



أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي

"دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن"

The impact of competitive strategies and market orientation on hotel  
performance

"A study on sample five and Four Stars Hotels in Jordan"

إعداد الطالب

محمد إبراهيم أحمدان الزواهرية

إشراف

الدكتور ليث سلمان الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط


2012م

## التفويض

أنا الطالب محمد إبراهيم أحمدان الزواهره، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا وإلكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، أو المؤسسات، المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : محمد إبراهيم أحمدان الزواهره

التاريخ: ٢١ / ١ / ٢٠١٣ م

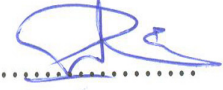
التوقيع 

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي  
" دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن "

وأجيزت بتاريخ: (٢٠١٣ / ١ / ٢٠١٣

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الجامعة			
	الجامعة	مشرقا / رئيسا	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور ليث سلمان الربيعي
	الجامعة	عضو	الشرق الأوسط	الأستاذ الدكتور حمزة سليم خريم
	الجامعة	عضوا خارجيا	العلوم التطبيقية	الأستاذ الدكتور اسعد حماد أبو رمان

## شكر وتقدير

إلى الشموع التي ذابت في كبرياء.  
لتتير كل خطوة في دربنا.  
لتذلل كل عائق أمامنا.  
فكانوا رسلاً للعلم والأخلاق.  
شكراً لكم جميعاً.

هل يستطيع أحد أن يشكر الشمس لأنها أضاءت الدنيا لكني سأحاول رد  
جزء من جميلكم بأن أكون كما أردتموني (( إنسانياً قبل أن أكون مهنة ))  
نشكركم جميعكم على جهودكم معنا

ولا يسعني بعد أن منّ الله عليّ وأتممت العمل في هذه الرسالة ، إلا أن  
أتقدم بجزيل الشكر وعظيم العرفان والامتنان للأخ والصديق الدكتور ليث  
سلمان الربيعي الذي أشرف على هذه الرسالة، والذي دعمني بعلمه الوفير  
، وصبره الواسع فكان لتوجيهاته القيمة وأفكاره النيرة اكبر الإثراء في  
أغناء هذه الدراسة وإنجازها فله مني جزيل الشكر والتقدير ، كما وأشكر  
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي ، وكما أتقدم بعميق الشكر والعرفان من  
السادة أعضاء لجنة التحكيم لملاحظاتهم القيمة على أداة الدراسة ، وإلى كل  
من شجعني وساعدني وأسهم في تعزيز قدراتي في أثناء عملي بهذا البحث

الباحث

محمد إبراهيم أحمدان الزواهر

## الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدّم لي لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى والدي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان  
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض  
( والدتي الحبيبة )

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس  
البريئة إلى رياحين حياتي  
(إخوتي)

إلى التي سهّلت لي الصعب  
ومنحتني من وقتها كل الوقت .. والتي أمدتني بالصبر والقوة  
إلى رفيقة دربي  
(زوجتي الغالية)

إلى قرة عيني.. وزهرة قلبي  
ونور حياتي

(أولادي الأعزاء)

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص اللغة الانجليزية
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	(1-1) المقدمة
4	(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	(3-1) فرضيات الدراسة

6	(4-1) أهداف الدراسة
7	(5-1) أهمية الدراسة
8	(6-1) حدود الدراسة
9	(7-1) محددات الدراسة
10	(8-1) أنموذج الدراسة
11	(9-1) التعريفات الإجرائية المصطلحات الدراسة
13	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
14	(1-2) المقدمة
17	(2-2) الاستراتيجيات التسويقية Marketing Strategies
22	(3-2) التوجه السوقي market Oriantation
27	(4-2) الأداء performance
30	(5-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية
36	(6-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
38	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
39	(1-3) منهج الدراسة
39	(2-3) مجتمع الدراسة
42	(3-3) عينة الدراسة
43	(4-3) أداة الدراسة
46	(5-3) مصادر جمع البيانات
46	(6-3) صدق أداة الدراسة

47	(7-3) ثبات أداة الدراسة
48	(8-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة
50	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
51	(1-4) المقدمة
51	(2-4) وصف متغيرات الدراسة
60	(3-4) اختبار فرضيات الدراسة
69	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
70	(1-5) الاستنتاجات
73	(2-5) التوصيات
75	قائمة المراجع
76	أولاً : المراجع العربية
80	ثانياً: المراجع الأجنبية
85	قائمة الملاحق



## قائمة الإشكال

رقم الصفحة	العنوان	الفصل-الشكل
10	أنموذج الدراسة	1-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
86	أداة الدراسة ( الاستبانة ) بصورتها الأولية	1
93	قائمة بأسماء المحكمين	2
94	أداة الدراسة ( الاستبانة ) بصورتها النهائية	3

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الفصل-الجدول
40	أسماء الفنادق التي تشمل مجتمع الدراسة	1-3
42	اسماء الفنادق وعدد افراد عينة الدراسة التي اخذت من كل فندق	2-3
44	الأبعاد المكونة لاستبانة الدراسة وعدد الفقرات لكل بعد	3-3
48	معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا	4-3
52	وصف أفراد عينة الدراسة	5-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب مستوى الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز)	6-4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ومستوى الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة على التوجه السوقي ( التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي)	7-4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ومستوى الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أداء الفنادق ( الأداء المالي وغير المالي )	8-4
62	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات التسويق(استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي للفنادق في الأردن	9-4
64	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات التسويق ( )	10-4

	استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن	
66	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق في الأردن	11-4
68	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن	12-4

أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي

" دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن "

إعداد الطالب

محمد إبراهيم أحميدان الزواهرة

إشراف

الدكتور ليث سلمان الربيعي

**الملخص باللغة العربية**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقية " دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة والأربعة نجوم في الأردن"، تكون مجتمع الدراسة من المدراء التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية ومساعدتهم في فنادق خمسة وأربعة نجوم في المملكة الأردنية في الأقسام المعنية بموضوع الدراسة، قام الباحث باختيار مفردات العينة من مجتمع البحث، عن طريق اخذ عينة طبقية من مجتمع البحث أي من كل فندق من فنادق خمس نجوم وأربع نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية وبمعدل (7- 10) أشخاص من المديرين التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة في تلك الفنادق، وبعد جمع الاستبيانات تكونت العينة من ( 330 ) فرد من المدراء التنفيذيين ومساعدتهم في تلك الفنادق، وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (298) استبانته، وهي تمثل ما نسبته 90 % تقريبا من عدد الاستبيانات الموزعة.

قام الباحث بتطوير استبانته من خلال الرجوع إلى الإطار النظري لمشكلة الدراسة وذلك بالرجوع إلى بعض الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية، والنشرات، والمقالات

العلمية والأبحاث المنشورة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (62) فقرة، وبعد عرض الاستبانة على لجنة التحكيم خرجت الاستبانة بشكلها النهائي مكونة من (38) فقرة موزعة على (8) أبعاد، وتم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، ووجد أن معاملات ثبات الاستبانة مقبولة لأغراض الدراسة الحالية. وقام الباحث باختبار فروض الدراسة، باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج وهي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي للفنادق في الأردن.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) على الأداء المالي للفنادق في الأردن.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) للتوجه السوقي (التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  ) للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

**The impact of competitive strategies and market Orientation on hotel  
performance**

**"A study on sample Five and Four Stars Hotels in Jordan"**

**Prepared by**

**Mohamed Ibrahim Ahmidan Zawhreh**

**Supervisor**

**Dr. Laith Salman Al-Rubaie**

**ABSTRACT**

This study aims at knowing the impact of competitive strategies and Market Orientation on hotel performance based on a sample of four and five stars Hotels in Jordan". The study sample sheds the light on Executives, their assistants as well as Heads of Departments concerned, and their assistants in hotels, five and four stars in Jordan. The researcher selected the sample based on research community by taking a classified sample of the research community from five and four stars Hotels in Jordan, in which the average was (7 - 10) people from the Executive Directors, their Assistants and Heads of Departments on the subject of study regarding those hotels. Having collected questionnaires, the sample came out consisting 330 Executive in those hotels. The number of

questionnaires valid for analysis was (298), which represents approximately 90% of the questionnaires distributed.

The researcher developed a questionnaire with reference to the theoretical framework of the problem concerning the study. He was based on some books, Arabic and foreign references, scientific articles, papers published. The questionnaire initially consists of (62) items. Having viewed the questionnaire on the arbitration committee, the final questionnaire consisted of (38) items distributed to measure 8 views. It was made sure that the questionnaire tools were acceptable and compatible according to Cronbach Alpha and the purposes of the current study. The researcher tested the study hypotheses, using Multiple Regression Analysis, concluding several results:

- The existence of a statistically significant impact at the level of Significance ( $0, 05 \leq \alpha$ ) Marketing strategies (low-cost strategies, Differentiation strategy, focus strategy) on non-financial Performance of hotels in Jordan.

- The existence of a statistically significant impact at the level ( $0, 05 \leq \alpha$ ) regarding Market orientation, such as customer orientation, Orientation competitors, Internal coordination, on the financial Performance of hotels in Jordan.

- The existence of a statistically significant impact at the level ( $0, 05 \leq \alpha$ ) regarding Market orientation, such as customer orientation, on non-financial performance of hotels in Jordan.



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- (10-1) المقدمة
- (11-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (12-1) فرضيات الدراسة
- (13-1) أهداف الدراسة
- (14-1) أهمية الدراسة
- (15-1) حدود الدراسة
- (16-1) محددات الدراسة
- (17-1) أنموذج الدراسة
- (18-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### (1 - 1) المقدمة:

لقد حدثت تغييرات وتطورات اقتصادية جديدة نتيجة عدة تحديات، أهمها ظاهرة العولمة والتي أدت إلى تسريع حدة المنافسة من الأسواق الداخلية إلى الأسواق العالمية، وسمحت بحرية انتقال رؤوس الأموال والأيدي العاملة ومختلف السلع والخدمات، ومظاهر أخرى كثيرة، كما تعتبر التكتلات الاقتصادية والاتفاقات التجارية تحد آخر تواجهه الدول النامية والعربية منها بشكل خاص، بالإضافة إلى حركة التطور التكنولوجي المتسارعة والمستمرة، وكذلك دخول عدد كبير من المؤسسات إلى ساحة المنافسة، وفتح الباب أمام فرص تسويقية جديدة.

ولأن الفنادق تعتبر من روافد الدخل السياحي في الأردن وأثره على الاقتصاد وخصوصاً بعد أن تراجعت مرتبة الأردن التنافسية إلى المرتبة (65) من بين (139) دولة مقارنةً مع المرتبة (50) من بين (133) دولة العام الماضي. وأشارت نتائج مسح آراء قادة الرأي في القطاع الخاص في الأردن لهذا العام إلى أن القوانين الضريبية ومعدلات الضرائب وإمكانية الحصول على التمويل هي أهم المشكلات التي تواجه رجال الأعمال خلال مزاولتهم الأعمال في الأردن، إلا أن بيئة الأعمال في الأردن تتمتع باستقرار سياسي واستقرار حكومي كما أن معدلات الجرائم والسرقات منخفضة نسبياً في الأردن ولا تؤثر بشكل كبير على بيئة الأعمال. كما أن لاختلاف أسعار الطاقة وارتفاعها الكبير في العامين الأخيرين كان عاملاً أساساً في رفع الكلفة على الفنادق وبالتالي خفض نسبة الربحية المرجوة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2011).

كل هذه التحديات وغيرها صعبت من إمكانية دخول مؤسساتنا الفندقية إلى الأسواق العالمية وحيازة مركز تنافسي فيها، لأن الجهود المتواضعة والقدرات المحدودة لمؤسساتنا في الدول العربية ليست كافية لمواجهة هذه التحديات وذلك لأن هياكل السوق لمعظم هذه الدول أصبحت عرضة للتغيير المستمر والتأثر بالهياكل الأجنبية. لذا أصبح من الضروري أن تهتم هذه الدول بكل ما له علاقة بالتنافس، وبالتالي البحث عن الإستراتيجية التنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات وضمان تحسين الأداء والاستمرار لفترة طويلة.

لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز، يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض انجاز الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن يكون لديها رؤية بعيدة المدى، وان لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، إنما عليها أيضا أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية . لذلك فإن عملية التفكير المستقبلي بالمؤسسة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي، وان عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات علمية إنما تمثل الإدارة الإستراتيجية .

حيث يعتبر التوجه السوقي واحداً من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة كبيرة لهذه المنظمات لأنه يركز أولاً على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانياً استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة عالية للمستخدمين بشكل دائم ( Slater & Narver,1995).

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعود مشكلة الدراسة إلى أن الفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية تتأثر بالعديد من التحديات وذلك نتيجة المتغيرات المتسارعة في ظل التطورات الاقتصادية التي عمّت الاقتصاد العالمي في الوقت الحاضر، وأيضاً الاضطراب الكبير في قطاع السياحة وتأثره بالعوامل السياسية والاقتصادية في المنطقة، وارتفاع أسعار الطاقة والذي يتعارض مع سعي الفنادق لتخفيض التكلفة، وتعمم مشكلة الدراسة من الدور الكبير الذي يلعبه قطاع الفنادق في السياحة وما تلعبه السياحة في الاقتصاد الوطني. مما أوجد لدى هذه الفنادق تحدٍ كبير انعكس على أدائها وخاصة فيما يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة في تسويق خدماتها، وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على المتغيرات التي قد تؤثر على الأداء وفق المتغيرات السوقية.

لذلك سعت هذه الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات التسويق والتوجه السوقي على أداء فنادق فئة الخمسة وأربعة نجوم في الأردن ونبثق من خلال ذلك الأسئلة التالية:-

1. إلى أي مدى تؤثر استراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي والأداء غير المالي لفنادق فئة الخمسة وأربعة نجوم؟

2. إلى أي مدى يؤثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، والتنسيق

الداخلي) على الأداء المالي والأداء غير المالي لفنادق فئة الخمس وأربعة نجوم؟

### 3-1: فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة تحت صياغة الفرضية الرئيسية التالية والتي سيجري

اختبارها .

#### الفرضية الرئيسية الأولى H1:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة،

إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على أداء الفنادق (الأداء المالي وغير المالي) عند

مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

• H1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة

المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي للفنادق

عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) .

• H1-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة

المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي

للفنادق عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) .

## الفرضية الرئيسية الثانية H2 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) على أداء الفنادق (الأداء المالي وغير المالي) عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0,05$ ) وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

• H2-1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) على الأداء المالي للفنادق عند مستوى الدلالة ( $0,05 < \alpha$ ).

• H2-2 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) على الأداء غير المالي للفنادق عند مستوى الدلالة ( $0,05 < \alpha$ ).

## 1-4 أهداف الدراسة :

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة لكشف العلاقة بين استراتيجيات التسويق (استراتيجيه الكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز) والتوجه السوقي وأثره على (الأداء المالي وغير المالي) لفنادق الخمس وأربعة نجوم في الأردن وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة اثر إستراتيجيات التسويق (استراتيجيه الكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز) على الأداء المالي وغير المالي للفنادق .

