

دور إدارة التنوع في تحقيق التميز التسويقي
دراسة تحليلية لآراء المديرين في عينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل - إقليم كردستان

مہابات نوری عبد اللہ¹، کزنک جمیل صادق²

^{1,2}كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: mahabat.abdullah@su.edu.krd¹, gazangiamil04@gmail.com²

الملخص:

يسعى البحث إلى معرفة دور أبعاد إدارة التنوع في تحقيق التميز التسويقي في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل من وجهة نظر مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في عينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة استبيان، وتم توزيعها على عينة البحث والتي تتضمن (22) فندقاً، والتي تمثل مجتمعه، وبذلك فإن العينة تمثل مجتمع البحث بشكل كامل، وتمثل المستجيبين مدراء فنادق درجة الأولى في مدينة أربيل، حيث قامت الباحثتان بتوزيع (89) استمارة استبيان على مدراء فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل. وتمت إعادة (85) استمارة، وكانت جميعها صالحة للتحليل، أي إن نسبة الاستجابة بلغت (95.5%). وانتهج البحث منهج الوصفي التحليلي. ولقياس طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرين تم الاعتماد على مجموعة من التحاليل والاختبارات الاحصائية بوساطة البرنامج الحاسوبي (spss_v.24)، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها وجود علاقات معنوية عالية بين متغير إدارة التنوع ومتغير التميز التسويقي على المستوى الكلي والجزي. ومن أهم المقترحات ضرورة عمل إدارة الفنادق على تطوير هذا القطاع من خلال محاولاتها لإملاك المدراء الأكفاء الذين يتمتعون بالخلفية الأكاديمية الملائمة مع القطاع الفندقي، ومن الضروري استخدام إدارة الفنادق عند تقديم الخدمات لزبائنهم مثل التجهيزات والتقنيات الحديثة ودمجها لتكون في أفضل صورة.

الكلمات المفتاحية: إدارة التنوع، التميز التسويقي، فنادق الدرجة الأولى، مدينة أربيل.

یوخته:

تويزيڻىنەمەكە ھەلەدەدات رۇلى رەھەندەمەكانى بەريۈمەردى ھەمەجۈرى بزانىت لە بەدەستەينانى جىكارى بازار كەردن لە ھۆتتەلمەكانى پلە يەكەم لە ھەولير لە روانگەى بەريۈمەرانى بەشەكان و يەكە ئىدارىيەكان لە نمونەى ھۆتتەلمەكانى پلە يەك لە شارى ھەولير و بۆ بەدەيەينانى ئامانجەكانى تويزيڻىنەمەكە فۆرمىكى راپرسى دىزايىن كراو ە دابەشكراو ە بەسەر نمونەى تويزيڻىنەمەكەدا كە (22) ھۆتتەلمەكە دەرگىت كە نوينەر ايمەتى كۆمەلگەكەى دەكات و بەم شىۋەيە نمونەكە نوينەر ايمەتى تەواى كۆمەلگەى (89) فۆرمى پەرسىار بۆ بە رىۋە بە رانى ھۆتتەلمەكە پلە يەكە كانى شارى ھە ولير. (85) فۆرمەكان گەريندەر انەو ە ھەمەويان راست بوون بۆ شىكرەندەو، واتە رىژەى ەلامدانەو گەيشتە (95.5%). لىكۆلىنەمەكە رىگايەكى شىكارى و شىكارىي ەدەرگەت. بۆ پىۋانى سەروشتى پەيۋەندى و كارىگەرى نىۋان دوو گۆراۋەكە، كۆمەلگە شىكرەندەو ە تاقىكرەندەوى ئامارى پەشتىيان پەيۋەست لەلايەن بەرنامەى كۆمپيوتەر مەو spss_v.24 ، و تويزيڻىنەمەكە گەيشتە كۆمەلگە ئىنجامى سەرەكى، لەوانە بوونى پەيۋەندىيەكى بەرچاۋى بەرز لە نىۋان گۆراۋەكانى بەريۈمەردى ھەمەجۈرى و گۆراۋى جىكارى بازار كەردن لەسەر ئاستى گەشتى و بەشى . يەككىك لە پەشتىيارە گەرنەكان پەيۋەستى بەريۈمەردى ھۆتتەلمەكە بۆ پەريپەدانى ئەم كەرتە لە رىگەى ھەلەمەكانى بۆ ئەو ەى بەريۈمەرە لىھاتەو مەكانى ھەيىت كە پەشتىيەيەكى ئەكادىمى گونجاويان ھەيىت لەگەل كەرتى ھۆتتەلدا و پەيۋەستە بەريۈمەردى ھۆتتەلمەكار پەشتىيانىت كاتىك خزمەتگوزارى بۆ كەريار مەكانى دابىن دەكات ەمەك ئامير و تەكەنلۇر ئاي مۇدىرن و يەكەشتىيان بۆ ئەو ەى لە باشتەرن و تەندەرن.

کلیله وشه‌کان: بهر تو میر دنی، همه‌جوری، جباکاری بازار کردن، هۆتتلی، بله به‌کم، شاری هه‌و لێر .

Abstract:

The research seeks to know the role of the dimensions of diversity management and marketing differentiation in first-class hotels in the city of Erbil, from the point of view of the directors of departments and administrative units. To achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed and then distributed to the research sample consisting of (22) twenty-two hotels; The first class, which originally represents his community, and thus the sample represents the entire community, and represents the respondents with managers of first-class hotels in the city of Erbil, where the researcher distributed (89) questionnaires to managers of first-class hotels in the city of Erbil. (85) Forms were returned and were valid for analysis That is: the response rate reached (95.5%), descriptive analytical method were applied and to measure the nature of the relationship and the influence of the two variables, a set of statistical analyzes and tests were relied on through the computer program (spss_v.24). Marketing differentiation at the macro and micro level One of the most important and necessary proposals that hotel management has worked on developing this sector through its attempts to have competent managers who have an academic background and who are compatible with the hotel sector, and it is necessary to use hotel management when providing services to its customers modern equipment and technologies to be in the best image.

Keywords: Diversity management, marketing excellence, First class hotels, Erbil city.

المقدمة

في ظل التطورات التي يشهدها العالم المتحضر، وفي ظل العديد من معطيات العصر الحديث يأخذ التسويق أهمية كبيرة على مستوى المنظمات، إذ من دون تسويق مميز لا يمكن للمنظمة من تحقيق أهدافها؛ لذلك يتطلب من المنظمات التسلح بأبعاد التميز التسويقي بوصفها أحدث المفاهيم التي دخلت إلى الأدب الإداري المعاصر، وإحدى الأنشطة الخاصة التي تخلق القيمة من أدائها ولا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها من خلال استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية لتعزيز جودة خدماتها والاحتفاظ بزبائنهم لترسيخ قدراتها المميزة والقيام بالتحسين المستمر.

