استخدام الممارسات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الفنادق وبين تحقيق الاستراتيجيات التنافسية العامة

جدول (6) نتائج تأثير الممارسات الاستراتيجية المتبعة في قطاع الفنادق وبين تحقيق الاستراتيجيات التنافسية (قيمة F الجدولية 3.15 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 1.73)

| المتغير المستقل | المتغير المعتمد | قيمة الثابت α | قيمة معامل β | قيمة معامل R^2 | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة (0.05) |
|------------------------|-------------------------|----------------------|--------------------|------------------|-----------------|----------------------|
| الممارسات الاستراتيجية | الاستراتيجيات التنافسية | 1.747 | 0.680 | 51.5 | 77.55 | يوجد تأثير |

من نتائج الجدول (6) نلاحظ ان متغير الممارسات الاستراتيجية المستقل قد حقق تأثيرا معنويا في المتغير المعتمد الاستراتيجيات التنافسية في صناعة الفنادق اذ كانت قيمة F المحسوبة (77.55%) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (1.73) وفي هذا دلالة احصائية على ان خط الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغيرين وبذلك تقبل الفرضية الثانية على مستوى هذه الدراسة وفسر R^2 مانسبته (51.5) من الاختلافات الحاصلة لتحقيق الاستراتيجيات التنافسية وفي هذا دلالة على ان معادلة الانحدار كانت معنوية في وصفها بين المتغيرين كما ان قيمة B قد بلغت (0.680) وهي تشير الى التغير الا ان التغير الذي يحصل في الممارسات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية لذلك تحقق هذه الفرضية ويتم قبولها على مستوى هذه الدراسة

خامسا :- نتائج التحليل العاملي

تم استخدام طريقة المكونات الاساسية حيث توزعت المتغيرات توزيعا طبيعيا مما يعني تحقق اهم شروط استخدام اسلوب التحليل العاملي وتم استخدام برنامج (SPSS) وبطريقة المكونات الاساسية حيث تتميز هذه الطريقة بان كل عامل يستخلص اقصى تباين ممكن ويؤدي الى اقل قدر من البواقي كما ان المصفوفة الارتباطية تتحرك الى اقل عدد من العوامل المتعامدة (عبد الخالق , 1994: 103) ان طريقة المركبات الاساسية تتلخص في حساب القيم الذاتية من مصفوفة الارتباط وكذا الاشعة الذاتية التي توافقها التي تمثل المركبات الاساسية حيث ان القيمة الذاتية (Eign value) هي مجموع مربعات التشعب لكل عامل حيث تعبر القيم الذاتية عن اهمية هذا العامل في تفسير الاختلافات في المتغيرات بالاضافة الى ان مجموع الجذور الكامنة تعبر عن التباين الذي يمكن تفسيره من خلال العوامل حيث يتم حساب نسبة التباين التي يفسرها كل عامل من خلال نسبة القيمة الذاتية التي ترافق كل عامل الى عدد المتغيرات وتتناقص قيمة الجذر الكامن من عامل الى اخر حسب الترتيب فالعوامل الاولى تكون ذات قيمة ذاتية اكبر من التي تليها وهي اما ان تكون اكبر من الواحد فتقبل كعامل والا فنرفض