2. دراسة اثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي) على الأداء المالي وغير المالي للفنادق.

## 1-5 أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه قطاع السياحة في الاقتصاد الوطني ولأن الفنادق تشكل العامل الأهم في قطاع السياحة جاءت أهمية هذه الدراسة. وقد بينت الإحصاءات أن قطاع الفنادق الأردنية يضم ما يقارب 450 منشأة فندقية موزعة على تصنيفات مختلفة توظف ما مجموعه 15 ألف موظف عامل من إجمالي 41900 موظف عامل في القطاع السياحي، وبالتالي فإن نسبة تشغيل العمالة في القطاع الفندقي تشكل ما نسبته 35 % من عمالة القطاع السياحي ككل. وبلغ معدل حجم المبيعات لكل موظف عامل في القطاع السياحي (2.423 بليون ÷ 41900 موظف) (57828 ديناراً) لعام 2010 مقابل ما يقارب الـ 50 ألف دينار أردني لكل موظف للعام 2009، مما يشير إلى زيادة الكثافة العمالية و بالتالي زيادة في الدخل السياحي، وفقاً للجمعية. وأشارت الجمعية في بيانها أن يشغل قطاع السياحة عالمياً ما نسبته 11 % من إجمالي العمالة العالمية وترتفع هذه النسبة في بعض البلدان لتصل إلى 25 %، وحيث إن نسبة البطالة في الأردن للعام 2010 بلغت 12.5 % منخفضة عن العام 2009 والبالغة 12.9 % فإن قطاع الفنادق يستهدف تدريب وتشغيل الأيدي العاملة الأردنية الشابة، لذلك فإن دعم وتطوير قطاع الفنادق سيسهم في خلق فرص عمل جديدة وخاصة إذا تم الحد من فكرة ثقافة العيب ليستوعب القطاع الإناث والذكور في جميع المهن المتاحة، حيث أن نسبة مجموع العمالة في قطاع السياحة من مجموع العمالة الكلي تشكل حوالي 5 %، بحيث تشكل هذه النسبة فرصة كبيرة للنمو في القطاع السياحي والقطاع الفندقي لجذب أكبر عدد من العمالة الأردنية لهذا القطاع مقارنة مع دول أخرى تشكل فيها هذه النسبة بين 10 إلى 11 %.

وقد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون والقائمون بإستراتيجية المنظمة لدى الفنادق في الأردن، بما تقدمه من نتائج ومناقشة وتوصيات. وقد يستفيد الباحثون في هذا المجال، من خلال ما تقوم به

الدراسة من تفسير للدراسات السابقة، وتوجيه الدراسات المستقبلية، وذلك في جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال، وفتح المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

## 1-6: حدود الدراسة :

جاءت حدود الدراسة على النحو التالي :

- **حدود بشرية :** ( المدير العام، مدير الفندق ، رؤساء الأقسام).
- **حدود مكانية :** فنادق فئة خمس وأربعة نجوم في الأردن.
- **حدود زمانية :** الفترة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة وهي الفترة الممتدة خلال عام 2012 - 2013.
- **حدود علمية :** تم الاعتماد في قياس متغيرات استراتيجيات التسويق استناداً إلى دراسة (Ge& Ding,2005)، وبالنسبة لقياس متغيرات التوجه السوقي إلى دراسة (Narver & Slater,1990). أما فيما يتعلق بمتغير الأداء المالي وغير المالي فقد تم الاعتماد على دراسة (Zahra, & Covin, 1993).



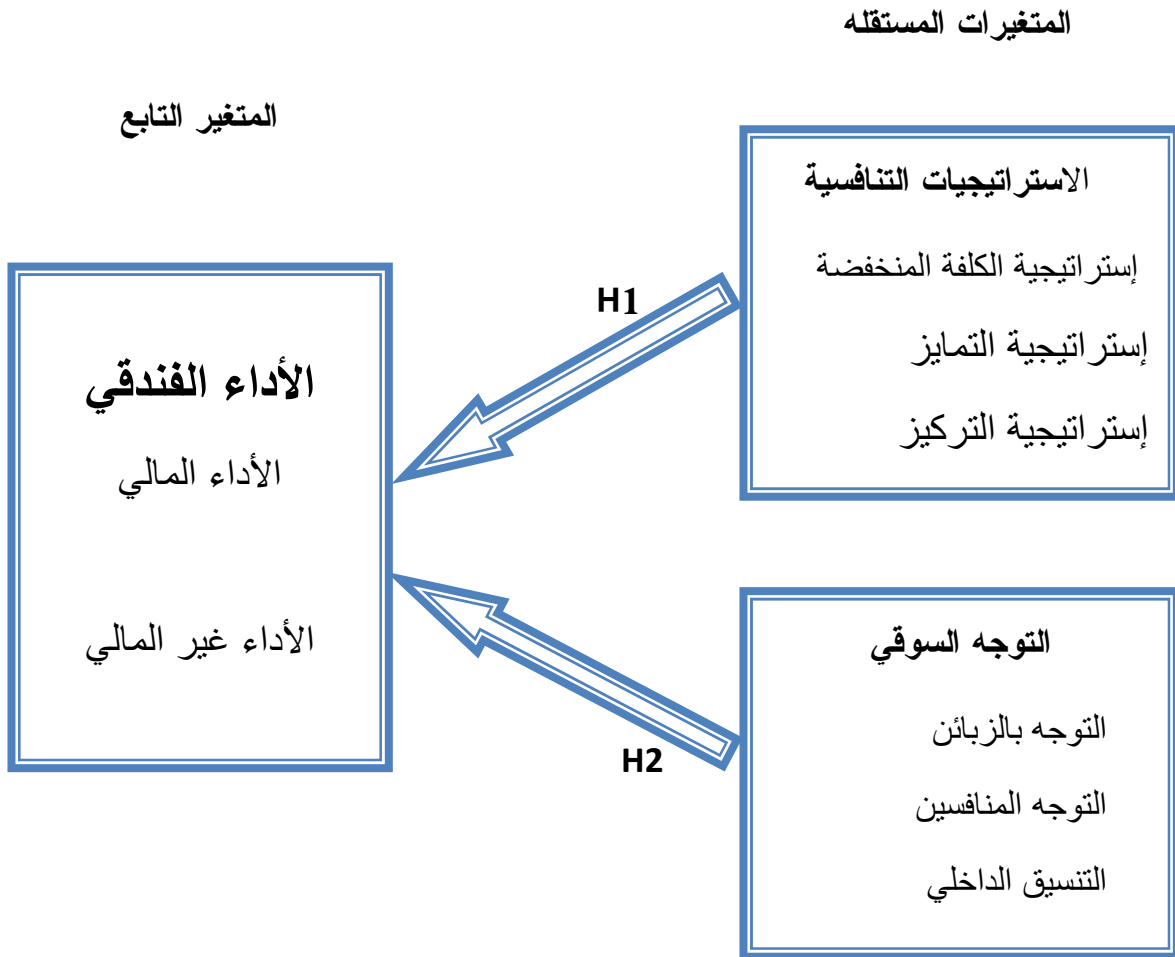
**1- 7: محددات الدراسة :**

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بالمؤشرات التالية:

1. اقتصار تطبيق هذه الدراسة على عينة من فنادق الخمس والأربع نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية.

2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي ستجري فيه وهو عام 2012-2013

## 8-1 : أنموذج الدراسة :



شكل (1)

أنموذج الدراسة  
من إعداد الباحث

## 1-9 المصطلحات الإجرائية:

- **الاستراتيجيات التسويقية Marketing Strategies**: هي الإستراتيجية التي تعرف على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع للفندق قادر على إيجاد إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليطاً من الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، أي مجموعة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. (Porter 1980).

\* **إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy**: هي إستراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية، حيث تسعى إدارة الفندق من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائه، ويتميز الفندق عن منافسيه عندما يكون بمقدوره الحيازة على خصائص فريدة، وتتزايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كان الفندق يتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. (2005,148,السالم).

\* **إستراتيجية الكلفة المنخفضة Low-Cost strategy**: هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للخدمة من خلال التركيز على قطاع معين من السوق. وفي هذه الاستراتيجية يركز الفندق على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة، وتجسد هذه الاستراتيجية مدى قدرة الفندق على تصميم وإنتاج وتسويق منتج أو خدمة مقارنة بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين. (porter 1980).

\* إستراتيجية التركيز **Focus Strategy**: تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط الفندق في مجال هذا الجزء من خلال أما قيادة الكلف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية. (إدريس، الغالبي، 2011).

- التوجه السوقي **Market Orientation**: هو توجه الفندق نحو زبائنه ومنافسيه والتنسيق الداخلي بين أدارتها. يمثل ثقافة الفندق الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى قيمة للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العلمية للأداء ( Narver & Slater,1990,21-23) (الربيعي، الربيعي، 2011) ويتضمن كل من التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين، والتنسيق الداخلي.

• التوجه بالزبائن: هو قدرة الفندق على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكيات الشرائية والخدمية

(Narver & Slater,1990,21)،(الربيعي، الربيعي)

• التوجه بالمنافسين: هو قدرة الفندق على معرفة وتحديد الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين الحاليين والمحتملين، بالإضافة إلى القدرة على التعرف على خطط المنافسين، والمعلومات عن المنافسين (Narver & Slater,1990,21).

• التنسيق الداخلي: هو ترابط تكاملي من خلال التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الفندق (Narver & Slater,1990, 22).

- الأداء Performance: المخرجات أو النتائج التي تسعى الوظائف الإدارية في الفندق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة . وتشير المخرجات أو النتائج إلى مدى نجاح أو فشل الوظائف الإدارية في تحقيق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (Morgan,et.al,2009) .  
وسيتم قياسها في هذه الدراسة من خلال كل من الأداء المالي والأداء غير المالي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

(2-2) Marketing Strategies الاستراتيجيات التنافسية

(3-2) market Oriantation التوجه السوقي

(4-2) الأداء performance

(5-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(6-2) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات ذات الصلة

#### (1-2) المقدمة :

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بمدى العلاقة بين استراتيجيات المنافسة والتوجه السوقي وأثرها على أداء المنظمة والدراسات السابقة ذات الصلة وذلك على النحو التالي:-

#### أولاً : الإطار النظري للدراسة:

نبذة عن القطاع الفندقى في الأردن:

يتكون قطاع الفنادق والسياحة للشركات المدرجة في بورصة عمان من 13 شركة، تم تصفية شركة منها وهي عمان للتنمية والاستثمار وذلك في تشرين أول 2010 ، كما تم إلغاء إدراج شركة الحمة المعدنية وذلك بعد إيقافها عن التداول لمدة تزيد عن سنتين. وتقوم 7 شركات بإنشاء وبناء أو استئجار وتأجير الفنادق والمطاعم والمسارح والأسواق التجارية. حيث تمثل هذه الشركات بعض فنادق الأردن إضافة إلى نشاطاتها الأخرى وهي ( الفنادق والسياحة الأردنية- فندق الأردن)، (العربية الدولية للفنادق- ماريوت)، (الشرق للمشاريع الاستثمارية - هوليدي إن)، (زاره للاستثمار- حياة عمان)، (الدولية للفنادق والأسواق التجارية - شيراتون)،(البحر المتوسط للاستثمارات السياحية- فورسيزون، شركة الأردن لتطوير المشاريع السياحية - تالابيه العقبة). وتعتبر شركة الأردن لتطوير المشاريع السياحية الشركة الأقل من حيث معدل دوران السهم في قطاع الفنادق والسياحة ، وقامت شركة الركائز للاستثمار مؤخراً بإعلان افتتاح أول مشاريعها في الأردن فندق كواليتي سويتس عمان في حزيران 2011، حيث أن الفندق تابع لسلسلة فنادق

تشويس الدولية و التي تضم 6100 فندق حول العالم ، وهناك أيضا شركة التجمعات للمشاريع السياحية ومن غايتها تملك وإدارة وتشغيل المراكز التجارية و التعاقد مع الغير لغايات إدارة دور السينما والمسرح داخل المولات أو المراكز الترفيهية وتأجير الماكينات ومعدات التشييد والبناء وتعتبر من أنشط شركات هذا القطاع في معدل الدوران رغم انخفاض نسبة الأسهم الحرة المتداولة في البورصة، وتتبعها من حيث نشاط السهم الشركة النموذجية للمطاعم التي تقوم بإدارة وإقامة المطاعم السياحية على النظام الأمريكي. وتقوم شركة وادي الشتا للاستثمارات السياحية بإدارة واستثمار الفنادق والمنتجعات السياحية والمباني التجارية والسكنية وممارسة كل ما يتعلق أو يتفرع عن أنشطة الفنادق والسياحة والمنتجعات السياحية والمباني التجارية إضافة إلى الانتهاء من أعمال التشطيب في مشروع فندق وادي الشتا البحر الميت - بإدارة سويس بل هوتيل.تتمثل الإيرادات التشغيلية لمعظم شركات قطاع الفنادق والسياحة بشكل عام من إنشاء وبناء أو استئجار وتأجير الفنادق والمطاعم والمسارح والأسواق التجارية ، كان إجمالي الإيرادات التشغيلية لشركات القطاع في عام 2008 ما قيمته 175.3 مليون دينار والذي اعتبر من أفضل الأعوام بالنسبة للسياحة الأردنية وحققت السياحة في الأردن طفرة سياحية حينها بحيث وصل عدد السياح إلى 7.10 مليون سائح، وهو رقم يفوق عدد سكان البلاد البالغ حوالي 6 مليون نسمة ، وفي عام 2009 حققت الإيرادات التشغيلية انخفاضاً بنسبة 4.26% مسجلا ما قيمته 167.87 مليون دينار نتيجة انخفاض إيرادات اغلب شركات القطاع ، رغم عدم انخفاض عدد السياح الذي وصل 7.08 مليون سائح ،ومن ابرز الأحداث في ذلك العام التي أثرت على السياحة هي زيارة البابا الفاتيكان بنديكت السادس عشر للمملكة التي سلطت الأضواء على الأماكن الدينية المسيحية في الأردن مثل مأدبا ومنطقة المغطس في البحر الميت وكان نمو الإيرادات التشغيلية بنسبة 0.41% في نهاية عام 2010 نتيجة تحسين الجودة السياحية في



المواقع الأثرية والسياحية وارتفع عدد السياح في ذلك العام ليصل 8.24 مليون سائح. ، وفي عام 2011 كان عدد نزلاء فنادق الخمس نجوم (740834) والأربع نجوم (327185)، وتشير المؤشرات الأولية إلى أن قطاع السياحة في المملكة سيشهد نشاطا لافتا ابتداء من صيف العام الجاري 2011 نتيجة للوضع السياسية في الدول المجاورة كما ذكرنا سابقاً.

وتقدم هذه الفنادق خدمات كبيرة جدا من شأنها أن تؤمن للزائر سواء لغايات السياحة أو العمل كل ما يعينه على أداء مهمته ببسر وسهولة وعلى رأس هذه الخدمات الإقامة، حيث يجد الزائر مكانا مريحا يتمتع بالفخامة والرقي، كما وتحتوي هذه الفنادق على المطاعم الكبيرة والمسارح وقاعات الاجتماعات ودور السينما، ويوجد بداخل هذه الفنادق أسواق كبيرة تلبي متطلبات المتسوقين.