حيث إن تطبيق إدارة التنوع داخل المنظمات كافة، والمنظمات الفندقية تساعد على مواكبة التغييرات الحديثة والمشاركة لتلبية حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين، فإدارة التنوع تعني انفتاح المنظمات الفندقية لتصبح أكثر شمولاً وأكثر إبداعاً، بحيث تحترم وتفرد الشخصيات وتنوعها، فهي تصبح مسؤولة عن منح الشعور بالأمان للموظفين وبناء انتمائهم واهتمامهم بالعمل والمشاركة الفعالة في تقديم الخدمات الفندقية، وسعيها إلى تحقيق التنوع الذي يخلق إلى ذلك الامتزاج الثقافي واختلاف الأفكار وتعدد الرؤى والاتجاهات والخصائص الأخرى بوجود قيادة حكومية، وممارسات إدارية بناء وإدارة الموارد البشرية وجعل بيئة العمل ترحب بكل الاختلافات في سمات الأفراد، وبحيث يشعر الجميع بالقبول والتقدير، ضماناً للاستقرار والمحافظة على الانسجام والتكامل بين السمات والخصائص الرئيسية المشكلة للعاملين داخل الفنادق، وبناءً على ما تقدم جاء البحث لدراسة دور إدارة التنوع في تحقيق التميز التسويقي لأراء عينة من المديرين في الفنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل وذلك من خلال ثلاثة محاور، حيث اشتمل المحور الأول على الإطار العام للبحث، في حين تناول المحور الثاني الإطار النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث فقد ركز على الإطار الميداني للبحث وفي الخاتمة أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث: تسعى فنادق الدرجة الأولى اليوم إلى الارتقاء بأعمالها وزيادة جودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، كهدف أولي وأساسي لها. ويعد مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة التي تسعى الفنادق لتبنيها لكونها تتعلق بتحقيق أهدافها، وإن هذه المفاهيم قادرة لتصل بمجمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى اتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته، ومن جهة أخرى تعمل الفنادق اليوم باستخدام العديد من الوسائل لكي تحقق التميز على منافسيها من خلال العديد من الأنشطة أهمها التسويقية، وهذا ما يطلق عليه بـ (التميز التسويقي).

وقد استطاعت الباحثتان من خلال البحث وزيارة عدد من المديرين في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل أن تكتشفا محدودية معرفة هؤلاء المديرين بمتغيرات البحث، والدور الذي تقوم به إدارة التنوع في تحقيق التميز التسويقي، وبذلك تكونت الفكرة لدى الباحثتين حول طبيعة المشكلة التي تودان دراستها، والتي يمكن تجسيدها بالتساؤلات البحثية الآتية:

- 1- ما مدى مستوى اهتمام الفنادق المبحوثة بإدارة التنوع وأبعادها (القيادة، الممارسات الإدارية، إدارة الموارد البشرية، وبيئة العمل)؟.
- 2- ما هي أبعاد التميز التسويقي في الفنادق المبحوثة وما هي مستوياتها؟.
- 3- هل يمكن أن تتفق آراء المستجيبين من الفنادق المبحوثة تجاه متغير إدارة التنوع والتميز التسويقي؟.
- 4- هل توجد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث وأبعادهما؟.
- 5- هل تتباين أبعاد التميز التسويقي في الفنادق المبحوثة تبعاً لاعتمادها على إدارة التنوع؟.

ثانياً: أهمية البحث

أ- تأتي أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمُتغيراتها بوصفها موضوعات حيوية من العلوم الإدارية.

ب- يكتسب البحث أهميته بأنه يجمع بين إدارة التنوع والتميز التسويقي في محاولة لبناء تأثير نظري لكل منهما والإسهام في إغناء هذين الموضوعين وإيجاد الترابط بين أبعادهما، وإثراء المساحة العلمية من خلال هذا المجهود.

ج- يعد هذا البحث محاولة لإغناء المكتبة المعرفية بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقات بين متغيرات البحث.

ح - حاجة فنادق الدرجة الأولى أو الممتازة في مدينة أربيل إلى إدراك المفاهيم النظرية والممارسات العملية لمتغيرات البحث.

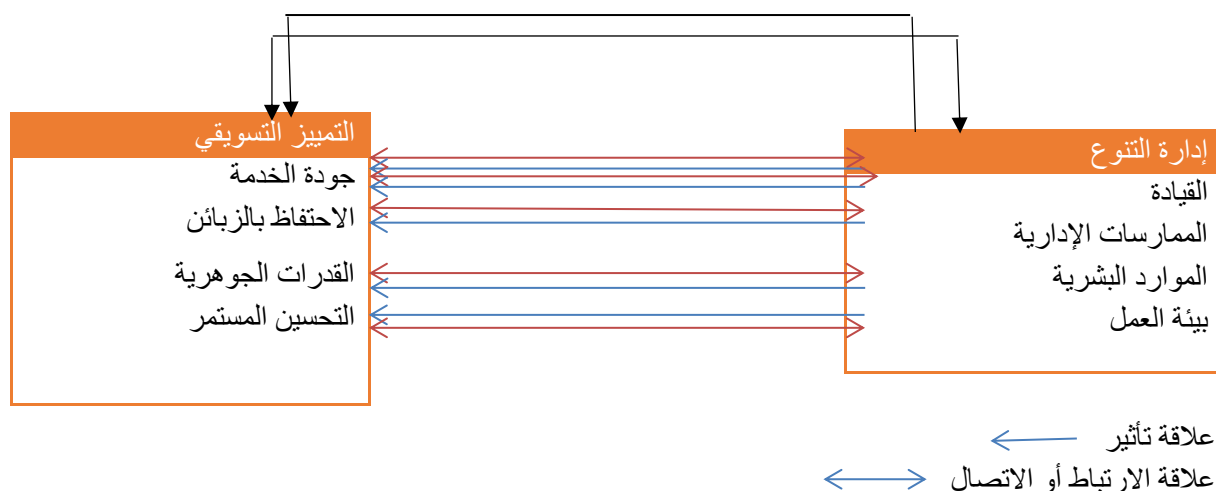
د- تعريف فنادق الدرجة الأولى أو الممتازة بمدى ممارستها لإدارة التنوع والتميز التسويقي ومدى أهميتها لتحقيق الميزة التنافسية.

ذ- التوصل إلى نتائج العلاقات التوافقية والتأثيرية، وتوفير معلومات وافية للمدراء في الفنادق المبحوثة عن الجوانب الأكثر أو الأقل تأثيراً، وكذلك الأقوى أو الأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن المجالات التي يجب زيادة الاهتمام بها وتعزيزها بمقترحات مدروسة.

ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تقديم الجوانب الفكرية وتفسير المفاهيم الخاصة بمتغيري البحث وأبعادها، فضلاً عن تقديم الإطار الميداني الذي يهدف إلى معرفة الجوانب الآتية:

- 1- الكشف عن مدى اهتمام الفنادق المبحوثة بأبعاد إدارة التنوع.
- 2- بيان أبعاد التميز التسويقي وكيفية تحقيقها.
- 3- الكشف عن مستويات الاتفاق بين آراء الأفراد المستجيبين تجاه متغيري البحث.
- 4- التعرف على طبيعة العلاقات التوافقية والتأثيرية بين متغيري البحث.
- 5- تحديد تباين أبعاد التميز التسويقي والتعرف على علاقة ذلك التباين بإدارة التنوع وفق المعطيات الميدانية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث: من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وتحقيق أهدافه بشكل متسلسل، قامت الباحثتان ببناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات الرئيسة الثلاثة وكما هو موضح في الشكل (1).



خامساً: فرضيات البحث: قامت الباحثتان بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف البحث الحالي وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف آراء الأفراد المستجيبين في الفنادق المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث عند مستوى معنوي 0.05.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة معنوية بين إدارة التنوع والتميز التسويقي عند مستوى معنوي 0.05.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي لإدارة التنوع في التميز التسويقي عند مستوى معنوي 0.05.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تتباين الفنادق المبحوثة في التميز التسويقي تبعاً لتباين تركيزها على أبعاد إدارة التنوع عند مستوى معنوي 0.05.