وبطريقة التدوير المتعامد للمحاور (Vairmax) المقدم (Kaiser) حيث تتميز بانها طريقة تحافظ على خاصية الاستقلال بين العوامل والهدف منها تدوير المحاور بطريقة تجعل التباين لدرجات تشبع كل عامل اكبر ما يمكن ولتفسير النتائج تم استخدام الادوات المساعدة معامل التحميل او التشبع وهو يعبر عن مدى ارتباط العامل بالمتغير وان مجموع مربعات درجات التحميل لكل عامل تساوي القيمة الذاتية التي ترافق ذلك العامل وكذلك درجة الشبوع التي تعني اسهامات هذا المتغير في جميع العوامل التي تم استخلاصها ونقاس بمجموع مربعات تحميل هذا المتغير في العوامل المختلفة. يتضح من الجدول (7) بعد تدوير عوامل التحليل لكل متغير على كل عامل من العوامل وذلك باستخدام طريقة Varimax وهي طريقة التدوير المتعامد خلاصة نتائج التحليل العملي في اربعة عوامل حيث يبين الجدول القيم الذاتية ونسب التباين المفسرة كل عامل حيث تم استخلاص اربعة عوامل ساهمت معا في تفسير ما نسبته 81.61% من التباين الكلي حيث ان الفقرات التي سجلت قيمة اكثر من 0.6 هي الفقرات الاكثر تأثيرا في العوامل الاساسية حيث كانت الفقرة الخامسة (ادارة تكاليف الفندق جيدة) الاكثر تأثيرا في الدراسة حيث بلغت قيمتها (0.887) تليها الفقرة الرابعة (التروي في تقديم خدمه معينه مالم يطلبها الضيف) حيث بلغت قيمتها (0.874) ثم الفقرة الحادية عشرة (تقليل المصاريف العامه للفندق) حيث بلغت قيمتها (0.843) اما العامل الثاني فقد كانت الفقرات الاكثر تأثيرا الفقرة الرابعة عشرة (تقليل تكاليف الانتاج للخدمه الفندقية) حيث بلغت قيمتها 0.864 اما العامل الثالث فقد كانت الفقرة الاكثر تأثيرا الفقرة السابعة عشرة (التنبؤ بنمو السوق الجديد للصناعه الفندقية) اذا بلغت قيمتها 0.651 وهي الوحيدة ضمن هذا العامل اما الرابع فقد كانت الفقرة الاكثر تأثيرا هي الفقرة السادسة عشرة وهي الوحيدة ضمن هذا العامل ايضا (استخدام الاعلان الابداعي) اذا بلغت قيمتها 0.789 وهذا يشير الى ميل الادارات الفندقية العراقية الى استخدام ممارسات استراتيجية تتخبط بشكل واضح ضمن استراتيجية قيادة التكلفة اكثر من غيرها وذلك لاسباب عديدة يعاني منها قطاع الفنادق في العراق مرتبطة بعدم قدرتها على الموازنة بين عملية الطلب وجدولة الموارد والطاقة التشغيلية

الجدول (7) تشبعات العوامل بعد عملية تدوير المحاور

| العوامل المتغيرات | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------|--------------|--------|-------|
| خدمة ضيوف مهتمين بسعر منخفض | <u>0.739</u> | 0.425 | 0.352 | - |
| تقديم خدمات اساسيه مبيت وطعام وبكلفه اقل | 0.491 | 0.565 | 0.587 | - |
| الاستعانه بمصادر خارجيه وباقل كلفه لتلبية احتياجات الضيوف | <u>0.621</u> | 0.515 | 0.418 | 0.125 |
| التروي في تقديم خدمه معينه مالم يطلبها الضيف | <u>0.874</u> | 0.290 | 0.068 | 0.136 |
| ادارة تكاليف الفندق جوده | <u>0.887</u> | 0.224 | 0.160 | 0.188 |
| الابتكار في تقنيات واساليب التسويق | <u>0.757</u> | 0.252 | 0.377 | 0.290 |
| بناء سمعه ايجابيه للفندق داخل السوق | 0.601 | <u>0.713</u> | -0.045 | 0.049 |
| بناء هويه ولاء للعلامه التجاريه | <u>0.872</u> | 0.187 | 0.226 | - |

| | | | | |
|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| 0.167 | | | | |
| - | -0.658 | -0.191 | -0.328 | اهمال الضيوف غير المريحين |
| 0.034 | | | | |
| 0.241 | 0.422 | 0.496 | <u>0.632</u> | تاكيد على جودة الخدمات والمنتجات الفندقية المتخصصة |
| 0.077 | 0.033 | 0.395 | <u>0.843</u> | تقليل المصاريف العامة للفندق |
| 0.037 | 0.013 | <u>0.757</u> | 0.432 | الاستفادة من عاملي الخبرة والتعلم لدى العاملين |
| - | 0.072 | -0.000 | 0.184 | تحسين الكفاءة التشغيلية للفندق |
| 0.923 | | | | |
| 0.167 | -0.045 | <u>0.864</u> | 0.416 | تقليل تكاليف الانتاج للخدمة الفندقية |
| - | 0.231 | <u>0.668</u> | 0.029 | تطوير مجموعه واسعه من المنتجات والخدمات الفندقية الجديده |
| 0.146 | | | | |
| <u>0.789</u> | 0.021 | 0.048 | 0.288 | استخدام الاعلان الابداعي |
| - | <u>0.651</u> | 0.077 | -0.005 | التنبؤ بنمو السوق الجديد للصناعة الفندقية |
| 0.069 | | | | |
| - | 0.127 | 0.581 | <u>0.687</u> | مراقبة جودة تقديم الخدمات والمنتجات الفندقية |
| 0.098 | | | | |
| - | 0.026 | 0.535 | <u>0.790</u> | تدريب واسع النطاق لموظفي التسويق |
| 0.036 | | | | |
| 0.000 | 0.351 | <u>0.710</u> | 0.497 | استعمال تطبيقات تكنولوجية تتجسد في التصميم والعمل الفندقي |
| 0.062 | -0.015 | 0.766 | 0.523 | خدمة ضيوف يهتمون بالتميز في موقع وتصميم وسعر الفندق |