ولا يمكن حصر أو تحديد هذه الخدمات وذلك لعدم وجود حدود لها لأن ذلك سيكون على حساب التنافسية بين الفنادق، ولإبقاء هذا الباب مفتوحا لم يكن هناك قانون يضع سقفا لنوعية الخدمات المقدمة للزبون.

## 2-2 الاستراتيجيات التسويقية Marketing Strategies :

يمكن أن تعرف صياغة الإستراتيجية بأنها عملية تكامل التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي من خلال موازنة نقاط القوة ونقاط الضعف مع الفرص والتهديدات في المنظمة. ويؤكد الغالبي وإدريس (2007-345) أن أهمية صياغة الإستراتيجية تتجلى في الأمور التالية:

1. المرحلة التي تربط بشكل صحيح ودقيق وملائم بين التوجه العام المتأثر بجوانب نظرية عديدة، وعمليات التنفيذ المتأثرة بالتفاصيل والواقعية الشديدة.

2. مساعدة منظمة الأعمال على تحديد الأدوار لمختلف المستويات ومعرفة المساهمات الضرورية والمطلوبة لكل مستوى من هذه المستويات .

3. المساهمة في تخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة إستراتيجية واضحة المعالم.

4. تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً.

وتتضح أهمية الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، ومن هذه التحديات:

1. تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال : حيث يظهر التغير في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير، وليس مواجهته.

2. زيادة حدة المنافسة : لقد غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

3. التغير التكنولوجي: تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

4. نقص المواد : على الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة المدى؛ للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

5. عدم الاستقرار في أوضاع السوق: مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، وتزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، لذلك يتوجب على منظمات الأعمال أن تعمل تعديلات مستمرة. (الحسيني 189، 2006) وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الاستراتيجيات المنافسة من خلال:

### 1. إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy:

وهي إستراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبة لدى عملائها، وتتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة، وتترايد درجات نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. ويتوجب على المنظمة قبل أن تستخدم هذه الاستراتيجية اختيار مدى التنوع في الخدمات التي ستقدمها، ونوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع الزبائن والمناطق الجغرافية التي ستقوم بخدمتها، وأخيرا الخدمات ذات العلاقة التي ستنافس فيها .

تستند إستراتيجية التمايز إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة، وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني؛ الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، ولذلك تقتضي عملية التصنيع التركيز على عدم وجود أي عيوب وتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية، وكذلك عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذي جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير تهدف

هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة، أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها، أيضا نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم، فالجودة وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانيات تقديمه، أو سهولة استخدامها والحصول عليها، وتتنوع طرق البيع، واختلاف تسهيلات الدفع، ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين (الحسيني، 2006).

## 2- إستراتيجية الكلفة المنخفضة Low-Cost strategy:

هي إستراتيجية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق وفي هذه الإستراتيجية تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال على تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة، وتجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين. (porter 1980). وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية.

إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة. وحتى تحوز المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور التكاليف، فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وقد توفر هذه الإستراتيجية للمؤسسة اقتصاديات الحجم، الاستفادة من برامج التعلم والتدريب وتحسين الكفاءة.

وقد تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون الشركة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، والشركة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار، كما أن هذه الشركات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة وحجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الشركات في الصناعة. أما ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد. وعليه فإن إستراتيجية التكلفة الأقل قد توفر قدرا من الحماية للشركة ضد قوى التنافس، بالإضافة إلى زيادة مقدرتها على تحديد سعر الصناعة. (الحسيني، 2006، 189).

ولقد تناولت هذه الدراسة موضوع التكلفة المنخفضة خلال الاستبيان للوقوف على مدى تركيز إدارة الفندق على هذا الموضوع من خلال عدة محاور شمولية وهي كالاتي:

1. حرص الفندق على تأمين احتياجاته من السوق بأقل تكلفة.
2. قيام الفندق بإيجاد طرق لتقليل المصاريف العامة.
3. سعي الفندق لرفع مستوى كفاءة التشغيل .
4. حرص الفندق على إيجاد طرق لتقليل تكاليف الإنتاج.
5. اهتمام الفندق بوضع أسعار منافسة (Zahra, & Covin, 1993)

### 3- إستراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة في مجال هذا الجزء من خلال أما قيادة الكلف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية. (اداريس، الغالبي، 2011).

وتتضمن استراتيجية التركيز العناية بالعملاء والأسواق من خلال الاعتماد على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى التركيز على المنتج من خلال تباين واختلاف المنتجات أو الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين، وتنمية وتطوير استخدامات جديدة للمنتج أو الخدمة، وتحسين الخدمات المقدمة مع المنتج، ومن ثم التركيز على التكنولوجيا من خلال تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وتطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج أو الخدمة. ويمكن اعتماد استراتيجية التركيز كإحدى استراتيجيات النمو أو الاستقرار، حيث تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية من خلال تركيز الموارد على خدمة معينة، وهذا يترتب عليه وجود عيوب عديدة لإستراتيجية التركيز، ومن أهم هذه العيوب هو "عدم قدرة هذه الإستراتيجية على تنويع المخاطر، إذ تتعرض موارد وإمكانيات المنظمة للخطر عند تركيزها في مجال واحد، ومع ذلك فإن المنظمات التي اعتمدت إستراتيجية التركيز استطاعت أن تحقق النجاح الكبير، ومن الأمثلة على ذلك شركة كارتربلر التي ركزت على معدات البناء، وشركة جربير التي ركزت على منتجات الأطفال، وشركة ماكودونالد التي ركزت على الوجبات السريعة (الحسيني 2006).

وتستهدف إستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمنظمة وتحقيق موقع أفضل في السوق . وتتحقق الميزة التنافسية عبر تعاملها مع مجموعة معينة من المشتريين وفي جزء من قطاع معين

في السوق بطريقة أكثر كفاءة من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر في السوق ونتيجة لذلك تتمكن المنظمة من تحقيق التميز بتقديمها منتج أو خدمة لقطاع من السوق بطريقة أكفأ وبالتالي يمكنها تحقيق قيادة الكلفة الأقل من خدمة هذا القطاع . وبالتالي قد تحقق المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز أرباحاً أعلى من المتوسط في صناعتها. ( الدوري،2005 ).

ويمكن القول أن التركيز في عمل الفنادق على خدمة معينة دون إهمال باقي الخدمات إنما يعطي هوية خاصة لهذا الفندق عن غيره من الفنادق ويجعل له سمة ونكهة قد تجعل الزبون يختار هذا الفندق عن غيره على أساسها شريطة أن لا تتم هذه السمة على حساب غيرها من الخدمات المقدمة من الفندق ولقد تناولت دراستي هذه موضوع التركيز من حيث حرص الفندق على تقديم خدمات بمواصفات تكنولوجية حديثة عما يقدمه المنافسون وقيام الفندق بتحسين وتطوير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن وتقييم الخدمات الجديدة المقدمة في السوق، وزيادة الخدمات الجديدة المقدمة للزبائن، وتكثيف الدعاية والتسويق، وتطوير الخدمات بحسب قدرة الزبائن الشرائية، وبناء هوية ذاتية قوية.

### 3-2 التوجه السوقي market Oriantation:

عرّف (Narver & Slater,1990) التوجه السوقي بالثقافة التنظيمية، أي توجه الشركة نحو منافسها ونحو الشركة وزبائنها، إذ عرفا التوجه السوقي على أنه " ثقافة الشركة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للزبائن وبالتالي تحقيق المستويات العلية للأداء ". حيث اشتق التوجه السوقي من منظورين متكاملين هما (المنظور السلوكي والمنظور الثقافي) وثلاثة مكونات سلوكية هي (التوجه بالزبائن والتوجه بالمنافسين والتنسيق الداخلي).

بعض النقاط الهامة في مكونات عناصر التوجه السوقي:

1. إن ما خلص إليه الباحثون سواء في المنظور السلوكي أو المنظور الثقافي يتفقان معاً، أن هذه المكونات تنتج مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالحصول على المعلومات المرتبطة بالسوق ونشر وتبادل هذه المعلومات عبر الإدارات المختلفة. المحور الأساس الذي تركز عليه الشركة الموجهة بالسوق في بداية نشأتها هي جمع المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمتغيرات البيئية الأخرى المؤثرة فيها.
2. الاهتمام ليس فقط بالاحتياجات والرغبات الحالية للزبائن بل يتعداه الى المستقبلية منها .
3. إن النشر والتبادل الفعال للمعلومات يؤكد على أهمية الاتصالات الأفقية والرأسية داخل المنظمة وتعتبر حجر الأساس الذي يمكن الشركات من اتخاذ القرارات الفعالة .

### \* عناصر التوجه السوقي:

1. التوجه بالزبائن: يعني التفهم الكامل للزبائن المستمد من زيادة المكاسب للزبائن مقارنة بالتكلفة التي يتحملها سواء كانت مادية أو معنوية .
- إن التوجه بالعلاقة بالزبائن لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة للزبائن الشركات، بل إيجاد أعلى قيمة للزبائن ثم الشركات من خلال طريقتين: زيادة المنافع والفوائد للزبون مقارنة بالكلفة التي يتحملها، أو تقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها، ويتم قياس التوجه بالزبون من خلال الاستماع للزبائن للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على ما يحقق ولاء الزبون وتوليد قيمة للزبون ( Margan & Strong, 1998 ).
- إن ما ذكره نيرفر وسليتر فيما يتعلق بالتوجه بالزبائن يعني كافة الأنشطة التي تتضمن الحصول على معلومات عن المستهدفين في السوق ونشرها في كافة قطاعات الأعمال . وهذا



يساعد على زيادة إمكانية توليد قيمة عالية للعملاء، والحصول على المعلومات التي تطور معرفة الزبائن. ولجمع أكبر قدر من المعلومات عن الزبائن والوصول إلى إرضائه فأرى أن يقوم الفندق بقياس رضا الزبائن بشكل مستمر وأن يراقب مستوى التزام الإدارة بخدمة الزبائن، وأن تكون استراتيجيته مستندة على فهم حاجات الزبائن همها توليد قيمة عالية لهم. (Narver & Slater 1990)

2. **التوجه بالمنافسين** : يعني تفهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين

في المدى القصير، والتعرف على الإمكانيات المتاحة لهم في المدى الطويل .

إن استراتيجيات التسويق تركز على تحسين الوضع التنافسي لخدمات معينة، أوفي قطاع محدد من قطاعات سوق معين، وتثير استراتيجية التسويق التساؤلات التنافسية التالية: هل يجب التنافس على أساس معيار الكلفة المنخفضة وبالتالي السعر الأقل للخدمات؟ أم تنافس على أساس الميزة التنافسية في الخدمات على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض؟ وهل يجب التنافس على أساس الند للند؟ وفي هذا الصدد اقترح Porter (1980) استراتيجيتين للتفوق في الأداء على المنافسين وهما: إستراتيجية التكلفة الأقل، وإستراتيجية التمايز. وهناك عدة مصادر يمكن من خلالها جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين أهمها: (أبوفارة، 2004)

1. متابعة أخبار المنافسين وإعلاناتهم في الصحف والمجلات والوسائل المطبوعة الأخرى.

2. دراسة المواقع الشبكية للمنافسين على الإنترنت للتعرف على منتجاتهم وأسعارهم.

3. تعيين الموظفين السابقين في المنظمات المنافسة.

4. متابعة أداء الموظفين من خلال التحدث مع الزبائن والموردين والمستشارين.

5. الاستفادة من مندوبي المبيعات والوسطاء للتعرف على معلومات عن المنافسين.

وقد لخص كونلر النقاط الرئيسية الواجب على المنظمة تحديدها بالنسبة لكل منافس وهذه النقاط هي:

- **الأهداف :** حيث يتم تسليط الضوء على الربحية والحصة السوقية التي يهدف المنافس إلى

تحقيقها

- **الاستراتيجيات :** حيث يتم تحديد كيفية قيام المنافس بمحاولة الفوز، بمعنى هل يركز على

الأسعار المنخفضة، الجودة المرتفعة، الخدمة الأفضل، أم التكاليف الأقل، وهل إجراءات

المنافس طويلة أم قصيرة المدى.

- **نقاط القوة والضعف :** حيث تقوم المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافس

بالمقارنة بها.

- أشكال الاستجابة ردة الفعل حيث تقوم المنظمة بتحديد مدى استجابة المنافسين لإجراءاتها

من حيث السعر (رفعه أو خفضه) وعناصر المزيج الترويجي. (Kotler,1999, P. 88)

إن أي مؤسسة تسعى لتطوير نفسها وزيادة هامش الربح لديها عليها أن تعرف موقعها

الحقيقي في السوق بالمقارنة مع مثيلاتها ممن يقدمون نفس الخدمة (المنافسون) ولا يكون ذلك إلا

بمتابعة مستمرة لاستراتيجيات المنافسين وامتلاك القدرة على سرعة التحرك لأي تهديد والبحث

عن طرق وخدمات تحقق لهم التفوق على غيرهم. فمعرفة المنافس تمنحك القدرة على مواجهته،

وتحصين نفسك بمنحك القدرة على الصمود، وامتلاكك ميزات أعلى تمنحك القدرة على التفوق.

3. **التنسيق الداخلي :** يشير إلى الاستخدام المنسق لموارد الشركات لتوليد أعلى قيمة لربائنها

المستهدفين، بحيث إن أي نقطة في سلسلة القيمة لربائن الشركات تمثل الفرصة لتلك الشركة

لإيجاد قيمة الزبون .

ترجع جذور ومضمون فكرة نظرية التنسيق الداخلي إلى التراث الفكري اليوناني المنطوي على رؤية الأحداث الاجتماعية بأنها مكونة من أجزاء مترابطة مفصلياً ووظيفياً بحيث يكون كل جزء مكملاً للآخر بنائياً وحركياً ووظيفياً لدرجة عدم استطاعة أي جزء الاستغناء عن وجود الأجزاء الأخرى عند قيامه بحركته ووظيفته على الرغم أن حركة ووظيفة الكل مختلفة عن حركة ووظيفة أجزائه المكونة له، وهذا يعني أن الأجزاء تكون متماسكة ارتباطياً ومتكاملة حركياً ومتكافئة وظيفياً ومتناغمة إيقاعياً . هذا هو معنى النسق الذي ينتفس ويحيا وجودياً ووظيفياً من خلال تكامل وظائف أجزائه المترابطة (عمر، 1997).

لذلك يرتكز التنسيق الداخلي في عمل الفنادق على ارتباط جميع الأقسام والفروع في داخل الفندق مع بعضها بعضاً وارتباط إدارة الفندق مع المجتمع حولها خارج الفندق للعمل معا بتناغم وترباط وسلاسة تؤدي إلى تكامل يهدف إلى الوصول بهذه المؤسسة إلى أعلى مستوى. لذلك يتوجب على كافة الوحدات التنظيمية المكونة للفندق أن تستجيب لبعضها بعضاً في الاحتياجات والمتطلبات، وأن تتعاون معا لخدمة احتياجات السوق المستهدفة، وأن يسعى كل فرد في المؤسسة لتوليد قيمة للزبون، فجميع الموظفين لهم هدف واحد مهما تعددت وتنوعت أعمالهم.