سادساً: حدود البحث: يمكن تقسيم حدود هذا البحث كالآتي:

- 1- الحدود المكانية: تناول البحث عدداً من الفنادق التي هي من الدرجة الأولى والممتازة (خمس نجوم، أربعة نجوم) في مدينة أربيل.
- 2- الحدود الزمنية: الحدود الزمنية لإنجاز الجانب التطبيقي للبحث استمرت من (2022/1/2) إلى (2022/1/20).
- 3- الحدود البشرية: تتركز الحدود البشرية للبحث على القيادات الإدارية في الفنادق التي هي من الدرجة الأولى في مدينة أربيل، ومديري الأقسام والوحدات الإدارية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم إدارة التنوع:

ويعرّف التنوّع بأنّه: المنظومة الكبيرة من الاختلافات الجسمية والثقافية المشكلة لمجموعة الاختلافات البشرية (Hunsaker & Alessandra, 2010: 54). والتنوّع بمفهومه الواسع أكثر من مجرد المساواة بين الجنسين، ولكن يشمل الاختلافات مثل: العمر، والخلفية العرقية، والمستوى التعليمي، ويشمل القبول والاحترام، ويفهم أن كلّ فردٍ هو فريدٌ من نوعه؛ ولذلك يجب الاعتراف بالفروق الفردية بينهم، كما تشمل الاختلافات أيضاً الوضع الاجتماعي والاقتصادي، والقدرات البدنية، والمعتقدات الدينية والسياسية، والأيدولوجيات الأخرى (Vashanti, 2012: 32)، ويُقصد بالتنوّع أيضاً تفرّد العاملين، والذي يشمل الاختلافات والتشابه في الخصائص الشخصية والقيم وخبرات العمل والحياة والأدوار التنظيمية. (Herrera & et.al, 2013: 2).

ويشير (أحمد، 2017: 301) إلى أن التنوّع، هو الاختلاف الذي يتميز به كل فرد عن الآخر، سواء أكان هذا الاختلاف في النوع، أو العمر، أو القدرات العقلية والجسمية، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي، وغيره من الاختلافات، وأن نكون قادرين على تقدير الاختلافات الإنسانية والثقافية، واحترام خبرات الآخرين وثقافتهم ومؤهلاتهم. وترى (سمارة، 2017: 46) بأن التنوّع عبارة عن الاختلاف في كلّ من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وأن ذلك الاختلاف يؤدي إلى اختلاف ثقافات وخصائص وعادات الأفراد وعلى المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة حتى لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوى المتنوّعة.

أما إدارة التنوّع كمفهوم، فقد طرح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر الثمانينيات استجابة للتغيرات في التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة والمنافسة الاقتصادية العالمية. وقد أصبح هذا المفهوم منذ ذلك الحين بارزاً في بلدان أخرى في جميع أنحاء العالم، ومصطلحاً دارجاً في لغة الأعمال الحديثة. وفي تتبع هذا المفهوم نجد في البداية أن جذوره تعود إلى الباب السابع من قانون الحقوق المدنية لعام 1964 وللتشريعات الفيدرالية والتشريعية اللاحقة، ومن ثم برامج تكافؤ فرص العمل Equal Employment Opportunity (EEO) وبرامج العمل الإيجابي (Affirmative Action (AA).

فمع ظهور الحقوق المدنية في منتصف الخمسينيات (حيث سعى الأمريكيون ذات الأصول الأفريقية إلى المساواة السياسية وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية Button 1989) لم تتحقق التغيرات المتوقعة من إجراءات وإنجازات الحقوق المدنية، فبالرغم من الدعوة إلى المساواة في الحقوق بين الأفراد على اختلافهم إلا أنه في الواقع تم توظيف النساء والأشخاص الملونين في مناصب المبتدئين ووجدوا صعوبة في التقدم في منظماتهم، بينما تمكنت النساء البيض من الانتقال إلى مناصب الإدارة الوسطى، ثم الإبقاء على النساء والرجال الملونين في أدنى مستويات الإدارة.

على أثر ذلك تم تصميم برامج تكافؤ فرص العمل (EEO) وبرامج العمل الإيجابي (AA) لمنع، أو تصحيح الممارسات التمييزية والأنماط التاريخية التي تؤثر سلباً على مجموعات معينة، خاصة فيما يتعلق بتمثيل القوى العاملة. هذه البرامج المدعومة قانوناً، وأخلاقياً تفيد الطبقات المحمية – في المقام الأول للرجال الملونين، والنساء، والعمال الأكبر سناً والمعوقين. وفي بعض الأحيان ينظر إلى إدارة التنوع بنظرة ضيقة، على أنها تعالج في المقام الأول القضايا المرتبطة باختلاف العمر، أو الأصل، أو الفروق بين الجنسين، وعلاقتها بالقوانين التي تنص على حماية مجموعات أو أقليات معينة (سليم وآخرون، 2011: 23).

ويرى (موساوي وآخرون، 2016: 51) على أنها مجموعة من الإجراءات التي تبدأ بتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابغة من التنوع الحاصل في اليد العاملة والعلماء، مع العمل بجد وصرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، وهويته، وعرقه، وسنه، ولونه، وصحته البدنية، والتوجه التنظيمي أو السياسي.

ويشير (مهدي، 2018: 18) إلى قيام إدارة المنظمة بمجموعة من العمليات الإدارية والتي تشمل التخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والتطبيق التي تهدف لتطوير البيئة التنظيمية وتراعي جميع العاملين على اختلاف جنسهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أما التعريف الإجرائي للباحثان، فقد عرفنا إدارة التنوّع بأنها عَمَلِيَّةُ تطبيق الممارسات الإدارية وإدارة الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، وذلك بوجود قيادة فعالة لتحقيق التميز التسويقي داخل المنظمة.

أبعاد إدارة التنوع

حدد (Dare & Others , 2017:133) ستة أبعاد مهمة لإدارة التنوع، وهي: (القيادة، والاستراتيجية والإدارة، وإدارة الموارد البشرية، والمعرفة والمهارات، والاتصالات، والمناخ).

أما البحث الحالي، فقد اعتمد الأبعاد التي حددها (مهدي، 2018: 45)؛ وذلك للملائمة مع ميدان البحث، ولأنها أكثر اتفاقاً من قبل الباحثين والرواد في هذا المجال، وهي كالآتي:

- القيادة.
- الممارسات الإدارية.
- الموارد البشرية.
- المناخ (بيئة العمل).

1- القيادة

إنَّ الطريقة السليمانية المثلى، هي التي تتفق مع ترقب ورغبات ورصانة الموظفين في شؤون معلومة، وإن المُدبّر الناجح هو القائد الذي يكون من المادي الملموس، وإن إجراء السلطة في الوحدة الإدارية بحاجة إلى أن يكون المُدبّر مستطيعاً لاستثمار وقته وإدارته، ولديه القدرة على ضبط سلوك العاملين، وكذلك لديه القدرة على التفاهم مع جميع العاملين المتنوعين، وأن يكون لديه أيضاً القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده، وتدبره للوحدة بين أجزائه ونشاطاته، ولعل من صفات القائد اللازمة أن يكون ذا عقل مدبر وخبرة كبيرة، وأن يكون قدوة حسنة للعاملين، فبرغم نفسه أولاً قبل غيره من العاملين بالسلوك القويم المميز، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وتحمل، والأمانة، وتضحية. (القطارنة، 2017: 232).

2- الممارسات الإدارية

إن الممارسات الإدارية السليمة من قبل المدراء في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين الرؤساء ومروؤسيهم، كما تساعد على نجاح الإدارة المميّزة وتحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية وحل المشكلات. والممارسات الإدارية الأخلاقية لها دور في تعزيز الشفافية، ومكافحة الفساد الإداري، وتعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي مما يترك أثراً على الأداء المنظمي (أبو سمرة وآخرون، 2014: 276). وبالتالي يجب على المدير اختيار الممارسات الإدارية القادرة على التعامل بنجاح مع التنوع القائم مما يؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة.

3- الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها: " المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال" (السالم وصالح، 2002: 5).