من عمل الباحث اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي

سادسا :- الاستنتاجات

- 1- اظهرت الدراسة ان القيادات الادارية العليا في مدينتي بغداد وكربلاء مهتمون بممارسات استراتيجية اذا ماتم تفعيلها وتطبيقها تؤدي الى تطبيق استراتيجية تنافسية عامة وهذا هو ماسعت هذه الدراسة الى استكشافه في الفنادق العراقية
- 2- توصلت الدراسة الى ان المدراء والقيادات الفندقية بحاجة الى فهم افضل للممارسات الاستراتيجية وارتباطاتها بالاستراتيجيات التنافسية فبدون ذلك الفهم قد يمكن ان يؤدي تطبيق تلك الممارسات الى استراتيجية هجينة
- 3- اظهرت الدراسة وجود ارتباط دال معنويا بين الممارسات الاستراتيجية في الفنادق العراقية والاستراتيجيات التنافسية وان واقع تطبيق تلك الممارسات كان مرتفعا بشكل عام
- 4- يجب ان لايركز المدراء على بعض الممارسات الاستراتيجية التي تؤدي الى تحقيق استراتيجية تنافسية محددة بل عليهم تطوير ممارساتهم الاستراتيجية بما يضمن اكتساب شركاتهم الى ميزة تنافسية في القطاع الفندقي

- 5- هناك اهتمام خاص بالممارسات الاستراتيجية المرتبطة بقيادة التكلفة في قطاع الفنادق العراقية مع ان الشائع في صناعة الفنادق العالمية ان يكون الاهتمام متوجها للممارسات الاستراتيجية التي ترتبط باستراتيجية التميز
- 6- الممارسات الاستراتيجية المؤثرة بقوة لدى القيادات الفندقية تمحورت حول ادارة التكاليف وتقليل المصاريف والاعلان والتنبؤ بالسوق وهي ممارسات عادة مايكتسيها قادة الفنادق بصورة طبيعية من خلال عملهم وخبرتهم في سوق صناعة الفنادق

سابعاً :- التوصيات

- 1- على الادارات الفندقية ادراك ان الممارسات الاستراتيجية المرتبطة بالاستراتيجيات التنافسية هي عبارة عن تصرفات تتم بوعي وفهم وتخطيط مسبق لواقع السوق التنافسي في صناعة الفنادق
- 2- اهمية الاعتماد على الذكاء التنافسي في توفير المعلومات وتحليلها ومن ثم اتخاذ الممارسات الاستراتيجية الملائمة لها
- 3- على الجهاز الرسمي الحكومي للسياحة المساعدة في توفير بيئة تنافسية مناسبة لتسفيد منها كل الشركات الفندقية سواء في مدينة بغداد او كربلاء
- 4- على رابطة الفنادق في مدينة كربلاء تحديدا المساهمة الفاعلة في نشر معنى ومفهوم التنافسية في قطاع الفنادق والاستفادة من الخبرات الاكاديمية في هذا المجال
- 5- السعي لتطوير وتأهيل الفنادق العراقية لتكون اكثر رقياً تصنيفاً بحيث تستطيع تلبية احتياجات ضيوفها وبالتالي الاحتفاظ بهم وهو ما يمثل جوهر واساس ميزتها التنافسية المستدامة
- 6- اهمية الاطلاع على البحوث الاكاديمية للباحثين العراقيين وتسهيل مهمة الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في نشر ابحاثهم من اجل الحصول على توصيات مهمة لقادة الفنادق في هذا المجال

المصادر العربية والاجنبية

- 1- هانجير , جيه دافيد , ويلن , توماس ال (2014) . ركائز الادارة الاستراتيجية , مكتبة لبنان ناشرون , لبنان , بيروت
- 2- مروغ , عادل , (2012).دراسة نقدية لإستراتيجيات (Porter) التنافسية ,بحث منشور مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ,الجزائر ,جامعة البليده ,العدد 15
- 3- ألكبيسي , محمد صالح (2014) . الاحصاء الاقتصادي مع تطبيقات على الحاسوب , دار وائل للنشر , عمان الاردن
- 4- بورتر , مايكل (2010) . الاستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمنافسين , ترجمة عمر سعيد الابويي , دار الكتاب العربي (ط 1) , بيروت , لبنان