## 2-4: الأداء performance:

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويختلف الكتاب والباحثون في توجيهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها وفي هذا السياق يعبر (Ecclec,1991:131) عن الأداء بكونه " انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها "، ويتفق مع هذا السياق كل من ( Robins & Wiersema,1995:278) إذ يعبران عن الأداء بكونه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها

طويلة المدى"، ويستند (Miller & Brommiley,1990:757) إلى منطلقات النظرية المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء ويعتبران الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (الربيعي،2010).

ويرى (Lynch, 200:374) أن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات وان عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.(العجمي،2010)

على الرغم من أن المعيار المالي هو المؤشر الأبرز لتقييم أداء مؤسسات الأعمال في معظم دول الاقتصاديه الناشئة وقياس مدى كفاءة أجهزتها التنفيذية في تحقيق الأهداف التي يتطلع المستثمرون وحملة الأسهم لتحقيقها، إلا أن السنوات الماضية شهدت بروز معايير إضافية لتقييم أداء الشركات وذلك بالتزامن مع التطورات المتلاحقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي وزيادة الوعي العام بدور المعايير غير المالية في تقييم أداء الشركات وتحسين سمعتها وزيادة دورها في تعزيز وتنويع البنية الاقتصادية. ومن أبرز تلك المعايير الحديثة لقياس نجاح الشركات انتهاج الشفافية والإفصاح، وتطوير الموارد البشرية، والتشجيع على الابتكار وحرص الشركات على حفز التصرفات التطوعية للموظفين والتي لا تتدرج ضمن مهامهم الوظيفية. ويظل العامل الأبرز في تبني وتطبيق المفاهيم الجديدة هو مدى قناعة حملة الأسهم وكبار موظفي الأجهزة التنفيذية في الشركات بجدواها وحرصهم على سنّ الأنظمة الداخلية الداعمة لتطبيقها واعتمادهم للميزانيات اللازمة لذلك. والأمر المؤكد هو أن الأداء المالي وغير المالي للشركات هو أساس نمو هذه الشركات في المجتمعات:

1. الأداء المالي: هو احد محاور قياس الأداء والمتضمن مزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية وتخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن.

إن قياس الأداء المالي في أي مؤسسة يتم عن طريق احتساب الحصة السوقية والعوائد المالية والقدرة على تخفيض التكلفة واحتساب العائد على الاستثمار ( Espino-Rodr'iguez, T.F. Padro'n-Robaina, V.2005). لهذا فقد تمت الاستعانة بهذه الأدوات في الاستبانة التي قمت بتوزيعها على الفئات المستهدفة ليتم من خلالها التحقق من أثر استراتيجيات التسويق على الأداء.

وقد اتفق الكثير من الكتاب على المقاييس التالية لقياس الأداء التسويقي للفندق:

1. المقاييس المالية.
2. الحصة السوقية.
3. نمو المبيعات.
4. الابتكارية أو الإبداع.

(Ambler, etal,2004), (Aggarwal & Gupta, 2006) , (Clark,1999) (Eusebio, etal,. 2006)

2. الأداء غير المالي: هو عبارة عن مجمل الأنشطة والعمليات التي تمكن المنظمة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية وزيادة على تحقيق رضا الزبائن .

إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، فالتوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أنه يمكن قياس الأداء غير المالي من خلال :  
( إدريس والغالبي، 2009 )

1. مدى تحقيق أي مؤسسة لأهدافها المرسومة.

2. النظرة المستندة إلى الموارد، لأن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
3. النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وضمن هذا التوجه يشير الأداء إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة تفاعل مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.
4. البعد البيئي للمنظمة : ويركز البعد البيئي على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومدى قدرة المنظمة على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها
5. مدخل النظم : والذي يشير إلى أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي يتشكل داخل المنظمة.
6. المفهوم الشمولي: من خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقاً لمحاور تلاعب المنظمة وطبيعة عملها).

## 5-2 الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالدراسة الحالية وقد تم تقسيم هذه الدراسات على النحو الآتي:

### 1-5-2 الدراسات العربية:

- دراسة (الطائي، 2000) ، " قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان) ". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تقييم العاملين لإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق وشملت عينة الدراسة ( 210 عاملاً في فئات الدرجة الأولى (خمسة نجوم) العاملة في أمانة عمان الكبرى وجاءت الفرضية العامة للدراسة على النحو الآتي: إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل إدارات فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم) الأردنية، لا تمثل طموح العاملين بالشكل المطلوب .وخرجت بعدة نتائج هي:

1. إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارات الفندقية عينة الدراسة بشكل عام، تمثل تقيماً محايداً للعاملين في هذه الفنادق. وهذا يعني في واقع الأمر إن هناك إجراءات ذات علاقة بالتسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح.
2. إن الإدارات الفندقية للفنادق عينة الدراسة تسعى إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين وملتزمة بهذه الفلسفة بشكل قوي وبشكل خاص في سلوكياتهم وتصرفاتهم مع ضيوف الفنادق.
3. بالرغم من توصل نتائج الدراسة إلى وجود نظام متكامل وفعال لإدارة الموارد البشرية في الفنادق عينة الدراسة إلا أن هناك إخفاق واضح في اهتمامها في إعداد وتنظيم البرامج التدريبية المخصصة. وخرجت هذه الدراسة بعدة توصيات أهمها:

- إن برنامج التسويق الداخلي الناجح في صناعة الفنادق والذي يحقق نتائج عمل فعالة يعتمد بالدرجة الأساس على ترسيخ فلسفة روحية العمل الجماعي والابتعاد عن التركيز على الأعمال الفردية للعاملين.
- يتطلب من الإدارات الفندقية أعداد برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر من خلال التركيز على تطوير المعرفة ومهارات الاتصال والمهارات الفني والاجتماعية للعاملين لغرض تأدية أعمالهم بالشكل الصحيح.
- إن نجاح الإدارة الفندقية الحديثة يجبرها على وضع نظام عادل للمكافآت والأجور تسعى من خلاله إلى تحقيق رضا بمستوى جيد لدى العاملين.

- دراسة الربيعي ، الربيعي ، (2011) بعنوان " اثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء " هدفت الدراسة إلى اختبار اثر التوجه السوقي والتزام العاملين على أداء المنظمة المسوقة لخدمات النقل الجوي. حيث تم اختيار شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية كمجال تطبيقي. وقد اعتمدت الدراسة في قياس المتغيرات على مقاييس مختبرة وقد تأكد صحتها وثباتها لقياس المتغيرات في البيئة الحالية. وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي نتائج مهمة، وفي مقدمتها ارتفاع مستوى التوجه بالزبائن، وجود توجه ملحوظ للشركة بالمنافسين، اهتمام غير كافي لإدارة الشركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين الأقسام المختلفة للشركة، وجود التزام مقبول نسبيا للعاملين تجاه الشركة، وان الشركة لم تحقق تفوق عالي في أداءها فיאسيا بالمنافسين . وقد أكدت نتائج الدراسة أيضا وجود اثر موجب دال إحصائيا للتوجه السوقي على التزام العاملين وأداء الشركة ولكل من الحصة السوقية والربحية إضافة إلى تأكيد الدراسة أيضا وجود اثر موجب ذو دلالة إحصائية للالتزام العاملين على أداء الشركة



والمتمثل بكل من الربحية والحصة السوقية. وقد خلصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات لإدارة الشركة لتطوير أدائها.

- دراسة المنصوري ، ( 2007 ) بعنوان " أثر الاستراتيجيات التسويقية على نتائج الأداء المصرفي دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الوطنية في دولة الإمارات " هدفت إلى تحديد اثر الاستراتيجيات التسويقية على نتائج الأداء المصرفي " تم عمل مسح شامل للبنوك الوطنية في دولة الإمارات وعددهم عشرون بنكاً، تناولت الدراسة مديرو المصارف ومديرو التسويق المصرفي بهذه المصارف (المسؤولون عن الإستراتيجية) و تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. يوجد ارتباط موجب بين المصادر وأسس تقييم السوق وطرق الوصول للسوق المستهدف ومعدلات الأداء المصرفية.
2. توجد فروق معنوية في معدلات أداء البنوك الوطنية في إمارة أبو ظبي طبقاً للمصادر التي يتم الاعتماد عليها عند تقسيم السوق.
3. يختلف إدراك مديري التسويق بالمصارف في إمارة أبو ظبي لتأثير العوامل المختلفة المستخدمة في تقسيم السوق ويرجع الباحث السبب إلى ما تضمنه دولة الإمارات من مستويات اقتصادية للأفراد والمؤسسات المالية الوطنية والأجنبية لذلك يختلف الإدراك لبعض البنوك تركز على فئات مواطنين وأخرى تركز على فئات واحدة وثالثة تركز على مؤسسات، وأوصت الدراسة، بضرورة الاهتمام ببحوث السوق الداخلية والخارجية وذلك للوقوف على موقع البنك بالنسبة للبنوك المنافسة من حيث الحصة في الودائع والقروض وسوق الخدمات المصرفية.

- دراسة ملكي، والضمور (2009) بعنوان " التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان" هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مستوى التوجه السوقي والأداء التسويقي لمكاتب السياحة والسفر العاملة في عمان، وقد تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت مكونات التوجه السوقي صورة كلية وبصورة منفردة (وعلاقته بمتغيرات الأداء التسويقي) عند أخذها بصورة مجتمعة أو مستقلة. ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة، وقد تكونت عينة الدراسة من ( 152 ) مكتبا سياحيا، وتم استعادة ( 148 ) استبانة وبنسبة بلغت 94.4 %، وقد تم تحليل البيانات المجمعة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة لمكونات أبعاد (التوجه السوقي) عند أخذها بصورة مجتمعة مع الأداء التسويقي الكلي لمكاتب السياحة العاملة، في حين لم يوجد إيه علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من مكون: نشر وتوليد المعلومات "ومكون: التوجه نحو المنافسة" مع الأداء التسويقي الكلي عند اخذ مكونات التوجه السوقي منفردة. وجود علاقة بين مكونات التوجه السوقي عند أخذها بصورة مجتمعة وبين بعض متغيرات الأداء التسويقي كحصة المكتب السوقية ونسبة نمو المبيعات والربحية، في حين لم توجد لها علاقة مع متغير العائد على الاستثمار عند اخذ كل منهما بصورة مستقلة. وجود علاقة لمكون "التوجه للعميل" مع الأداء التسويقي ككل، اما من حيث علاقته بمتغيرات الأداء التسويقي بشكل منفرد فإن التوجه للعميل يوجد له علاقة مع كل من متغيري حجم المبيعات الفعلية ونسبة نمو المبيعات فقط. وجود علاقة لمكون " توافر المعلومات التسويقية" مع الأداء التسويقي ككل، في حين لم يوجد له علاقة مع كل من متغيري الربحية ونسبة نمو المبيعات عند اخذ كل منهما بصورة مستقلة. لا يوجد علاقة لمكون " نشر وتوليد المعلومات التسويقية" مع الأداء التسويقي ككل، في حين يوجد لها علاقة فقط مع كل من متغيري حصة المكتب السوقية والربحية عند اخذ كل منهما بصورة مستقلة. يوجد علاقة لمكون " كفاءة العملية التسويقية" على الأداء التسويقي ككل، أما من حيث علاقته

مع متغيرات الأداء التسويقي بشكل منفرد فإن له علاقة مع كل متغيري الحصة السوقية والربحية. لا يوجد علاقة لمكون "التوجه للمنافسة" مع الأداء التسويقي ككل، بينما يوجد له علاقة مع كل متغيرات الأداء التسويقي منفردة باستثناء نسبة نمو المبيعات فقط. توجد علاقة لمكون "التكيف مع البيئة التسويقية" مع الأداء التسويقي ككل، بينما لم توجد له إي علاقة مع متغيري كل من تحقق العائد على الاستثمار وحصة المكتب السوقية عند أخذهما بصورة منفردة.

## 2-5-1-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Serdar ,2008) بعنوان "Market Orientation and Business Performance in Hotels Industry"، هدفت إلى تحليل التوجه السوقي وأثره على الأداء في الفنادق التركية، من خلال تقييم التوجه السوقي للفنادق في اسطنبول، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين التوجه السوقي والأداء للفنادق . وقد تكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في فنادق الخمس نجوم في العصمة التركية اسطنبول . وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي في فنادق الخمس نجوم في اسطنبول كان عاليا، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التوجه السوقي والأداء لتلك الفنادق المدروسة .

- دراسة (satyendra ,2009) بعنوان "How market Orientation and Outsourcing Create Capability and impact Business Performance"، هدفت إلى التعرف على دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في بناء القدرات التسويقية وتعزيز أداء العمل التجاري كما تهدف إلى معرفة كيف تساهم المصادر الخارجية في أداء المؤسسة من حيث محاولتها في التعرف على الدور التكميلي لتوجه السوق والدور الوسيط للقدرة التسويقية . وقد أجريت الدراسة على عينة من الهندية والأجنبية البالغ عددها (217). وقد توصلت الدراسة إلى أن التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية يساهمان في بناء القدرات السوقية وان المصادر الخارجية تعمل وتساهم في أداء العمل التجاري وان المصدر العالي للمخاطرة يكون له اثر ايجابي على أداء العمل التجاري كما أن التوجه السوقي والمصادر الخارجية يمكن أن تكون أدوات متممه في جهودا لبناء القدرات السوقية تعزيز العمل التجاري وإدارة الأوضاع التي تحتوي على المخاطرة.

- دراسة (Hansen, et..al ,2009) بعنوان " market Orientation, Strategy, and Performance in the Primary forest Industry" هدفت إلى فحص الدور الوسيط لإستراتيجية المنظمة على العلاقة بين التوجه السوقي والأداء حيث تكونت من مجتمع الدراسة 957 شركة، إما عينة الدراسة فتكونت من 164 مديرا يعمل في هذه الشركات، ولقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج أبرزها أن التوجه السوقي يؤثر بشكل ايجابي على كافة أشكال الإستراتيجية.

## 2-6 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لكون الدراسات السابقة قد تناولت اثر الاستراتيجيات التسويقية التنافسية على أداء المنظمة أو تحقيق التفوق التنافسي كما أن الدراسات الأخرى تناولت العلاقة بين التوجه السوقي وأداء المنظمة إضافة إلى أن دراسات أخرى تناولت العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية والتوجه السوقي إلا أن هذه الدراسة قد جمعت دراسة اثر كل من استراتيجيات التسويق التنافسية والتوجه السوقي بين أبعاده الثلاثة على أداء المنظمة كما أن ما يميز هذه الدراسة أنها استهدفت قطاع الفنادق فئة الخمس وأربع نجوم في الأردن كجانب تطبيقي لمعرفة اثر كل من الاستراتيجيات التسويقية التنافسية والتوجه السوقي على أداء هذه الفنادق .