إنَّ العاملين هم أهم أصول المنظمة، ويجب إدارتهم وتطويرهم بفعالية وكفاءة، وللوصول إلى منظمة متميزة يجب الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

4- مناخ (بيئة) العمل

إن بيئة العمل، هي مجموعة من الخصائص المحيطة بالعمل داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد ويكون لها تأثير على أدائه وسلوكه وحالة الرضا لديه سواء كان سلبياً أو إيجابياً، كأسلوب القيادة والإشراف ونوعية العمل والحوافز المادية والمعنوية وكذلك علاقات العمل وفرصة الترقية (سنوسي، 2007م: 13).

ويمثل جودة بيئة العمل الجهود التي تبذلها المنظمة لتحسين جودة حياة العامل، مما يتطلب إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل، وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم، مما يؤدي في النهاية إلى الحصول على أداء أفضل (السليمي، 2015: 2).

ثانياً: مفهوم التميز التسويقي

ظهر مفهوم التسويق في منتصف الخمسينيات من القرن الماضي، وكذلك التطبيقات والتوجهات الفلسفية لهذا المفهوم عبر مراحل مختلفة. وقد أشار (Sargeant & Douglas, 2001: 2) إلى أن أغلب تعريفات التسويق تعطي معنى قدرة الوصول لأهداف المنظمة المشتقة من فهم حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة ومن ثم خدمة هذه الحاجات والرغبات بشكل كفوء وفاعل أكثر من المنافسين. أما المفهوم الحديث للتسويق فيقوم على أساس إنجاز وتحقيق الغايات الكلية للمنظمة من خلال مقابلة احتياجات الزبائن المتوقعة وقبل أن يقوم بها المنافسون.

وبدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في منتصف الثمانينيات عندما ألفت كل من توم بيترز وزميله روبرت ووترمان كتابهما المشهور (البحث عن التميز) والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ الستينيات والسبعينيات، وقد درس الباحثان بيترز وزميله مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة، ويمكن القول: بأن التميز مصطلح براق شديد التوهج يعكس أوجه الفرد للوهلة والاختلاف مع التمكن الذي يمكن به الظهور على الآخرين والتفوق عليهم، وهو حالة من التفرد النوعي الذي يكتسبه المرء بسبب كفاءات خاصة تفاضله عن باقي أقرانه في مجال ما، أو هو مظهر من مظاهر التفوق لدى الشخصية القيادية الناجحة.

التميز مفهوم قديم

يسمى التميز في اللغة الانكليزية، بـ (Excellence) وتشير الدراسات اللغوية إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق قديماً بمصطلح (Arsteia)، والذي تعني ترجمته إلى اللغة الانكليزية (Best, Braver, Mightier)، أمل أفضل، أو الأحوال، أو الشجاعة. ويعرف (Webster, 2002: 22) التميز بأنه عمل الشيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق بالتصنيف الأول. والبقاء والنمو والتميز وجهان لعملة واحدة. ويرى (رضوان، 2010: 4) بأن التميز يتم من خلال تحقيق ميزة تنافسية أو من خلال التواصل إلى كل ما هو جديد بشكل أكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

وأشار (قوظمجي، 2021م: 65) إلى أن التميز التسويقي، هو قدرة إدارة التسويق على المساهمة والمنافسة بشكل استراتيجي عبر التفوق في أدائها التسويقي وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات. أما الباحثان فتوكدان على أن عملية التميز التسويقي لا يمكن أن تترك للصدف أو العشوائية، بل هي عملية منظمة قائمة على الخطط التسويقية المدروسة والاستراتيجيات التسويقية الموضوعة لتحقيق ذلك التميز.

أبعاد التميز التسويقي

قدم الباحثون أبعاداً مختلفة للتميز التسويقي فقد حدد (عبد الواحد و محمد، 2018: 10) و دراسة (اوسو، 2015: 16) هذه الأبعاد متمثلة في: (جودة الخدمة، والاحتفاظ بالزبون، والقدرات الجوهرية، والتحسين المستمر). وتتفق الباحثان مع هذه الأبعاد لكونها أكثر شمولاً واتفاقاً وملائمة مع ميدان المبحوث. وفيما يأتي شرح لكل من هذه الأبعاد:

جودة الخدمة

جودة الخدمة، هي قاعدة شاملة الاتجاه نحو التميز في الخدمة (كرفوع وآخرون، 2017: 204) ويمثل مفهوم جودة الخدمة اتجاهاً حديثاً في سوق الخدمات، إذ بدأ الحديث عنه بشكل واسع في بداية الثمانينيات، أما في مجال الخدمة الفندقية، فإن لجودة الخدمة دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة و تسويقه إذ أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والزبائن معاً، وقد ازداد إدراك المنظمات الخدمية وبخاصة المنظمات الفندقية لأهمية ودور تطبيق الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبح تطبيق الجودة الموضوع الأكثر استحوذاً واهتماماً في المنظمات و المؤتمرات العلمية (الطائي، 2005: 84).

وعرف (Business, 2017: 27) جودة الخدمة على أنها مقياس لمدى نجاح مستوى الخدمة جنباً إلى جنب مع توقعات الزبائن.

الاحتفاظ بالزبائن

يعتمد نجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمة بشكل خاص في قدرتها وإمكاناتها على تحقيق رضا الزبائن، ومن ثم بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمنظمات الخدمية الناجحة لا تكتفي باستقطاب الزبائن في المقام الأول فحسب، وإنما تعمل

باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو. فالعديد من الزبائن الموالين غالبا ما يكونون مصدرا من مصادر استقطاب زبائن جدد من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد والمحتملين.

ويُعرف الاحتفاظ بالزبون على أنه التزام الزبون بالاستمرار في القيام بأعمال تجارية، أو هو ميل الزبون والالتزام وثقته واستعداده للتبادل مع منظمة معينة بشكل مستمر، ويعني بالتوصية عزمه على الشراء مرة واحدة (Muhammad, 2013: 12).

القدرات الجوهرية

يشير (Qureshi, 2010: 80) بأن القدرات الجوهرية تمثل العمليات المتكاملة التي تجتمع من خلالها الموارد المعتمدة على المعرفة مع الموارد المادية لخلق مخرجات ذات قيمة، وتأتي هذه القدرات من خلال التكامل بين معرفة الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم. وعليه تمثل القدرات الجوهرية تلك العمليات التكاملية المصممة لتطبيق معرفة الشركة ومهاراتها ومواردها لأداء أنشطتها وفقا للحاجات المرتبطة بالأسواق والأعمال على أن تضيف قيمة إلى المنتجات التي تقدمها من أجل التكيف مع ظروف السوق واستغلال الفرص والتخلص من التهديدات التنافسية.