- 5- الأصميدعي , محمود جاسم محمد (2010) . استراتيجية التسويق , دار الحامد للنشر والتوزيع , الاردن , عمان ,
- 6- جودة , محفوظ (2009) . التحليل الاحصائي الاساسي , دار وائل للنشر , (ط2) , الاردن , عمان
- 7- هيل , شارلز , جونز , جارث (2008) . الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل , تعريب د. محمد سيد احمد , د . اسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر , المملكة العربية السعودية , الرياض
- 8- النعيمي , محمد عبده العال , طعمة , حسن ياسين (2008) . الاحصاء التطبيقي , دار وائل للنشر , عمان , الاردن
- 9- تومبسون , د . ارثر ايه , ستريكلاند , د. ايه جي (2006) . الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية , مكتبة لبنان ناشرون (ط1) لبنان بيروت
- 10- عبد المحسن , توفيق محمد (2006) . تحليل منهجية العوامل في نجاح المنظمة الصناعية , بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين , العدد (39) جامعة الموصل
- 11- معلا , ناجي , توفيق , رائد , (2005). اصول التسويق , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
- 12- الحسيني , فلاح حسن (2000) . الادارة الاستراتيجية , مفاهيمها , مداخلها , عملياتها المعاصرة , دار وائل للنشر (ط1) , الاردن , عمان .
- 13- أسماعيل , د. جلال محمد (1993) . تحليل منهجية العوامل في نجاح المنظمة الصناعية , بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين , جامعة الموصل العدد (39) .
- 14- جثير , حسين , (2018) د سعدون حمود , مهدي حنون . التسويق الاجتماعي وتأثيره في المفاضلة بين استراتيجيات بورتر التنافسية بحث تطبيقي في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية , المجلد 10 , العدد 22

15- Andrew Pearson .(2010) "The Strategist " Choice : Competitive Strategy And Question Of How To Compeutr UBS Unique Business Strategies . [http : // www.Slide share. Net / Alisterecrowe / : Competitive Strategy – 4076947,13](http://www.Slide share. Net / Alisterecrowe / : Competitive Strategy – 4076947,13)

16- M. Pretorius, "When Porter's generic strategies are not enough: complementary strategies for turnaround situations", Journal of Business Strategy, 2008, Vol. 29, No. 6, pp. 19-28.

17- -R.S. Allen, and M.M. Helms, "Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies", Business Process Management Journal, 2006, Vol. 12, No. 4, pp. 433-454

- 18- -M.M. Helms, D. Clay, and W. Peter, "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesives and sealants industry", Management Decision, 1997, Vol. 35, No. 9, pp. 689-703
- 19- J.S. Harrison and C.A. Enz, Hospitality strategic management – Concepts and Cases, John Wiley and Sons, New Jersey, 2005
- 20- Oviedo .N. Borden , Anacin Borzoi ,Ravens .and Catalina .S .Mitta (2010). The Use Of Michel Porters Generic Strategies in The Romanian Hotel Industry . International Journal of Trade , Economies and Finance ,Vol .No2 . Augest .
- 21- Cathy . A.Enz. (2011). Competing Successfully with Other Hotels: The Role Of Strategy . (Electronic Version) Retried (Insert Date) From Cornell University Sha School Site: : . http : // Scholarship . Sha . Cornell / Articles
- 22- L. Hyatt, "A simple guide to strategy", Nursing Homes, 2001,
- 23- 22- C. Bauer, and J. Colgan, "Planning for electronic commerce strategy:an explanatory study from the financial services sector", LogisticsInformation Management, 2001, Vol. 14, No. (1/2), pp. 24-32
- 24- yiu His Lo(2012) Back to Hotel Strategic Management 101: An examination of hotels' implementation of Porter's generic strategy in ChinaThe Journal of International Management Studies, Volume 7, Number 1, April, 2012

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الفرات الاوسط التقنيه

المعهد التقني النجف

قسم السياحة وادارة الفنادق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة بوصفها جزءا من متطلبات انجاز البحث الموسوم (استعمال الاستراتيجيات التنافسية العامه في الفنادق العراقيه دراسه استطلاعيه في فنادق بغداد وكربلاء والنجف) راجين تعاونكم معنا

بالاجابه الدقيقه والواضحه والمعبره عن قناعاتكم وفق المدرج الموجود ازاء كل منها ضمانا لصحة النتائج التي يهدف الباحث للوصول اليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز ويسرنا ان ندون الملاحظات الاتيه :-