قد يستفيد من هذه الدراسة المسؤولون والقائمون بإستراتيجية المنظمة لدى الفنادق في جميع في الأردن بخاصة والدول العربية بشكل عام، بما تقدمه من نتائج ومناقشة وتوصيات.

قد يستفيد من هذه الدراسة الباحثون في هذا المجال، من خلال ما تقوم به الدراسة من تفسير الدراسات السابقة، وتوجيه الدراسات المستقبلية، وذلك في جذب اهتمام الباحثين في هذا المجال، وفتح المجال لإجراء دراسات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

(1-3) منهج الدراسة

(2-3) مجتمع الدراسة

(3-3) عينة الدراسة

(4-3) أداة الدراسة

(5-3) مصادر جمع البيانات

(6-3) صدق أداة الدراسة

(7-3) ثبات أداة الدراسة

(8-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 3-1 منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، حيث اعتمد الباحث هذا المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليه الباحثون بالحصول على بيانات وافية ودقيقة تطور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره للوصول للمعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به وكونه من أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ومناسبا لظاهرة موضوع البحث .

#### 3-2 مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في فنادق فئة خمسة وأربعة نجوم في المملكة الأردنية في الأقسام المعنية بموضوع الدراسة والجدول التالي يبين الفنادق التي اشتمل عليها مجتمع الدراسة وموقعها وفتتها:



## الجدول (1)

أسماء الفنادق التي تشمل مجتمع الدراسة

فنادق خمس نجوم		
الموقع	أسم الفندق	
عمان	عمان ماريوت	1
عمان	كراون بلازا	2
عمان	جراند حياة	3
عمان	هوليدي ان	4
عمان	انتركونتيننتال	5
عمان	مريديان عمان	6
عمان	لي رويال	7
عمان	راديسون ساس عمان	8
عمان	ريجنسي بالاس	9
عمان	شيراتون	10
عمان	فور سيزنز	11
العقبة	انتركونتيننتال	12
العقبة	راديسون ساس	13
العقبة	خليج العقبة	14
البتراء	جراند فيو	15
البتراء	قصر النبطية	16
البتراء	البتراء موفنبيك	17
البتراء	طيبة زمان	18
البتراء	البتراء بلازا	19
البحر الميت	موفنبيك البحر الميت	20
البحر الميت	البحر الميت ماريوت	21
ماعين	ميركيور ماعين	22
فنادق أربعة نجوم		
أسم المدينة	أسم الفندق	
عمان	<u>ديزان</u>	1
عمان	بريستول	2
عمان	القصر	3
عمان	عالية	4
عمان	عمان انترناشونال	5

عمان	عمان ويست	6
عمان	عمون	7
عمان	Arwad	8
عمان	Dana Plaza	9
عمان	جراند بالاس	10
عمان	Amman Alsham Palace	11
عمان	امبريال بالاس	12
عمان	القدس الدولي	13
عمان	Arena Space	14
العقبة	Aqaba Gulf	15
العقبة	Radisson Sas Aqaba	16
العقبة	DAYS INN Hotel & Suites	17
البتراء	البتراء كروان بلازا	18
البتراء	Golden Tulip طريق الملوك	19
البتراء	باتوراما البتراء	20
البحر الميت	البحر الميت SPA	21
حمامات ماعين	Mercure Ma'in spa	22

يتضح من الجدول السابق أن عدد الفنادق التي تمثل مجتمع الدراسة هي (44) فندق من الفنادق العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية من فئة خمس وأربع نجوم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الباحث قد عمل على توزيع الاستبانة على جميع الفنادق بواقع من (7-10) استبانات على كل فندق بحيث تشمل المدراء التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة في تلك الفنادق.

### 3-3 عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار مفردات العينة من مجتمع البحث، عن طريق اخذ عينة طبقية من مجتمع البحث أي من كل فندق من فنادق فئة خمس نجوم وأربع نجوم في المملكة الأردنية الهاشمية وبمعدل (7 - 10) أشخاص من المدراء التنفيذيين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام المعنية بموضوع الدراسة في تلك الفنادق ومساعدتهم وبعد جمع الاستبيانات تكونت العينة من ( 330 ) فرد من المدراء التنفيذيين ومساعدتهم في تلك الفنادق والجدول التالي يوضح عدد الأفراد الذين تم اختيارهم ليكونوا من أفراد عينة الدراسة من كل فندق والجدول التالي يبين الأعداد التي تم التعامل مع إجاباتها في التحليل الإحصائي:

#### الجدول ( 2 )

أسماء الفنادق وعدد أفراد عينة الدراسة التي أخذت من كل فندق

فنادق خمس نجوم			
عدد الاستبيانات	الموقع	أسم الفندق	
9	عمان	عمان ماريوت	1
10	عمان	كراون بلازا	2
10	عمان	جراند حياة	3
9	عمان	هوليدي ان	4
9	عمان	انتركونتيننتال	5
10	عمان	مريديان عمان	6
9	عمان	لي رويال	7
8	عمان	راديسون ساس عمان	8
10	عمان	ريجنسي بالاس	9
9	عمان	شيراتون	10
9	عمان	فور سيزنز	11
9	العقبة	انتركونتيننتال	12
10	العقبة	راديسون ساس	13

9	العقبة	خليج العقبة	14
9	البتراء	جراند فيو	15
10	البتراء	قصر النبطية	16
10	البتراء	البتراء موفنك	17
9	البتراء	طيبة زمان	18
10	البتراء	البتراء بلازا	19
7	البحر الميت	موفنك البحر الميت	20
9	البحر الميت	البحر الميت ماريوت	21
10	ماعين	ميركيور ماعين	22
فنادق أربعة نجوم			
8	أسم المدينة	أسم الفندق	
8	عمان	ديزان	1
8	عمان	بريستول	2
8	عمان	القصر	3
8	عمان	عمان انترناشونال	4
8	عمان	عمان ويست	5
8	عمان	اميريال بالاس	6
8	عمان	القدس الدولي	7
7	العقبة	راديسون ساس	8
8	البتراء	البتراء كروان بلازا	9
7	البحر الميت	البحر الميت SPA	10
8	حمامات	ميركوري	11
مجموع الاستبانات			

### 4-3 أدوات الدراسة :

الاستبانة: محاولة لكشف العلاقة بين استراتيجيات التسويق ( استراتيجيه الكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز ) والتوجه السوقي وأثره على الأداء المالي وغير المالي لفنادق الخمس وأربعة نجوم في الأردن، حيث قام الباحث بتطوير استبانة من خلال الرجوع إلى الإطار النظري لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية، والنشرات، والمقالات

العلمية والأبحاث المنشورة (وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (62) فقرة، وتتوزع هذه الفقرات على (8) أبعاد. وبعد عرض الاستبانة على لجنة التحكيم خرجت الاستبانة بشكلها النهائي كما هي في الملحق مكونة من (38) فقرة موزعة على (8) أبعاد وهي على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

### الجدول (3)

الأبعاد المكونة لاستبانة الدراسة وعدد الفقرات لكل بعد

عدد الفقرات	البعد
5	استراتيجية الكلفة المنخفضة
7	استراتيجية التمايز
4	استراتيجية التركيز
5	التوجه بالزبائن
4	التوجه بالمنافسين
5	التكامل الوظيفي
4	الأداء غير المالي
4	الأداء المالي
38	كافة أبعاد الاستبانة

عند تصميم الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرت لدراسة كل المحاور حيث تم عمل تدرج خماسي لاستجابات أفراد العينة كما يلي:

حيث تم تقسيم درجة الموافقة على درجات الاستبانة إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

منخفض اذ تراوح المتوسط الحسابي بين (1 - 2.33).

متوسط اذ تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.66).

مرتفع اذ تراوح المتوسط الحسابي بين (3.67 - 5.00).

وتم التقسيم وفق التالي:

لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كلياً
1	2	3	4	5

ولهذه البدائل الخمس فئات هي: الفئة الأولى (1 - 1.99)، الفئة الثانية: (2 - 2.99)، الفئة الثالثة: (3 - 3.99) الفئة الرابعة : (4 - 5) . فيتم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاث للمتوسطات الحسابية فتكون النتيجة  $1.33=3/4$  وبعملية حسابية :

$2.33=1.33+1$  إذن تراوح المتوسط الحسابي بين (1 - 2.33) ويكون المستوى منخفض.

$3.66=1.33+2.33$  إذن تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 - 3.66) يكون المستوى متوسط. ما كان بين (3.67 - 5) يكون المستوى مرتفع.

تم توزيع الاستبانة من خلال قيام الباحث بتوزيعها على الفنادق المشمولة في الدراسة، حيث شرح الباحث لإفراد عينة الدراسة الهدف من الدراسة، وكيفية ملء الاستبانة، ونظراً لانشغال بعض الأفراد فقد تم إعطاؤهم الاستبانة وشرحها لهم، ومن ثم إعادتها في وقت لاحق، وتم توزيع (330) استبانته شملت المدراء التنفيذيين ومساعدتهم والمعنيين في الأقسام المتعلقة بموضوع الدراسة في (33) فندق في المملكة الأردنية الهاشمية، ثم جمعت الاستبيانات، حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (298) استبانته، وهي تمثل ما نسبته 90 % تقريباً من عدد الاستبيانات الموزعة.

### 5-3 مصادر جمع البيانات :

1. المصادر الثانوية: ولغايات تكوين الإطار النظري لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وذلك من خلال الكتب، والمراجع العربية، والأجنبية، والنشرات، والمقالات العلمية والأبحاث المنشورة، وغير المنشورة والمطبوعات، والمؤتمرات.

2. المصادر الأولية: والتي يستطيع الباحث من خلالها التأكد من مدى صحة الفروض، وذلك عن طريق تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها على عينة الدراسة.

### 6-3 صدق أداة الدراسة :

بغرض التأكد من صدق الاستبانة، حيث تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال (الإدارة، والتسويق والتقييم)، وذلك بهدف التحقق من صدق محتوى الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة من فقرات الاستبانة للبعد الذي تنتمي إليه، ومن حيث صياغتها اللغوية. انظر ملحق (2)

وتمت كتابة الاستبانة بصورتها النهائية، بناء على ملاحظات، واقتراحات المحكمين، حيث قام الباحث بإجراء التعديل اللازم على الاستبانة، فقد تم احتساب كل فقرة حصلت على موافقة (80%) من أعضاء لجنة التحكيم، حيث تم تعديل كل فقرة أشار إليها أعضاء لجنة التحكيم، وبقي عدد الفقرات في الصورة النهائية للاستبانة (38) فقرة، ملحق (3) .

### طريقة تصحيح المقياس :

- تم تحديد طريقة تصحيح الإجابات على الاستبانة، وذلك على النحو الآتي :
- وضع أمام كل فقرة من فقرات المقياس خمسة خيارات هي (اتفق كليا - اتفق - محايد - لا اتفق - لا اتفق إطلاقاً) وعلى المستجيب أن يختار واحدة منها.
  - إعطاء القيم (5، 4، 3، 2، 1) بالتسلسل من اليمين إلى اليسار.

### 7-3 ثبات أداة الدراسة :

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، ووجد أن معاملات ثبات الاستبانة على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول (4)

معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ الفا

قيمة كرونباخ الفا	البعد
0.84	استراتيجية الكلفة المنخفضة
0.81	استراتيجية التمايز
0.90	استراتيجية التركيز
0.77	التوجه بالزبائن
0.78	التوجه بالمنافسين
0.80	التكامل الوظيفي
0.83	الأداء غير المالي
0.76	الأداء المالي
0.91	الدرجة الكلية



يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الثبات لإبعاد الاستبانة تراوحت بين (76 - 90) وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات (استقرار) مقبول لأغراض الدراسة الحالية.

### 8-3 المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بالتحليل الإحصائي للبيانات على مرحلتين وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أهمها ما يلي:

#### \* المرحلة الأولى : التحليل الوصفي :

وفي هذه المرحلة قام الباحث بإيجاد التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

#### \* المرحلة الثانية : اختبار فرضيات الدراسة:

وهنا قام الباحث باختبار فروض البحث، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، المناسبة والتي تتمثل في تحليل الانحدار المتعدد: للتعرف على اثر استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) والتوجه السوقي السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي) على الأداء المالي والأداء غير المالي لفنادق فئة الخمس وأربعة نجوم. كمتغير تابع. ومعادلة كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) وصف متغيرات الدراسة

(3-4) اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج التحليل واختبار الفرضيات

#### 1-4 المقدمة :

يهدف هذا الفصل بشكل رئيسي إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث سيتم اختبار الفرضيات.

#### 2-4 وصف متغيرات الدراسة :

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى خصائص عينة الدراسة من حيث: فئة الفندق، المركز الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر. ويظهر الجدول (5) تلك الخصائص.

جدول (5)  
وصف أفراد عينة الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة
فئة الفندق	5 نجوم	204	68.5%
	4 نجوم	94	31.5%
المركز الوظيفي	مدير عام	30	10.1%
	رئيس قسم	268	89.9%
الجنس	ذكر	235	78.9%
	إنثى	63	21.1%
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	9	3.0%
	دبلوم متوسط	30	10.1%
	بكالوريوس	219	73.5%
	ماجستير	34	11.4%
	دكتورة	6	2.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	62	20.8%
	من 5 الى أقل من 10 سنوات	70	23.5%
	من 10 الى أقل من 15 سنة	62	20.8%
	من 15 الى أقل من 20	68	22.8%
	20 سنة فأكثر	36	12.1%
العمر	30 سنه فما دون	53	17.8%
	31 سنه الى 40	70	23.5%
	41 سنه الى 50	64	21.5%
	51 سنه الى 60	66	22.1%
	سنة فما فوق 61	45	15.1%

يبين الجدول (5) انه من حيث فئة الفندق فقد جاءت النسبة لفئة خمس نجوم (68.5%) ولفئة 4 نجوم (31.5%)، أما المركز الوظيفي فجاءت النسب مدير عام (10.1%) ، رئيس قسم (89.9%) أما من حيث الجنس تبين أن ما نسبته (78.9%) ذكور وأن (21.1%) إناث، وأما من حيث المؤهل العملي فإن ما نسبته (3.0%) كانوا من توجيهي فما دون ، و(10.1%) دبلوم متوسط، و(73.5%) بكالوريوس، و(11.4%) ماجستير، و(2.0%) كان مؤهلهم العلمي دكتوراة. أما بالنسبة لسنوات الخبرة فجاءت النسب من(اقل من 5 سنوات) كانت النسبة (20.8%)، ومن (5-اقل من 10 سنوات) كانت(23.5%)، ومن (10-اقل من 15 سنة) كانت (20.8%)، ومن (15-اقل من 20 سنة) كانت (22.8%): ومن (20 سنة فأكثر) كانت (12.1%). أما من حيث العمر فجاءت النسب كما يلي: من(30 سنة فما دون)كانت (17.8%)، ومن عمر (31-40) كانت (23.5%)، ومن عمر (41-50) كانت نسبتهم (21.5%)، ومن عمر (51-60) كانت (22.1%)، ومن عمر (61 فما فوق) كانت نسبتهم(15.1%).

وللتعرف إلى اثر استراتيجيات التسويق والتوجه السوقي على أداء فنادق فئة الخمس وأربع نجوم في الأردن، استعان الباحث بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة أهمية الفقرة ومستوى الموافقة.