التحسين المستمر

يرى (اوسو، 2015: 203) بأن التحسين المستمر عملية تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة على أنشطة المنظمة لرفع مستوى اتقانها، وتحسين قدرة المنظمة على خفض التكاليف، والاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، ومن ثم القدرة على التكيف الدائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعيّنته

تم اختيار فنادق الدرجة الأولى كميدان للبحث الحالي، والتي تم الاعتماد عليها للجانب الميداني، أما المجتمع فقد تضمن (22) فندقاً. وتمثل العينة المجتمع بشكل كامل. أما المستجيبين فهم المدراء ورؤساء الوحدات والشعب في الفنادق المبحوثة. حيث قامت الباحثتان بتوزيع (89) استمارة استبيان على مدراء فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل. في حين تم استرجاع (85) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل، أي إن نسبة الاستجابة قد بلغت (95.5%). وتم توصيف عينة البحث وفقاً لستة متغيرات هي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، اللقب العلمي، المرتبة الادارية، عدد سنوات الخدمة الكلية، عدد سنوات الخدمة في ادارة الفندق. وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة البحث اعتماداً على هذه المتغيرات. والجدول (1) يبين وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

الجدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

ت	الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكور	79	92.9%
		إناث	6	7.1%
		المجموع	85	100%
2	الفئة العمرية	20 - 30 سنة	30	35.3%
		31 - 40	25	29.4%
		41 - 50	24	28.2%
		51 سنة فأكثر	6	7.1%
		المجموع	85	100%
		دكتوراه	1	1.2%
		ماجستير	7	8.2%
3	المؤهل العلمي	دبلوم عالي	24	28.2%
		بكالوريوس	41	48.2%
		دبلوم	12	14.1%
		المجموع	85	100%
		مدير فندق	11	12.9%
		مدير إدارة	22	25.9%
		مدير حسابات	11	12.9%
4	المرتبة الادارية	مدير وحدة	22	25.9%
		مدير مناصب أخرى	19	22.4%
		المجموع	85	100%
		5 سنوات فما دون	36	42.4%
		6 - 10 سنة	29	34.1%
		11 - 15 سنة	15	17.6%
		16 - 20 سنة	2	2.4%
5	عدد سنوات الخدمة الكلية	21 سنة فأكثر	3	3.5%
		المجموع	85	100%
		سنتين فما دون	30	35.3%
		3 - 6 سنة	29	34.1%
		7 سنة فأكثر	26	30.6%
		المجموع	85	100%
6	عدد سنوات الخدمة في إدارة الفندق	المجموع	85	100%
		7 سنة فأكثر	26	30.6%
		3 - 6 سنة	29	34.1%
		سنتين فما دون	30	35.3%

- 1- **الجنس:** يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور قد بلغت (92.9%)، في حين كانت نسبة الإناث (7.1%)، مما يشير إلى أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث هم من الذكور. مما يدل على عدم إقدام العنصر النسوي على العمل في الفنادق على الرغم من الفرص المتاحة للعنصر النسوي ولكن لأسباب اجتماعية لا يتقدم النساء للعمل في الفنادق بكثرة.
- 2- **الفئة العمرية:** من خلال الجدول (1) يتبين لنا بأن أعلى نسبة من المستجيبين كانت من بين الفئة العمرية (21 – 30 سنة) والتي بلغت نسبتهم (35.3%)، ثم جاءت بعدها نسبة (29.4%) للفئة العمرية (31 – 40 سنة)، وتلتها الفئة العمرية (41 – 50 سنة) بالمرتبة الثالثة بالنسبة (28.2%)، في حين جاءت الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بالمرتبة الأخيرة ونسبة بلغت (7.1%). مما يدل على أن غالبية المدراء في الفنادق المبحوثة هم من الفئة العمرية الشبابية والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية وتستطيع أن تعمل بكامل الجهد والحيوية والقيام بالأعمال على أتم وجه.
- 3- **المؤهل العلمي:** يلحظ من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس والتي بلغت (48.2%)، ويأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم العالي ونسبة (28.2%). أما حاملي شهادة الدبلوم الفني، فقد جاءت في المرتبة الثالثة ونسبة (14.1%)، أما حاملي شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (8.2%) في المرتبة قبل الأخيرة. وأخيراً جاء حاملوا شهادة الدكتوراه بالمرتبة الأخيرة ونسبة بلغت (1.2%)، مما يدل على تطور القطاع الفندقي من خلال امتلاكهم مديريين يتمتعون بخلفية أكاديمية ملائمة للعمل في هذا القطاع.
- 4- **المرتبة الإدارية:** أما من حيث المرتبة الادارية، فقد تبين من المعطيات المذكورة في الجدول (1) بأن أكثرية الأفراد المستجيبين هم كل من الذين يشغلون مناصب (مدير إدارة، أو مدير وحدة) والتي بلغت نسبة كل منهم (25.9%)، ثم جاء بعدها الأفراد المستجيبين الذين هم في المناصب الأخرى ونسبة (22.4%). أما الأفراد الذين يتولون مناصب كل من (مدير فندق، ومدير حسابات) فقد جاءوا بنسب متساوية والتي بلغت (12.9%) لكل منهم، مما يلح إلى ملائمة اختيار المستجيبين للرد على فقرات استمارة الاستبانة.
- 5- **عدد سنوات الخدمة الكلية:** يلحظ من الجدول (1) بأن نسبة المعدل لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخدمة كانت من نصيب الفئة (5 سنوات فما دون) والتي شكلت نسبتهم (42.4%)، والتي يمثل أعلى معدل مقارنة بعدد سنوات الخدمة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئة (6 – 10 سنة) جاءت بالمرتبة الثانية والتي بلغت (34.1%) ثم تلتها فئة (11 – 15 سنة) ونسبة (17.6%)، أما فئة الذين لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة ونسبة (5.3%). وأخيراً فإن الأفراد الذين لهم خدمة (16 – 20 سنة) فقد جاءوا بالمرتبة الأخيرة ونسبة (2.4%).
- 6- **عدد سنوات الخدمة في إدارة الفنادق:** يبين لنا معطيات الجدول (1) بأن غالبية الأفراد المستجيبين الذين لديهم سنوات خدمة في القطاع الفندقي هم الذين لديهم خدمة (سنتان فما دون) والتي شكلت نسبتهم (35.3%)، وجاءت بعدها الفئة (4-6) ونسبة (34.1%)، أما الأفراد الذين لهم خدمة (6 سنة فأكثر) فقد جاءوا بالمرتبة الأخيرة ونسبة بلغت (30.6%).

ثانياً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ: وصف وتشخيص متغير إدارة التنوع

يوضح الجدول (2) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ونسبة الاتفاق لأبعاد إدارة التنوع من وجهة نظر أفراد عينة البحث باستخدام برنامج (SPSS21).

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأبعاد إدارة التنوع

العبارة	اتفاق بشدة (1)		اتفاق (2)		محايد (3)		لا أتفق (4)		لا أتفق بشدة (5)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
القيادة	X1	71	83.53	3	3.53	11	12.94	0	0.00	0	4.71	0.687	94.12
	X2	62	72.94	14	16.47	8	9.41	1	1.18	0	4.61	0.709	92.24
	X3	64	75.2	6	7.06	12	14.12	3	3.53	0	4.54	0.867	90.82
	X4	60	70.59	12	14.12	11	12.94	2	2.35	0	4.53	0.810	90.5
	X5	69	81.18	5	5.88	9	10.59	2	2.35	0	4.66	0.765	93.18
المعدل	76.71		9.41		12.00		1.88		0.00		4.61	0.768	92.19
	86.12						1.88						
الممارسات الادارية	X	69	81.18	7	8.24	6	7.06	1	1.18	2	4.65	0.855	92.94
	X7	47	55.29	17	20.00	17	20.00	4	4.71	0	4.26	0.941	85.18
	X8	61	71.76	12	14.12	11	12.94	1	1.18	0	4.56	0.763	91.29
	X9	53	62.35	15	17.65	17	20.00	0	0.00	0	4.42	0.807	88.47
	X1	68	80.00		7.06	10	11.76	1	1.18	0	4.66	0.733	93.18
المعدل	70.12		13.41		14.35		1.65		0.47		4.51	0.820	90.21
	83.53						2.12						
الموارد البشرية	X11	56	65.88	10	11.76	14	16.47	4	4.71	1	4.36	0.998	87.29
	X12	54	63.53	15	17.65	15	17.65	1	1.18	0	4.44	0.823	88.71
	X13	56	65.88	10	11.76	18	21.18	1	1.1	0	4.42	0.864	88.47
	X14	62	72.94	8	9.41	11	12.94	3	3.53	1	4.49	0.934	89.88
	X15	65	76.47	13	15.29	5	5.88	2	2.35	0	4.66	0.800	93.18
المعدل	68.94		13.18		14.82		2.59		0.47		4.48	0.884	89.51
	82.12						3.06						

المصدر/ إعداد الباحثين.