- 1- ان الاجابات ستستخدم لاغراض علميه فلاحاجه لذكر الاسم او التوقيع على الاستماره .
- 2- يرجى ان تكون الاجابه على اساس الواقع الموجود وليس على اساس ماترونه مناسباً وصحيحاً .
- 3- يرجى الاجابه بوضع اشارة (√) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او اقرب الى ذلك

شاكرين تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم الثمين وتقبلوا منا وافر الاحترام والتقدير

علما ان الاجابه على الاستماره وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن درجة 1-5 كل فقره من فقرات الاستبيان

| | | | | |
|-----------|----------------------|----------------|---------------------|-------------|
| 5 اتفق | 4 اتفق نوعا ما | 3 غير متأكد | 2 لااتفق نوعا ما | 1 لااتفق |
|-----------|----------------------|----------------|---------------------|-------------|

الباحثان

م. د . حسين مظلوم عباس

م. م. حسين منعم خلف

اولا :-المعلومات التعريفيه

- الجنس

| | |
|------|-----|
| انثى | ذكر |
| | |

- التحصيل العلمي

| | | | | |
|---------|---------|------------|-----------|-------|
| دكتوراه | ماجستير | دبلوم عالي | بكالوريوس | دبلوم |
| | | | | |

- الاختصاص

- عدد سنوات الخدمه

| | |
|------|----------|
| 5 -1 | 6- فاكثر |
| | |

- الموقع الوظيفي

| الإدارة العليا | مدير مفوض | مدير تسويق وعلاقات | مدير في الخط الامامي |
|----------------|-----------|--------------------|----------------------|
| | | | |

ثانياً :- التعريف بالمصطلحات الاساسيه

- ان الاستراتيجيات العامه للتنافس مجموعه متكامله من التصرفات والممارسات التي تسمح للفندق بخلق مواقع هجوميه او دفاعيه في صناعة الفنادق ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق وهي هنا الاستراتيجيات المعروفة باستراتيجيات porter وهي استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز
- استراتيجية قيادة التكلفة ويقصد بها تحقيق الرياده الاجماليه للتكلفة في صناعة الفنادق عن طريق مجموعه من الممارسات التي تهدف لتحقيق تلك الاستراتيجيه
- استراتيجية التميز هي تقديم الفندق لمنتج وخدمه يطلق عليها في صناعة الفنادق بانها فريده
- استراتيجيه التركيز هي استهداف شريحة محده من الضيوف وتلبية احتياجاتها اما باقل تكلفه او بتميز افضل
- صناعة الفنادق مصطلح يطلق على اهم جزء حيوي من صناعة الضيافه التي تضم كذلك المطاعم والتسليه واعمال النقل

| اتفق | اتفق نوعا ما | غير متأكد | لا اتفق نوعا ما | لا اتفق | يتم تفعيل الاستراتيجيات التنافسيه في الفندق من خلال الممارسات الاستراتيجيه التاليه |
|------|--------------|-----------|-----------------|---------|--|
| | | | | | قيادة التكلفة |
| | | | | | خدمة ضيوف مهتمين بسعر منخفض |
| | | | | | تقديم خدمات اساسيه مبيت وطعام وبكلفه اقل |
| | | | | | الاستعانه بمصادر خارجيه وباقل كلفه لتلبية احتياجات الضيوف |
| | | | | | التروي في تقديم خدمه معينه مالم يطلبها الضيف |
| | | | | | ادارة تكاليف الفندق جيده |
| | | | | | التميز |
| | | | | | الابتكار في تقنيات واساليب التسويق |
| | | | | | بناء سمعه ايجابيه للفندق داخل السوق |
| | | | | | بناء هويه ولاء للعلامه التجاريه |
| | | | | | اهمال الضيوف غير المريحين |
| | | | | | تاكيد على جودة الخدمات والمنتجات الفندقيه المتخصصه |
| | | | | | التركيز على التكلفة |
| | | | | | تقليل المصاريف العامه للفندق |
| | | | | | الاستفاده من عاملي الخبره والتعلم لدى |

| العاملين | | | | |
|----------|--|--|--|--|
| | | | | تحسين الكفاءة التشغيلية للفندق |
| | | | | تقليل تكاليف الانتاج للخدمة الفندقية |
| | | | | التركيز على التميز |
| | | | | تطوير مجموعه واسعه من المنتجات والخدمات الفندقية الجديده |
| | | | | استخدام الاعلان الابداعي |
| | | | | التنبؤ بنمو السوق الجديد للصناعة الفندقية |
| | | | | مراقبة جودة تقديم الخدمات والمنتجات الفندقية |
| | | | | تدريب واسع النطاق لموظفي التسويق |