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب مستوى الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز)

المجال	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	ترتيب أهمية	مستوى الأهمية	
استراتيجية الكلفة المنخفضة	1	يحرص الفندق على تأمين احتياجاته من السوق بأقل تكلفة	4.20	0.80	1	مرتفعة	
	2	يقوم الفندق بإيجاد طرق لتقليل المصاريف العامة	3.99	0.87	4	مرتفعة	
	3	يسعى الفندق لرفع مستوى كفاءة التشغيل	4.19	0.90	2	مرتفعة	
	4	يحرص الفندق على إيجاد طرق لتقليل تكاليف الانتاج للخدمة الفندقية	4.10	0.80	3	مرتفعة	
	5	يقدم الفندق خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة	3.96	0.89	5	مرتفعة	
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	4.09	0.75		مرتفعة
	المجال	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	مستوى الأهمية
إستراتيجية التمايز	6	يحرص الفندق على تقديم خدمات بمواصفات تكنولوجية حديثة عما يقدمه المنافسون	3.85	0.94	5	مرتفعة	
	7	يقوم الفندق بتحسين وتطوير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن	3.91	0.88	4	مرتفعة	
	8	يقوم الفندق بتقييم الخدمات الجديدة المقدمة في السوق	3.69	0.86	7	مرتفعة	
	9	يحرص الفندق على زيادة الخدمات الجديدة المقدمة للزبائن	3.96	0.71	3	مرتفعة	

مرتفعة	1	0.70	4.40	يحرص الفندق على تكثيف الدعاية والتسويق لخدماته	10	
مرتفعة	2	0.74	4.18	يحرص الفندق على تطوير الخدمات بحسب قدرة الزبائن الشرائية.	11	
مرتفعة	6	0.96	3.84	يحرص الفندق على بناء هوية ذاتية قوية	12	
مرتفعة		0.59	3.98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		
مستوى الأهمية	ترتيب أهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	المجال
متوسطة	2	0.93	3.49	تركز الإدارة على التفرد بتقديم خدمة خاصة بالفندق	13	استراتيجية التركيز
متوسطة	3	1.07	3.24	تحرص الإدارة على استهداف شريحة محددة من الزبائن	14	
متوسطة	1	0.96	3.65	تقوم الإدارة بتقديم عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة	15	
متوسطة	4	1.51	3.23	يقوم الفندق بتقديم خدمات خاصة للزبائن القادمين بشكل مجموعات	16	
متوسطة		0.85	3.41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		

يظهر من الجدول (6) أن استراتيجية الكلفة المنخفضة حققت وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.09) وبانحراف معياري عام (0.75). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.96 - 4.20) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) يحرص الفندق على تأمين احتياجاته من السوق بأقل تكلفة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.20) وكان الانحراف المعياري (0.70). وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) " يقدم الفندق خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.96) وبانحراف معياري (0.89).

وحققت إستراتيجية التمايز وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.59) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.40 - 3.69) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) " يحرص الفندق على تكثيف الدعاية والتسويق لخدماته " بمتوسط حسابي (4.40) حيث كان الانحراف المعياري لها (0.96) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) "يقوم الفندق بتقييم الخدمات الجديدة المقدمة في السوق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.69) وبانحراف معياري (0.86).

وحققت استراتيجية التركيز وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.41) وبانحراف معياري عام (0.85). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.65-3.23) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (15) " تقوم الإدارة بتقديم عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة " بمتوسط حسابي (3.65) حيث كان الانحراف المعياري لها (0.96) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (16) " يقوم الفندق بتقديم خدمات خاصة للزبائن القادمين بشكل مجموعات. " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.23) وبانحراف معياري (1.51).



## جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الترتيب ومستوى الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة على التوجه السوقي ( التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي)

المجال	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	مستوى الأهمية
التوجه بالزبائن	17	يقوم الفندق بقياس رضا الزبائن بشكل مستمر	3.76	0.97	4	مرتفعة
	18	يقوم الفندق بشكل مستمر بمراقبة مستوى التزامنا وتوجهنا بخدمة الزبائن	3.48	0.82	5	متوسط
	19	يقوم الفندق بخدمة ما بعد البيع	3.95	0.87	2	مرتفعة
	20	استراتيجيتنا للميزة التنافسية تستند بالأساس على فهمنا لحاجات الزبائن	3.89	0.91	3	مرتفعة
	21	استراتيجيات فندقنا موجهة لتوليد قيمة عالية للزبائن	4.37	0.59	1	مرتفعة
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.89	0.58	
المجال	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	مستوى الأهمية
التوجه بالمنافسين	22	الإدارة العليا في فندقنا تناقش بشكل مستمر استراتيجيات المنافسين	4.07	0.81	1	مرتفعة
	23	يستجيب فندقنا بسرعة لتحركات المنافسين والتي تشكل تهديدا لنا	3.90	0.84	3	مرتفعة
	24	يستهدف فندقنا الزبائن الذين يشكلون فرصا لتحقيق قيمة تنافسية	3.92	0.76	2	مرتفعة
	25	يقوم موظفو المبيعات في فندقنا بنشر المعلومات التي تركز على استراتيجيات المنافسين	3.65	0.93	4	متوسط
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.89	0.63	
المجال	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	مستوى الأهمية
التكامل الوظيفي	26	كافة الوحدات التنظيمية المكونة لفندقنا تستجيب لبعضها البعض في الاحتياجات والمتطلبات	3.57	1.07	1	متوسط
	27	كافة الوظائف في فندقنا (تسويق، مبيعات...) تتكامل لخدمة احتياجات الأسواق المستهدفة	3.48	1.00	3	متوسط
	28	يقوم مديرو الفندق بمقابلة الزبائن الحاليين والمتوقعين للتعرف على احتياجاتهم	3.40	0.99	5	متوسط

متوسط	3	1.07	3.48	يقوم فندقنا بشكل مستمر بنشر كافة المعلومات عن تجارب زبائننا الناجحة وغير الناجحة	29
متوسط	2	0.94	3.56	يفهم مدراؤنا مساهمة كل فرد يعمل في الفندق لتوليد قيمة للزبان	30
متوسط		0.89	3.50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

يظهر من الجدول (7) أن التوجه بالزبان حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.89) وبانحراف معياري عام (0.58). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.07 - 3.48) وجاءت في الرتبة الأولى للفقرة (21) " استراتيجيات الفندق موجهة لتوليد قيمة عالية للزبان " بمتوسط حسابي (4.37) حيث كان الانحراف المعياري لها (0.59) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (18) " يقوم الفندق بشكل مستمر بمراقبة مستوى التزامنا وتوجهنا بخدمة الزبان " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.48) وبانحراف معياري (0.82).

كما حقق التوجه بالمنافسين وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.89) وبانحراف معياري عام (0.63). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (4.07 - 3.65) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (22) " الإدارة العليا في فندقنا تناقش بشكل مستمر استراتيجيات المنافسين " بمتوسط حسابي (4.07) حيث كان الانحراف المعياري لها (0.81) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (25) "يقوم موظفو المبيعات في فندقنا بنشر المعلومات التي تركز على استراتيجيات المنافسين." حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.65) وبانحراف معياري (0.93).

كما حقق التكامل الوظيفي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.50) وبانحراف معياري عام (0.89). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.57 - 3.40) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) "كافة الوحدات التنظيمية المكونة لفندقنا تستجيب لبعضها البعض في الاحتياجات والمتطلبات" بمتوسط حسابي (3.57) حيث كان الانحراف المعياري لها (1.07)

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (28) "يقوم مديرو الفندق بمقابلة الزبائن الحاليين والمتوقعين للتعرف على احتياجاتهم" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.40) وبانحراف معياري (0.99).

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المعيارية و الترتيب ومستوى الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أداء الفنادق ( الأداء المالي وغير المالي )

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية	مستوى الأهمية	الرقم	الفرقة	المجال
3.60	1.02	2	متوسط	31	زبائن الفندق راضون عن خدماتنا	الأداء غير المالي
3.38	0.95	4	متوسط	32	زبائن الفندق لديهم ولاء عالي لفندقنا	
3.58	0.97	3	متوسط	33	خدماتنا تحقق قيمة الزبون طيلة مدة تعامله مع الفندق	
3.89	0.81	1	مرتفعة	34	الخدمات المقدمة في الفندق ذات قيمة مستدامة للزبائن	
3.61	0.66		متوسط		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	
3.85	0.84	1	مرتفعة	35	يحقق الفندق نمواً في الحصة السوقية	الأداء المالي
3.72	0.71	2	مرتفعة	36	إيرادات الفندق أو أرباحه أعلى من المنافسين أو حسب ما هو متوقع	
3.42	0.89	4	متوسط	37	إدارة الفندق حققت تخفيض في تكلفة المبيعات	
3.48	0.89	3	متوسط	38	حققت إدارة الفندق نمواً في العائد على الاستثمار	
3.62	0.69		متوسط		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

وحقق مجال الأداء غير المالي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.61) وبانحراف معياري عام (0.66).

أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (3.38 - 3.89) . وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (34) " الخدمات المقدمة في الفندق ذات قيمة مستدامة للزبائن " بمتوسط حسابي (3.89)، حيث كان الانحراف المعياري لها (0.81) وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (32) "زبائن الفندق راضون عن خدماتنا. " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.38) وبانحراف معياري (0.95).

وحقق مجال الأداء المالي وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.62) وبانحراف معياري عام (0.69). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم الوسط الحسابي بين ( 3.85 - 3.42) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (37) " إدارة الفندق حققت تخفيض في تكلفة المبيعات " بمتوسط حسابي (3.85) حيث كان الانحراف المعياري لها (0.84) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (38) " حققت إدارة الفندق نمواً في العائد على الاستثمار. " حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.42) وبانحراف معياري (0.89).

#### 3-4 اختبار الفرضيات :

عمل الباحث في هذا الجزء على اختبار فرضيات الدراسة ، من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، والتي تم صياغتها على أساس مشكلة الدراسة وأسئلتها، وذلك كما يلي:

#### \* الفرضية الرئيسية الأولى:

H-1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز ) على أداء الفنادق ( الأداء المالي وغير المالي ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha < 0,05$  ) .

## \*الفرضية الفرعية الأولى:

**H-1-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة

المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز ) على الأداء المالي للفنادق عند مستوى  
الدلالة (  $\alpha < 0,05$  )

لاختبار هذه الفرضية أستخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من أثر  
استراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز)  
على الأداء المالي للفنادق كمتغير تابع، وكما هو موضح في الجدول (9).

إذ يُظهر الجدول(9) أثر استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة،  
إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز ) على الأداء المالي للفنادق في الأردن، إذ بينت النتائج  
وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة،  
إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي للفنادق في الأردن، إذ بلغ معامل  
الارتباط (0.780) عند مستوى (  $\alpha \leq 0,05$  )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.609)، أي  
أن ما قيمته (0.609) من التغيرات في الأداء المالي للفنادق في الأردن ناتج عن التغيير في  
مستوى الاهتمام باستراتيجيات التسويق بأبعادها الثلاث، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$   
(0.288) لإستراتيجية الكلفة المنخفضة، (0.341) لاستراتيجية التمايز، (0.172) لاستراتيجية  
التركيز، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات التسويق بأبعادها  
الثلاث يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي للفنادق في الأردن بقيمة (0.288) لاستراتيجية الكلفة  
المنخفضة، (0.341) لاستراتيجية التمايز، (0.172) لاستراتيجية التركيز. ويؤكد معنوية هذا  
التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (152.696) وهي دالة عند مستوى (  $\alpha \leq 0.05$  ). وهذا

يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى، وعلية ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز ) على الأداء المالي للفنادق عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )

### الجدول (9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي للفنادق في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig*	
الأداء المالي	0.780	0.609	152.696	3	0.000	استراتيجية الكلفة المنخفضة	0.288	4.035	0.000
				294		استراتيجية التمايز	0.341	2.519	0.012
				297		استراتيجية التركيز	0.172	2.100	0.037

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## \* الفرضية الفرعية الثانية:

**H-1-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من أثر استراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق كمتغير تابع، وكما هو موضح في الجدول (10).

إذ يُظهر الجدول (10) أثر استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز ) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن، إذ بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط (0.841) عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )، أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.707)، أي أن ما قيمته (0.707) من التغيرات في الأداء غير المالي للفنادق في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجيات التسويق باياعها الثلاث، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.120) لاستراتيجية الكلفة المنخفضة، (0.321) لاستراتيجية التمايز، (0.340) لاستراتيجية التركيز، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجيات التسويق باياعها الثلاث يؤدي إلى زيادة في الأداء غير المالي للفنادق في الأردن بقيمة (0.120) لاستراتيجية الكلفة المنخفضة، (0.321) لاستراتيجية التمايز، (0.340) لاستراتيجية التركيز. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (236.410) وهي دالة عند مستوى

( $\alpha \leq 0,05$ ) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية، وعلية ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز ) على الأداء غير المالي للفنادق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

### الجدول (10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات التسويق ( استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن

Siq*	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	Siq* مستوى الدلالة	درجات الحرية		F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.041	2.054	0.120	0.000	3	الانحدار	236.410	0.707	0.841	الأداء غير المالي
0.004	2.891	0.321		294	البواقي				
0.000	5.073	0.340		297	المجموع				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )



### \* الفرضية الرئيسية الثانية:

**H-2:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي ( التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على أداء الفنادق ( الأداء المالي وغير المالي) عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )

### الفرضية الفرعية الأولى:

**H-2-1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من أثر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق كمتغير تابع، وكما هو موضح في الجدول (11).

إذ يُظهر الجدول (11) أثر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق في الأردن، إذ بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط (0.792) عند مستوى (  $\alpha \leq 0,05$  )، أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.628)، أي أن ما قيمته (0.628) من التغيرات في الأداء المالي للفنادق في الأردن ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتوجه السوقي بابعاده الثلاث، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.339) للتوجه بالزبائن، (0.308) للتوجه بالمنافسين، (0.192) للتكامل الوظيفي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه السوقي بابعاده الثلاث يؤدي إلى زيادة في الأداء المالي للفنادق في الأردن بقيمة (0.339) للتوجه بالزبائن، (0.308) للتوجه بالمنافسين، (0.192) للتكامل الوظيفي. ويؤكد معنوية هذا التأثير

قيمة F المحسوبة والتي بلغت (165.364) وهي دالة عند مستوى (0.05). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى، وعلية ترفض الفرضية العدمية (الصفريية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0,05$  )

### الجدول (11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي للفنادق في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig*
الأداء المالي	0.792	0.628	165.364	3	0.000	التوجه بالزبائن	2.403	0.017
				294		التوجه بالمنافسين	2.877	0.004
				297		التكامل الوظيفي	2.125	0.034

\*يكون التأثير ذا دلالة احصائية عند مستوى (0.05)  $\alpha$

## \* الفرضية الفرعية الثانية:

**H-2-2:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين،

التكامل الوظيفي) على الأداء غير المالي للفنادق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب تحليل الانحدار المتعدد، للتحقق من أثر

للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء غير المالي

للفنادق كمتغير تابع، وكما هو موضح في الجدول (12).