وصف بُعد القيادة

استخدمت العبارات (X1 - X5) لقياس بعد القيادة، إذ يشير نتائج الجدول (2) إلى اتفاق إيجابي لهذا البعد بوسط حسابي (4.61)، وانحراف معياري (0.768)، ونسبة الاتفاق (92.19%). مما يعطي دلالة أولية على توافر القيادة لدى الفنادق المبحوثة وبمستويات جيدة جداً. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو (X1) الذي يتضمن: (امتلاك إدارة الفندق رؤية محددة لتعزيز التنوع في مكان العمل) وبوسط حسابي بلغ (4.71)، وانحراف معياري (0.687)، ونسبة الاتفاق (94.12%). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X4) التي تتضمن: (اعتماد إدارة الفندق في حل النزاعات الناتجة عن الفروق الفردية وفقاً لأسس الموضوعية). وبوسط حسابي بلغ (53.4)، وانحراف معياري (0.810).

وصف بُعد الممارسات الإدارية

من خلال الجدول (2) يتبين لنا بأن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.51) وهو وسط حسابي عالي جداً، وانحراف معياري عام بلغ (0.820)، ودرجة اتفاق (90.21)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بُعد الممارسات الإدارية لدى الفنادق المبحوثة وبمستويات جيدة جداً. أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (X10) أكبر نسبة اتفاق بين مديري عينة البحث والتي بلغت (93.18%) والذي ينص على أن: ((توظيف إدارة الفندق أساليب عصرية في إثارة التنافس بين العاملين)). ويدعم ذلك قيم

الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.66)، (0.733) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد من نصيب (X7)، والتي تنص على اتخاذ إدارة الفندق العاملين الأكفاء بتقديم مبادرات إبداعية لتطوير العمل الفندقية. ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي (4.26)، والانحراف المعياري (0.941) ونسبة (85.18%).

وصف بُعد الموارد البشرية

يتضح من خلال الجدول (2) بأنه تم قياس بعد الموارد البشرية من خلال العبارات (X15 – X11). حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد الموارد البشرية (4.48)، وهي أعلى من الوسط الفرضي للمتغير وانحراف معياري البالغ (0.884). وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات وصف بعد الموارد البشرية لدى الفنادق المبحوثة وبمستويات عالية جداً حيث بلغ نسبة الاتفاق (89.51%). ويوضح الجدول أيضاً أن من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز نسبة الموافقة بين المشاركين هي فقرة (X15) والتي بلغت (93.18%)، وبوسط حسابي بلغ (4.66)، وبانحراف معياري (0.800)، والتي تشير إلى تعزيز إدارة الفندق بقهر العاملين أنفسهم من خلال ممارسات وإجراءات واضحة. أما فيما يخص الفقرة (X11) فقد حصلت على أقل نسبة اتفاق ونسبة (87.29%) على مستوى عبارات الموارد البشرية وبوسط حسابي بلغ (4.36)، وبانحراف معياري (0.998)، والتي تنص على تقييم إدارة الفندق العاملين بناء على كفاءاتهم دون النظر إلى آرائهم السياسية.

وصف بُعد بيئة العمل

يشير الجدول (2) أيضاً إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد بيئة العمل (X20– X16)، الذي يتضمن على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المبحوثين. ويتضح من الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام لبعد بيئة العمل قد بلغ (4.60) والانحراف المعياري العام (0.826) ونسبة اتفاق (80.99) مما يؤشر وبشكل أولي إلى توافر مؤشرات بعد بيئة العمل لدى الفنادق المبحوثة وبمستويات عالية جداً، ومن ثم فإن الوسط الحسابي العام ظهر أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن بيئة العمل في الفنادق المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة البحث، ويتضح من الجدول بأن الفقرة (X20) قد حصلت على أعلى نسبة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.28)، وبأقل انحراف معياري (0.645) والتي تشير إلى الاحترام المتبادل أساساً للحوار بين إدارة الفندق والعاملين لديها. في حين حصل الفقرة (X17) على أقل نسبة اتفاق ونسبة 86.35.

ب: وصف وتشخيص متغير التميز التسويقي

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المبحوثين حول متغير التميز التسويقي على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق، ويشير الجدول (3) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير التميز التسويقي، الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق والأهمية النسبية وترتيب الفقرات والأبعاد التي يمكن التعرف من خلالها على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق لأبعاد التمييز التسويقي

العبارة	اتفق بشدة (1)		اتفق (2)		محايد (3)		لا أتفق (4)		لا أتفق بشدة (5)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
جودة الخدمة	Y1	65	76.47	5	5.88	10	11.76	3	3.53	2	4.51	0.996	90.12
	Y2	67	78.82	7	8.24	9	10.59	1	1.18	1	4.62	0.816	92.47
	Y3	65	76.47	6	7.06	12	14.12	2	2.35	0	4.58	0.822	91.53
	Y4	69	81.18	7	8.24	8	9.41	1	1.18	0	4.69	0.690	93.88
	Y5	79	92.94	1	1.18	3	3.53	1	1.18	1	4.84	0.652	96.71
المعدل	81.18		6.12		9.88		1.88		0.94		4.65	0.795	92.94
	87.29						2.82						
الاحتفاظ بالزيائن	Y6	75	88.24	4	4.71	4	4.71	1	1.18	1	4.78	0.697	95.53
	Y7	71	83.53	7	8.24	5	5.88	1	1.18	1	4.72	0.734	94.35
	Y8	58	68.24	11	12.94	14	16.47	2	2.35	0	4.47	0.853	89.41
	Y9	67	78.82	8	9.41	10	11.76	0	0.00	0	4.67	0.679	93.41
	Y10	47	55.29	10	11.76	10	11.76	5	5.88	13	3.86	1.513	77.18
المعدل	74.82		9.41		10.12		2.12		3.53		4.50	0.895	89.98
	84.24						5.65						
القدرات الجوهرية	Y11	66	77.65	6	7.06	11	12.94	2	2.35	0	4.60	0.805	92.00
	Y12	60	70.59	13	15.29	9	10.59	2	2.35	1	4.52	0.868	90.35
	Y13	74	87.06	5	5.88	5	5.88	1	1.18	0	4.79	0.599	95.76
	Y14	62	72.94	11	12.94	9	10.59	3	3.53	0	4.55	0.824	91.06
	Y15	69	81.18	5	5.88	10	11.76	1	1.18	0	4.67	0.730	93.41
المعدل	77.88		9.41		10.35		2.12		0.24		4.63	0.765	92.52
	87.29						2.35						
التحسين المستمر	Y16	79	92.94	4	4.71	2	2.35	0	0.00	0	4.91	0.614	98.12
	Y17	68	80.00	3	3.53	8	9.41	3	3.53	3	4.53	1.042	90.59
	Y18	79	92.94	1	1.18	3	3.53	2	2.35	0	4.85	0.588	96.94
	Y19	75	88.24	3	3.53	5	5.88	2	2.35	0	4.78	0.661	95.53
	Y20	79	92.94	2	2.35	3	3.53	1	1.18	0	4.87	0.507	97.41
المعدل	89.41		3.06		4.94		1.88		0.71		4.79	0.682	95.72
	92.47						2.59						

المصدر / إعداد الباحثين

جودة الخدمة

تبين لنا نتائج الجدول (3) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y1-Y5) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بُعد جودة الخدمة والتي تميل إلى الاتفاق. إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي وبمستويات عالية جداً لهذا البعد وبوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.795) ونسبة الاتفاق (92.94%). وهذا يشير إلى أن الفنادق المبحوثة تميل إلى التركيز على بعد جودة الخدمة وبمستويات جيدة جداً. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا البعد هو (Y5) والذي يشير إلى اهتمام العاملين بالفندق اهتماماً كافياً بالضيوف وبوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (0.652) ونسبة اتفاق بالغ (96.71). بينما كانت أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) والتي بلغت (90.12%)، وبوسط حسابي بلغت (4.51) وانحراف معياري (0.996)، والتي تشير إلى تقدم إدارة الفندق إلى تقديم خدماتها باستخدام تجهيزات وتقنيات حديثة.

الاحتفاظ بالزبائن

إن النتائج المعروضة في الجدول (3) يبين لنا كل من التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الخاصة بمضمون العبارات (Y6 – Y10) والخاصة بوصف آراء المستجيبين تجاه وصف بعد الاحتفاظ بالزبائن، إذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي إلى أن (84.24%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.65%) غير متفقين مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة الاتفاق (89.98%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.895). وهذا يدل على أن الفنادق المبحوثة تميل إلى الاحتفاظ بالزبائن وبمستويات جيدة جداً. وأن أكثر العبارات إسهاماً في إغناء هذا البعد، هي العبارة (Y6) والتي بلغت (53.95%)، وبوسط حسابي بلغ (4.78)، وانحراف معياري (0.697) والتي تشير إلى أن إدارة الفندق تقوم بتقديم خدمة ذات قيمة عالية إلى ضيوفها. أما أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد فقد كان من نصيب (Y10) والتي بلغت (77.18%)، وبوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري (1.513)، والتي تشير إلى اعتماد إدارة الفندق تقديم حوافز أو هدايا للضيوف للاحتفاظ بزيائنها.

القدرات الجوهرية

استخدمت العبارات (Y11 – Y15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى أن (87.29%) من الأفراد المستجيبين متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.35%) غير متفقين مع محتوى عبارات هذا البعد، وكان معدل الاتفاق (92.52%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.63) وانحراف معياري (0.765). وهذا يشير إلى أن الفنادق المبحوثة تتجه نحو الإفادة من الخبرات الرئيسية وبمستويات عالية جداً. وأن أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء بُعد القدرات الجوهرية هو (Y13) والتي بلغت (95.76%)، وبوسط حسابي بلغ (4.79) والتي تشير إلى اتصاف إدارة الفندق على توفير تقنيات متطورة في العمل. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Y12) والتي بلغت (90.35%)، وبوسط حسابي بلغ (4.52)، والتي تشير إلى تخصيص إدارة الفندق ثقافة مشجعة على الابتداع والابتكار حسب المشاركة في العمل.

التحسين المستمر

يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الكلي لبعد التحسين المستمر البالغ (4.87)، وهي أعلى من الوسط الفرضي للمتغير وبأنحراف معياري (0.682)، ونسبة اتفاق بالغ (95.72)، ما يشير إلى وجود موافقة عالية نسبياً بين أفراد العينة. ويوضح الجدول أن من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز إغناء هذا البعد هي الفقرة (Y16) والتي بلغت (98.12%)، وبوسط حسابي بلغ (4.91)، والتي تشير إلى أن تعمل إدارة الفندق على تحسين جودة خدماتها بشكل مستمر ودائم. أما أقل نسبة اتفاق على مضمون عبارات هذا البعد فكانت للعبارة (Y17) والتي وصلت إلى معدل (90.59%)، وبوسط حسابي وصل إلى (4.53)، والتي تشير إلى أن إدارة الفندق تعمل على تحديث إجراءات عملياتها باستمرار.

وبناءً على ما سبق، فإن مخرجات الجداول (2 و3) تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تتضمن على أنه اختلفت آراء الأفراد المستجيبين في الفنادق المبحوثة تجاه وصف متغيرات البحث عند مستوى 0.05.

ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط:

تم قياس واختبار معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية، وما ينبثق عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدمت الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى أنه ((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين إدارة التنوع والتميز التسويقي عند مستوى 0.05)). ومن خلال الجدول (4) يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث يساوي (**0.721) عند مستوى معنوي (0.01) إذ بلغ قيمته (0.00) ومن خلال مقارنة القيمة المعنوية نرى بأن قيمته أقل من (0.01)، وهذا يعني أنه دالة احصائية ويوجد ارتباط بين متغيري البحث. أما على مستوى الأبعاد، فقد كانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد الممارسات الإدارية وبعد جودة الخدمة والتي بلغت قيمة المعامل لهذه العلاقة (**0.532) وبمستوى معنوية (0.01)، في حين أن أقل علاقة ارتباط معنوية كانت بين بعد الممارسات الإدارية وبعد الاحتفاظ بالزبائن بقيمة بلغت (0.163) وبمستوى معنوية (0.01). أما على مستوى الأبعاد مع المتغيرات، فقد كانت أقوى هذه العلاقات بين بعد الممارسات الإدارية ومتغير التميز التسويقي والتي بلغت (**0.792) وبمستوى معنوية (0.01)، وسجل بعد بيئة العمل قيمة معامل ارتباط بلغت (**0.739) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير التميز التسويقي، ثم

جاء بعد الموارد البشرية بقيمة معامل ارتباط بلغت (0.706^{**}) وعند مستوى معنوية (0.01) مع متغير التميز التسويقي. في حين أن أقل ارتباط معنوية فكانت بين بعد القيادة ومتغير التميز التسويقي وبقيمة بلغت (0.701^{**}) وبمستوى معنوية (0.01) . وبذلك فإن هذه النتائج تدعم تحليل الارتباط حسب المؤشرين الكلي والعام، وأنه كلما زاد توجه الفنادق المبحوثة على استخدام أبعاد إدارة التنوع أدى ذلك إلى تحسين تطبيق تلك الفنادق في عمليات التميز التسويقي. وهذا يؤكد وقبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على أنه توجد علاقة معنوية بين إدارة التنوع والتميز التسويقي عند مستوى (0.05) .

جدول (4) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المؤشر الكلي	التميز التسويقي (Y)				المتغير المعتمد	
	التحسين المستمر	القدرات الجوهرية	الاحتفاظ بالزبائن	جودة الخدمة	المتغير المستقل	
0.701^{**}	0.463^{**}	0.524^{**}	0.293^{**}	0.421^{**}	القيادة	ادارة التنوع (X)
0.792^{**}	0.234^{*}	0.409^{**}	0.163	0.532^{**}	الممارسات الادارية	
0.706^{**}	0.343^{**}	0.468^{**}	0.323^{**}	0.461^{**}	الموارد البشرية	
0.739^{**}	0.268^{*}	0.392^{**}	0.276^{*}	0.437^{**}	بيئة العمل	
0.721^{**}	0.732^{**}	0.823^{**}	0.557^{**}	0.736^{**}	المؤشر الكلي	