إذ يُظهر الجدول (12) أثر للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل

الوظيفي) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن، إذ بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء غير

المالي للفنادق في الأردن، إذ بلغ معامل الارتباط (0.829) عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ )، أما

معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.687)، أي أن ما قيمته (0.687) من التغيرات في الأداء غير

المالي للفنادق في الأردن ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالتوجه السوقي بإبعاده الثلاث،

كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.046) للتوجه بالزبائن، (0.387) للتوجه بالمنافسين،

(0.319) للتكامل الوظيفي، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتوجه

السوقي بإبعاده الثلاث يؤدي إلى زيادة في الأداء غير المالي للفنادق في الأردن بقيمة (0.046)

للتوجه بالزبائن، (0.387) للتوجه بالمنافسين، (0.319) للتكامل الوظيفي، وكان مجال التوجه

بالزبائن ليس له دلالة معنوية كما يظهر من الجدول. ويؤكد معنوية هذا التأثير لمجالي: التوجه

بالمنافسين، والتكامل الوظيفي، قيمة F المحسوبة والتي بلغت (214.646) وهي دالة عند

مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء غير المالي للفنادق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

### الجدول (12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	F المحسوبة	درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig*
الأداء غير المالي	0.829	0.687	214.646	الانحدار	0.000	التوجه بالزبائن	0.373	0.709
				اليواقي		التوجه بالمنافسين	4.157	0.000
				المجموع		التكامل الوظيفي	4.064	0.000

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

(1-5) الاستنتاجات

(2-5) التوصيات

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي هدفت لتعرف أثر استراتيجيات التسويق والتوجه السوقي على أداء فنادق فئة الخمسة وأربعة نجوم في الأردن، والتي في ضوءها يقترح الباحث جملة من التوصيات، ويشتمل هذا الفصل على فقرتين هما:

#### 5-1 مناقشة النتائج والاستنتاجات:

لقد أثارت الدراسة العديد من الأسئلة، وعرضت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة والأثر لاستراتيجيات التسويق والتوجه السوقي على الأداء المالي وغير المالي لفنادق فئة الخمسة وأربعة نجوم في الأردن، وتوصلت إلى نتائج أسهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، واختبار فرضياتها، ويشير الباحث في البداية إلى أبرز نتائج دراسته:

1. أظهرت النتائج أن استراتيجيات الكلفة المنخفضة في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن مرتفعة.

2. وبينت النتائج أن إستراتيجية التمايز في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن مرتفعة.

3. كما أظهرت النتائج أن إستراتيجية التركيز في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن متوسطة.

4. وأن مستوى أهمية التوجه بالزبائن، في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن مرتفعة.

5. وأن مستوى أهمية التوجه بالمنافسين، في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن مرتفعة.

6. وأن مستوى أهمية التكامل الوظيفي، في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن مرتفعة.

7. كما بينت النتائج أن الأداء المالي في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن كان متوسطاً.

8. وأن الأداء غير المالي في فنادق الخمسة والأربعة نجوم في الأردن كان متوسطاً أيضاً.

9. كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي للفنادق في الأردن.

10. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لاستراتيجيات التنافسية (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

11. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) على الأداء المالي للفنادق في الأردن.

12. وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتوجه السوقي (التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

13. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن) على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

**وبناءً على ما تقدم يمكن إدراج أهم الاستنتاجات وهي:**

1. أن أثر استراتيجيات التسويق (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء غير المالي، أعلى من أثرها على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.
2. أن أثر إستراتيجية التركيز، أعلى من أثر استراتيجيات الكلفة المنخفضة، وإستراتيجية التمايز، على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.
3. أن أثر إستراتيجية التمايز، أعلى من أثر استراتيجيات الكلفة المنخفضة، على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.
4. أن أثر استراتيجيات التسويق (إستراتيجية التمايز، استراتيجيات الكلفة المنخفضة) على الأداء غير المالي، أعلى من أثر إستراتيجية التركيز ، على الأداء المالي للفنادق في الأردن.
5. أن أثر استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التركيز، على الأداء المالي للفنادق في الأردن.
6. أن أثر التوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) على الأداء المالي أعلى من أثرها على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن
7. أن أثر التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين،) أعلى من أثر التكامل الوظيفي على الأداء المالي للفنادق في الأردن
8. أن أثر التوجه بالمنافسين، أعلى من أثر التكامل الوظيفي على الأداء المالي للفنادق في الأردن
9. وجود أثر للتوجه بالمنافسين والتكامل الوظيفي على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن
10. أن أثر للتوجه بالمنافسين أعلى من أثر التكامل الوظيفي على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن
11. عدم وجود أثر للتوجه بالزبائن على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن.

## 5-2 التوصيات :



في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بالآتي:

- الاهتمام والتأكيد على دور استراتيجيات التنافسية (استراتيجيات الكلفة المنخفضة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) على الأداء المالي وغير المالي، من خلال إجراءات عديدة مثل: قيام الفندق بتقديم خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة، و السعي على بناء هوية ذاتية قوية للفندق ، مع التركيز على التفرد بتقديم خدمة خاصة بالفندق، واستهداف شريحة محددة من الزبائن من خلال عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة للزبائن القادمين بشكل مجموعات.
- العمل على مواكبة التطورات في مجال أنظمة المعلومات التسويقية و قواعد البيانات التسويقية، بالشكل الذي يمكن الفنادق في الأردن من زيادة كفاءتها في مجال استخدام هذه الأنظمة في تحسين الأداء التسويقي.
- زيادة استخدام نظامي بحوث التسويق والاستخبارات التسويقية بهدف الاستفادة منهما في تحسين الأداء التسويقي بشكل أكبر، والاهتمام بالاستفادة من المعلومات التي يتم استخراجها من نظام المعلومات التسويقية بأنظمتها الفرعية في تصميم الاستراتيجيات التسويقية حتى لا يكون هذا النظام عبئاً على هذه الفنادق يقلل من درجة استفادتها منه.
- العمل على تخصيص دائرة مستقلة خاصة بأنظمة المعلومات التسويقية وقواعد البيانات التسويقية بهدف زيادة الاستفادة من هذا النظام في تحسين الأداء للفنادق في الأردن.
- الاهتمام بتدريب الموظفين في مختلف الأقسام في الفنادق على كيفية استخدام نظام المعلومات التسويقية بشكل يتناسب و متطلبات عملهم.
- التأكيد على أهمية ودور التوجه السوقي ( التوجه بالزبائن، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الاقتصادي) وذلك باستخدام وإتباع طرق من شأنها أن تعزز من مستوى الأداء المالي وغير

الملي للفنادق في الأردن ، وذلك بالاعتماد على تبني مفهوم الزبائن والتركيز عليهم من خلال السعي إلى كسب رضاهم من خلال الخدمات النوعية التي ينبغي على الفندق تقديمها لهم لكسب ولاءهم ، وإقامة العلاقات الدائمة معهم باعتبارهم زبائن دائمين وليسوا زبائن عابرين.

- إجراء المزيد من الدراسات تتناول الفنادق في الأردن وتتناول استراتيجيات التسويق، والتوجه السوقي وأثرها على متغيرات تابعة متعددة مثل التوجه الاستراتيجي، والمسؤولية الأخلاقية.

## قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

ثانيا: المراجع الأجنبية

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- الربيعي، ميثاق طاهر(2010) "اثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الربيعي ، ليث سلمان ، والربيعي ، ميثاق كاظم، (2011)، "اثر التوجه السوقي والتزام العاملين على الأداء " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، مجلد (17) العدد(63) .
- البري، أماني، (2005) " تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة " أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- بن لخضر، محمد العربي، " صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية " دراسة نشرت في الملتقى الدولي الرابع.
- أبو عويلى، غادة محمود سلامة،(2008). مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

- أبو فارة ، يوسف، (2004) ،التسويق الإلكتروني:عناصر المزيج التسويقي عبر الإنترنت، عمان دار وائل للنشر .
- الحسيني، فلاح حسن عداي،(2006) الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم، مداخلها، عملياتها المعاصرة " دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن.
- الدوري، زكريا مطلق،(2005) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2005، عمان-الأردن.
- الصحن، محمد،(1998)"مفهوم التوجه بالسوق في المنظمات المصرية: دراسة ميدانية لاختبار العوامل المؤثرة في التوجه بالسوق والنواتج المرتبطة"مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية العدد لأول، المجلد 35 :263-313.
- العجمي، سالم حسين،(2010) " اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة "، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن .
- المشاقبة، خالد، (2001)، " تطبيقات التوجه التحليلي الاستراتيجي على أداء المنظمة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن
- إدريس، وائل محمد، والغالبي، طاهر محسن (2011) " الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- المنصوري، أحمد راشد أحمد.(2007). أثر الاستراتيجيات التسويقية على نتائج

الأداء المصرفي دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الوطنية في دولة

الإمارات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم

إدارة الأعمال، القاهرة. جمهورية مصر العربية.

- الموسى، محمد عبد، (2000) " اثر العلاقة بين التوجيه نحو السوق والميزة

التنافسية في الأداء التسويقي"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير

منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد : العراق.

- الهاشمي، أحمد شهاب محمد، (2011). اثر التوجه السوقي على أداء المشاريع

الإشائية الهندسية ودور التوجه الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان. الأردن.

- الهيتي، خالد. (2000). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (الطبعة الأولى)،

دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ساعات، عبد الإله سيف الدين غازي، وأمين، شاكر تركي، (2012). أثر التوجه

نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية، مجلة الباحث، عدد (10)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص

ص 341-352.

- ملكي، همام سمير يعقوب، (2008) " اثر التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على

العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة : نموذج مقترح " أطروحة

دكتورة، جامعة عين شمس : مصر.

- ملكي، همام سمير، والضمور، وهاني حامد،(2009). التوجه السوقي وعلاقته بالأداء التسويقي لدى مكاتب السياحة العاملة في مدينة عمان، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 20، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 69-96.
- مؤيد سعيد سالم،(2005) " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، الأردن.
- هاشم، طارق نائل روي،(2006) دور نظم المعلومات التسويقية في تحسين الأداء التسويقي للشركات المساهمة العامة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، قسم التسويق، عمان. الأردن.

### ثانيا: المراجع الأجنبية :

- Porter, M.E, "Competitive Strategic: **Techniques for Analyzing Industries and Competitors**", New York: Free press, 1980,pp.17-22.
- Narver , J. C. and Slater, S.F. (1990), " The effect a market orientation on business profitability ", **Journal of marketing**, Vol.54 No. 4:20-35.
- Ecclec, Robert. G., (1991), " The performance measurement manifesto", **Harvard Business Review**, Vol.69,No.1:131.
- Kohli ,A.K. Jaworski ,B.J. and Kumar, A .(1993)," Markor: a measurement of market orientation", **Journal of Marketing Research**. Vol. XXX, November:467-477.
- Zahra, S. A. and Covin J.G.(1993) "Business strategy technology policy and firm performance" **Strategic Management Journal** .V ol.14 pp451-78
- Robins, James & Wiersema, Margarethe F., (1995),“A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance”, **Strategic Management Journal**, Vol.16, No. 4: 278.
- Slatr ,s.f and Narver ,J.c (1995)," Market orientation and the learning organization" **Journal of Marketing** " vol.59,July-63-74.
- Gatignon and Xuereb, 1997. Market orientation, Marketing Capabilities.
- Kahan, R., (1998), Using Database Marketing Techniques to enhance your one-to-one marketing initiatives, **Journal of Consumer Marketing**, (on-line), 15 (5),



<file://A:search.epnet.com>

- Clark, B. , (1999), Marketing performance measures : History and interrelationships , **Journal of Marketing Management**, (online), 15, <file://A:search.epnet.com>
- Klopp, R. (2000), **Database Management for Marketers, Direct Marketing**, (on-line), 62 (10), <file://A:search.epnet.com>
- Perry, M.I. and Shaom A.T.(2002) ," market orientation and incumbent performance in dynamic market", **European Journal of marketing**, Vol.36 no:9/10;1140.
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). **Exploring Corporate Strategy**, New York: Prentice Hall.
- Davis, P.S. And B.Janz.2002. "The impact of time on the strategy-performance relationship: Implication for managers. Ind. Mkt. Mgmt Forest Science –52.3. **Academic Research Library**. 31(4)pp 339-347.
- Jobber , D. & Watts, M. , (2003), **Behavioral aspects of marketing information systems**,(on-line), <file://A:search.epnet.com>
- Jessup, L. & Valacich, J. (2003). **Information Systems Today**, New Jersey: Prentice Hall.
- Ambler, T. & Kokkinaki, F. & Puntoni, S. , (2004), Assessing Marketing performance : reasons for metrics selection, **Journal of Marketing Management**, (on-line), 20, <file://A:search.epnet.com>
- Sinkovics, Rudolf R & Roath, Anthony S., (2004), “Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships”, **Journal of Business Logistics**, Vol.25, No.2: 43-64.
- Sin, Leo Y.M, Alan C.B. Tse; Oliver H.M. Yau; Raymond P.M. Chow and Jenny S.Y. Lee, (2005), “Market Orientation,

Relationship Marketing Orientation and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type”, **Journal of International Marketing**, Volume.13, No. 1: 36-57.

- Ge, Gloria L & Ding, Daniel Z., (2005), “Market Orientation, Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms” **Journal of Global Marketing**, Vol. 18(3/4): 115-142.
- Ge, Gloria L & Ding, Z.,(2005), " Market Orientation , Competitive Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Firms", **Journal of Global Marketing** ,Vol. 18(3/4): 115-142.
- Hult, GT, Ketchen DJ Jr, and Slater SF,.(2005) " Market Orientation and performance: An Integration of Disparate approaches", **Strategic Management Journal**, Vol.26,No.12:1173-1181.
- Espino-Rodr'guez,T.F. Padro'n-Robaina,V.2005/A resource-based view of outsourcing and implications for organizational performance hotel sector, **Tourism Management** 26(5). 707-721.
- Halpern,(2006)” **Market orientation and the performance of airports in Europe’s peripheral areas**” PhD Thesis, Cranfield University, School o Engineering Human Factors and Air Transport Group,.
- Kotler, P. and Keller, K. L. (2006). **Marketing Management** New Jersey: Person Prentice Hall 260
- Aggarwal, N & Gupta, M. , (2006) , **Marketing performance measures: current status in Indian companies**, **Decision**, (on-line), 33 (1), <file://A:search.epnet.com> .

- Erdil, (2006), "The Relationships between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance", **Journal of Global Business and Technology**, Turkey: 1-11.
- Eusebio, R. & Andreu, J. & Belbeze, P. , (2006), Measures of marketing performance : a comparative study from Spain, International, **Journal of Contemporary Hospitality Management** (on-line), 18 (2), <file:///A:emeraldinsight.com>
- Jain, Sanjay K. & Bhatia, Manju,(2007), " Market Orientation and Business Performance: The Case of Indian Manufacturing firms" **Vision**, Vol. 11, Issue 1: 15-33.
- Bhuian, Shahid N., (2007), " **Market Orientations-performance Linkage: A Replication in Saudi Arabia**", Working paper.
- Grinstein ,2008 " **The Relationships between market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta - Analysis**"
- Kapp, A. Schillewaert et, N. Hao, A.w., (2008) " The Influence of Market Orientation on E- Business Innovation and performance: the Role of the Top Management Team", **journal of Marketing Theory and practice**, Vol. 16, No. 1:7-26.
- Serdar, Vural Oktem,(2008), " Market Orientation and business performance in hotels industry", **Working paper: 778-787**.
- Satyendra , Singh ,(2009), " How market Orientation and Outsourcing Create Capability and impact Business performance", **Thunderbird International Business Review**, Vol. 51, No:457-471.

- Morgan, Neil a; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason. (2009) , "Market Orientation, Marketing Capabilities and firm performance", **strategic management Journal**, 30: 909-920.
- Miller,kent,& Bramiley, Philip, " Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure, **Academy Management Journal**,vol.33,no.4.
- Robins, James & Wiersema, Margarthe f., " A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance". **Strategic Management Journal**, Vol.16,No.4.

## قائمة الملاحق

أولا : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانيا: أداة الدراسة ( الاستبانة )

## ملحق رقم (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

### استبيان

الاستاذ الدكتور ..... المحترم

تحية طيبه وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان أثر استراتيجيات التسويق والتوجه السوقي على أداء المنظمة" دراسة تطبيقية على فنادق فئة خمس وأربع نجوم في الأردن" للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ويلزم الدراسة تطبيق الاستبيان التالي. راجياً منكم التكرم بتحكيم جميع فقرات الاستبانة لما عرف عنكم من معرفة وخبرة في هذا المجال، علماً أن المعلومات المطلوبة هي لغايات البحث العلمي. شاكراً لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

الباحث

محمد إبراهيم الزواهره

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية:

.....: فئة الفندق

.....: أسم الفندق

.....: التخصص

.....: العمر

.....: المهنة

النوع الاجتماعي:  ذكر  انثى

المؤهل العلمي:  توجيهي فما دون  دبلوم  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة  من 15 إلى اقل من 20 سنوات

20 سنة فأكثر

العمر:  30 سنة فما دون  31 إلى 40 سنة

41 إلى 50 سنة  51 إلى 60 سنة

61 سنة فأكثر

## القسم الثاني: استراتيجيات التسويق

الفقرات					
استراتيجية الكلفة المنخفضة					
				1	تركز إدارة الفندق على تخفيض التكاليف بشكل واسع
				2	تمارس إدارة الفندق رقابة شديدة على التكاليف
				3	تعمل إدارة الفندق على تقليص حجم القوى العاملة
				4	تولي إدارة الفندق اهتماما لتقليل مصاريف (رواتب، قرطاسية، ايجازات)
				5	تعتمد إدارة الفندق أن اختيار موقع الفندق يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف بشكل عام
استراتيجية التمايز					
				6	يتميز ما يقوم الفندق بعرضه بمواصفات فريدة عما يقدمه المنافسون
				7	تحرص إدارة الفندق على ان يكون لديها أفراد ذو خبرة ومؤهلات عالية
				8	تعمل إدارة الفندق على تطوير صورة ايجابية عن الفندق في أذهان الزبائن
				9	تعمل إدارة الفندق على بناء علاقة متميزة مع الزبائن
				10	تعمل إدارة الفندق على معالجة طلبات الزبائن بسرة وبدون تأجيل
استراتيجية التركيز					
				11	تقوم إدارة الفندق بدراسة دورية للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن
				12	تركز إدارة الفندق على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم



					13	تحرص إدارة الفندق على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات لتلبية حاجات ورغبات اكبر شريحة من الزبائن
					14	تقوم إدارة الفندق بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم
					15	تعتقد إدارة الفندق أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات الزبائن

### القسم الثالث: التوجه السوقي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الاسئلة	
					<b>التوجه بالزبائن</b>	
					16	تقوم إدارة الفندق بقياس مدى التزام الزبائن في استخدام الخدمات المتنوعة
					17	تقوم إدارة الفندق بتقديم خدمات ذات جودة عالية لتخلق قيمة مضاعفة للزبائن
					18	تقوم إدارة الفندق بجمع معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن
					19	تقوم إدارة الفندق بالأنشطة الترويجية ( إعلان ودعاية وتنشيط مبيعات) لتعريف الزبائن بالخدمات
					20	تقوم إدارة الفندق بتقديم خدمات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن
					21	تقوم إدارة الفندق بقياس رضا الزبائن عن الخدمة
					22	تقوم إدارة الفندق بخدمة ما بعد الخدمة لتزيد من رضا الزبائن
					23	تقوم إدارة الفندق بمعالجة وتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن المباشرين.
					24	يتم القيام بدراسة الاحتياجات الحالية والمتوقعة

					للزبون المباشر وذلك بصفة دورية.
					25 يتم القيام بتحليل العوامل المؤثرة على الخدمات في الفندق بالنسبة للزبون المباشر.
					26 يتم قياس درجة رضا / عدم رضا الزبائن المباشرين عن الخدمات المؤسسة وذلك بصفة منتظمة.
					27 يتم قياس صورة خدمات الفندق بالنسبة للزبون المباشر
					<b>التوجه بالمنافسين</b>
					28 يقوم العاملون في فندقك على جمع المعلومات عن المنافسين
					29 يقوم العاملون في فندقك على جمع المعلومات عن الخدمات الجديدة التي طرحت في السوق
					30 تقوم بتوفير خدمات ذات ميزة تنافسية عالية
					31 تقوم بجمع المعلومات عن نقاط القوة والضعف عند المنافسين لمعرفة ردود أفعالهم
					32 تقوم بمناقشة استراتيجيات المنافسين مع باقي وحدات العمل في الفندق
					33 تقوم بالاستجابة السريعة تجاه كل نشاطات وتحركات المنافسين مع زبائنهم
					34 يتم القيام بمتابعة ودراسة أحسن العروض المقدمة من طرف المنافسين وذلك لهدف تحسين جودة عروض الفندق
					<b>التكامل الوظيفي</b>
					35 القيام بتحليل التهديدات المحتملة للمنتجات البديلة بصفة منتظمة ودورية.
					36 تقود إدارة الفندق بمشاركة المعلومات بين جميع الوظائف
					37 تقوم إدارة الفندق بتوفير الموارد (التكنولوجية

					والمالية والبشرية) لجميع وحدات العمل في الفندق
					تقوم إدارة الفندق بتوزيع الوظائف في الفندق حسب المؤهلات التي يملكها العاملون لديك
					تشجع العمل الجماعي في الفندق
					تقوم بالتنسيق بين جميع الوظائف في الفندق
					تقوم بدراسة الاحتياجات الحالية والمتوقعة للواصفين الناشطين بأسواقها وذلك بصفة دورية.
					تتم دراسة دور ودرجة تأثير الموظفين على الزبائن المباشرين للفندق
					تقوم بتنظيم دورات تعليمية للواصفين بهدف التعريف بمنتجاتها
					يتم قياس صورة منتجات الفندق بالنسبة للواصفين.

#### القسم الرابع: الأداء غير المالي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					لا تستجيب إدارة الفندق لمتطلبات الزبائن
					يشعر الزبائن بالرضا لحصولهم على منتجات ذات نوعية و سعر ملائم.
					تواجه إدارة الفندق زيادة في عدد الموظفين وبطء في إجراءات العمل
					تتميز إدارة الفندق بامتلاكها عاملين ذوي مهارات أدارية وبرمجية تساعد في تحقيق الأداء بشكل مميز.
					تسعى إدارة الفندق إلى تحويل المعارف التي يمتلكها العاملين إلى برامج تنفيذ كفاءة.
					تهتم إدارة الفندق برعاية الأفكار المبدعة و جهود

					البحث والتطوير.
					51 تتجزأ أقسام إدارة الفندق مهامها بسهولة و يسر.
					52 تحرص إدارة الفندق على إدخال كل ما هو جديد من وسائل ومعدات للتميز في الأداء.
					53 تستقطب إدارة الفندق أصحاب الشهادات الأكاديمية و المهنية ذوي الإبداع
					54 قسم المعلوماتية في إدارة الفندق ذو تميز و تجديد يسهل أداء الأعمال.

### القسم الخامس: الأداء المالي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
					56 تحرص إدارة الفندق على زيادة الإيراح و النمو في المبيعات
					57 تسعى المنظمة إلى تقديم تشكيلة متنوعة و متعددة منا لمنتجات لتحقيق النمو في الإيرادات.
					58 تهتم إدارة الفندق بجودة منتجاتها لتحقيق زيادة في الإيرادات
					59 تتأكد إدارة الفندق من صحة البيانات و المعلومات التي تحصل عليها و يتم دراستها قبل اعتمادها.
					60 تحرص إدارة الفندق على إرضاء الزبائن و العاملين لديها
					61 تسعى إدارة الفندق إلى تعزيز الحصة السوقية لها في السوق
					62 تعد إدارة الفندق أساليب متعددة للعمل تحسبا لأي تغيرات بيئية

## الملحق (2)

## قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	اللقب العلمي والاسم	الرقم
جامعة الشرق الأوسط	إحصاء وإنتاج عمليات	أ.د. محمد عبدالعال النعيمي	1
جامعة الشرق الأوسط	إدارة أعمال	د. فراس ابو قاعود	2
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	د. حمزة خريم	3
جامعة الشرق الأوسط	أدارة أعمال	أ.د. كامل المغربي	4
جامعة الشرق الأوسط	أدارة أعمال	أ.د. حميد الشيبلي	5
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	د. محمد سليم الشوراة	6
جامعة الشرق الأوسط	تسويق	أ.د. سعود المحاميد	7

### ملحق رقم (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY

#### استبانة بحث علمي

السيد المدير العام / المدير التنفيذي المحترم  
السادة مدراء الأقسام المحترمون  
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان أثر استراتيجيات التسويق والتوجه السوقي على أداء المنظمة" دراسة تطبيقية على فنادق فئة خمس وأربع نجوم في الأردن" للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط ، ويلزم الدراسة تطبيق الاستبيان التالي لبيان رأي إدارة الفندق ورؤساء الأقسام عن الموضوع. راجياً منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة وفق تقديركم الشخصي، علماً أن المعلومات المطلوبة هي لغايات البحث العلمي وهي سرية ولا تحتاج إلى ذكر الاسم.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم مع التقدير.

الباحث

محمد إبراهيم الزواهرة

المشرف

أ.د. ليث سلمان الربيعي

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية :

المركز الوظيفي:  مدير عام  رئيس قسم  مدير او وظيفة أخرى (تذكر).....

الجنس:  ذكر  انثى

المؤهل العلمي :  ثانوية عامة فما دون  دبلوم متوسط  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات  من 10 إلى اقل من 15 سنة  من 15 إلى اقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر

العمر:  30 سنة فما دون  31 إلى 40 سنة

41 إلى 50 سنة  51 إلى 60 سنة  6 سنة فأكثر

## القسم الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

لا اتفق إطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كلياً	الفقرات
					استراتيجية الكلفة المحفظة
					1 يحرص الفندق على تأمين احتياجاته من السوق بأقل تكلفة
					2 يقوم الفندق بإيجاد طرق لتقليل المصاريف العامة
					3 يسعى الفندق لرفع مستوى كفاءة التشغيل
					4 يحرص الفندق على إيجاد طرق لتقليل تكاليف الإنتاج للخدمة الفندقية
					5 يقدم الفندق خدماته بأسعار منافسة مقارنة مع الفنادق المنافسة
استراتيجية التمايز					
					6 يحرص الفندق على تقديم خدمات بمواصفات تكنولوجية حديثة عما يقدمه المنافسون
					7 يقوم الفندق بتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبائن
					8 يقوم الفندق بتقييم الخدمات الجديدة المقدمة في السوق
					9 يحرص الفندق على زيادة الخدمات الجديدة المقدمة للزبائن
					10 يحرص الفندق على تكثيف الدعاية والتسويق لخدماته
					11 يحرص الفندق على تطوير الخدمات بحسب قدرة الزبائن الشرائية.
					12 يحرص الفندق على بناء هوية ذاتية قوية
استراتيجية التركيز					



					تركز الإدارة على التفرد بتقديم خدمة خاصة بالفندق	13
					تحرص الإدارة على استهداف شريحة محددة من الزبائن	14
					تقوم الإدارة بتقديم عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة	15
					يقوم الفندق بتقديم خدمات خاصة للزبائن القادمين على شكل مجموعات	16

القسم الثالث: التوجه السوقي

لا اتفق اطلاقا	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كليا	الفقرات	
التوجه بالزبائن						
					يقوم الفندق بقياس رضا الزبائن بشكل مستمر	17
					يقوم الفندق بشكل مستمر بمراقبة مستوى التزامنا وتوجهنا بخدمة الزبائن بشكل مستمر	18
					يقوم فندقنا بخدمة ما بعد البيع	19
					استراتيجيتنا للميزة التنافسية تستند بالأساس على فهمنا لحاجات الزبائن	20
					استراتيجيات فندقنا موجهة لتوليد قيمة عالية للزبائن	21
التوجه بالمنافسين						
					الإدارة العليا في فندقنا تناقش بشكل مستمر استراتيجيات المنافسين	22
					يستجيب فندقنا بسرعة لتحركات المنافسين والتي تشكل تهديدا لنا	23
					يستهدف فندقنا الزبائن الذين يشكلون فرصا لتحقيق قيمة تنافسية	24
					يقوم موظفو المبيعات في فندقنا بنشر المعلومات التي تركز على استراتيجيات المنافسين	25

التكامل الوظيفي						
					كافة الوحدات التنظيمية المكونة لفندقنا تستجيب لبعضها البعض في الاحتياجات والمتطلبات	26
					كافة الوظائف في فندقنا (تسويق، مبيعات...) تتكامل لخدمة احتياجات الاسواق المستهدفة	27
					يقوم مديرو الفندق بمقابلة الزبائن الحاليين والمتوقعين للتعرف على احتياجاتهم	28
					يقوم فندقنا بشكل مستمر بنشر كافة المعلومات عن تجارب زبائننا الناجحة وغير الناجحة	29
					يفهم مدراؤنا مساهمة كل فرد يعمل في الفندق لتوليد قيمة للزبائن	30

#### القسم الرابع: الأداء غير المالي

الفقرات						
لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كلياً		
					زبائن الفندق راضون عن خدماتنا	31
					زبائن الفندق لديهم ولاء عالي للفندق	32
					خدماتنا تحقق قيمة الزبون طيلة مدة تعامله مع الفندق	33
					الخدمات المقدمة في الفندق ذات قيمة مستدامة للزبائن	34

#### القسم الخامس: الأداء المالي

الفقرات						
لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق كلياً		
					يحقق الفندق نمواً في الحصة السوقية	35
					إيرادات الفندق أو أرباحه أعلى من المنافسين أو حسب ما هو متوقع	36
					أدارة الفندق حققت تخفيض في تكلفة المبيعات	37
					حققت أدارة الفندق نمو في العائد من الاستثمار	38



''' انتهى بحمد الله وفضله '''