رابعاً: تحليل التأثير

يوضح الجدول (5) علاقات الانحدار وقيم معامل بيتا وتربيع قيمة الارتباط وقيمة F لكل من المتغيرين المستقل والتابع. ويمكن اختبار صحة الفرضية الثالثة التي تنص على أنه ((يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التنوع على التميز التسويقي)). حيث يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة التنوع كمتغير مستقل على التميز التسويقي باعتبارها متغيراً تابعاً. ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (90.043) وبدرجات $(1, 83)$ مما يدل على معنوية التأثير عند مستوى (0.05) . وهي أكبر من قيمتها الجدولية. وعليها يمكن الاستنتاج بوجود العلاقة التأثيرية لمتحول أو متغير إدارة التنوع في متحول متغير التميز التسويقي والذي يدل على أن اعتماد الفنادق المبحوثة على إدارة التنوع يؤدي إلى تحقيق التميز التسويقي لديهم. فضلاً عن معامل تحديد (R^2) قدره (0.520) والتي تدل على أن ما قيمته (52%) من التغير الذي يحدث في التميز التسويقي يرجع إلى إدارة التنوع، أي أن النسبة التفسيرية للمتحول أو للمتغير المستقل فيما يحصل للمتغير المستجيب وصلت إلى (52%) ، ويعود الباقي (48%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وضمن إطار معادلة الانحدار تحقق أن المعدل الثابت (B_0) (والتي وصلت إلى 1.484) يشير إلى ظهور للتميز التسويقي ضمن أبعادها وبنسبها (1.484) ؛ وذلك عندما يكون معدل إدارة التنوع وضمن أبعادها مساوياً لقيمة الصفر. وعليه يمكن بيان هذه القيمة النهائية بأن التميز التسويقي يأخذ تحقيقه وبمستويات جيدة جداً من إدارة التنوع التي تعتمد الفنادق التي هي في دائرة البحث. أما النسبة إلى الميل الحدي (B_1) فقد وصل إلى معدل (0.693) وهو يشير إلى أن تغيراً نسبته واحد (1) في متحول أو متغير إدارة التنوع يؤدي إلى تحول أو تغير نسبته (0.693) في التميز التسويقي، وهو تحول أو تغير كبير يمكن الاعتماد عليه في بيان العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل، إدارة التنوع في المتحول أو المتغير المعتمد التميز التسويقي. وبهذا تم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه ((يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لإدارة التنوع على التميز التسويقي)).

جدول (5) تأثير إدارة التنوع في التميز التسويقي على المستوى الكلي

التميز التسويقي				المتغير المعتمد المتغير المستقل
R2	F	B1	الثابت - B0	
%52	90.043 Sig.(0.000)**	0.693 t(9.489) Sig.(0.000)**	1.484 t(4.456) Sig.(0.000)**	ادارة التنوع

المصدر/ إعداد الباحثين

خامساً: تحليل التباين

من أجل اختبار (فرضية التباين)، تم اللجوء إلى الاستخدام لمعامل تباين أحادي (One Way ANOVA)، لكونها أداة إحصائية مناسبة للتعرف على تباينات بين المتغيرات البحثية وبين أبعادها، إذ يتم قبول نسبة الخطأ الإحصائي للمعنوية التباينية إلى نسبة (0.05). حيث يشير الجدول (6) إلى التحليل لتباين الأحادي والمتصل بمدى وجود تباين ذات الدلالة الإحصائية للمتغير (التميز التسويقي)، ويمكن أن تعزى لمتغير إدارة التنوع وبحسب آراء أفراد عينة الدراسة. وقد دلت نتائج هذا الاختبار على وجود تباين معنوي ذات دلالة إحصائية في متغير التميز التسويقي وأن هذا التباين يعزى إلى إدارة التنوع وبحسب آراء أفراد عينة الدراسة. وبلغت قيمة معامل التباين (F) المحسوبة (5.058) وهي دالة معنوية مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.708) وبدرجات حرية (23، 61) وبمستوى دلالة محسوبة والذي بلغت قيمته (0.000). وبذلك أن الفنادق المبحوثة تختلف في عملية التميز التسويقي تبعاً لاختلاف تركيزها على إدارة التنوع من خلال الأداء لتقديم الخدمات الفندقية.

الجدول رقم (6) مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	P- Value المحسوبة
إدارة التنوع	بين المجموعات	6.854	0.298	23	5.058	0.000
	داخل المجموعات	3.594	.0059	61		
	المجموع	10.448	-	84		

المصدر: إعداد الباحثين \ على وفق نتائج التحليل الإحصائي (F 61,23) = 7.081 , N = 85

ومن أجل دعم التحليل وفق المؤشر الكلي تم إجراء اختبار بين كل بُعد من الأبعاد التي تتعلق بـ (إدارة التنوع) وبين التميز التسويقي؛ لمعرفة الأبعاد المساهمة بأقل أو بأعلى مستوى في إحداث تباين في التميز التسويقي عند عينة البحث، إذ دل النتائج في الجدول (6) إلى أن هناك تبايناً معنوياً ذات الدلالة الإحصائية للتميز التسويقي يمكن أن تعود إلى أبعاد إدارة التنوع وبشكل منفرد لكل بعد منها. ويستدل من قيم المستوى المعنوي المحسوب (P-Value) والتي وصلت إلى قيمة (0.000)، (0.009)، (0.000) (0.001) لكل من بعد القيادة، والممارسات الإدارية، والموارد البشرية، وبيئة العمل، وعلى التوالي، والتي كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05).

وبناء على نتائج التباين السالفة الذكر فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه: ((تباين الفنادق المبحوثة في التميز التسويقي تبعاً لتباين مستويات تركيزها على أبعاد إدارة التنوع)).

سادساً: الاستنتاجات والمقترحات

أ- الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين بأن أكثرية المدراء كانوا من الذكور في الفنادق الدرجة الأولى المبحوثة، وذلك بسبب القيود الاجتماعية التي لا تشجع الإناث على العمل في الفنادق.
2. أظهرت نتائج وصف خصائص المستجيبين بأن أكثرية المدراء كانوا من الفئة العمرية الشبابية في الفنادق المبحوثة، وهذا ملائم مع العمل في الفنادق ويستطيعون العمل بكامل جهودهم وبحيوية وبأكمل وجه.
3. أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أكثرية المدراء في الفنادق المبحوثة لديهم مؤهلات علمية كافية لأداء مهامهم الوظيفية كمديرين في الفنادق.
4. أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أكثر المدراء لديهم خدمة قليلة، وهذا لا يعد ضعفاً؛ لأن أكثر المديرين من الفئة العمرية الشبابية ويتمتعون بخبرات تكنولوجية لإدارة الفنادق.
5. أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن خدمة المديرين في المجال الفندقي قليلة فعلى الفنادق العمل على ارتقاء هذه النسب لمستويات أكبر وذلك من خلال وسائل متعددة من أهمها البدء والاستمرار في دعم القطاع الفندقي من حيث تقديم الموارد البشرية التي لها الخبرة في هذا المجال.
6. أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير إدارة التنوع وأبعادها بأنها متوفرة وبنسب جيدة جداً في فنادق الدرجة الأولى.
7. بينت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر القيادة بنسب جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك امتلاك إدارة الفنادق رؤية محددة لتعزيز التنوع في مكان العمل.
8. أكدت النتائج بأن الممارسات الإدارية متوافرة في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل بنسب جيدة جداً ويدعم ذلك توظيف إدارة الفنادق أساليب عصرية لإثارة التنافس بين العاملين.
9. بينت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر الموارد البشرية بنسب جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك تعزيز إدارة الفنادق ثقة العاملين بأنفسهم من خلال ممارسات وإجراءات واضحة.
10. أكدت النتائج بأن بيئة العمل متوافرة في الفنادق المبحوثة وبنسب جيدة جداً ويدعم ذلك الاحترام المتبادل وتوافر أساس الحوار بين إدارة هذه الفنادق والعاملين فيها.
11. أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التميز التسويقي وأبعاده بأنه متوفر وبنسب جيدة جداً في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل.
12. بينت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بعد جودة الخدمة وبنسب جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك اهتمام العاملين بالفنادق اهتماماً كافياً بالضيوف.
13. بينت نتائج الوصف والتشخيص بتوافر بعد الاحتفاظ بالزبائن بنسب جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك شعور إدارة الفنادق بتقديم خدمة ذات قيمة عالية إلى ضيوفها.
14. أشارت نتائج الوصف والتشخيص بتوافر بعد القدرات الجوهرية بنسب جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك توفير تقنيات متطورة في العمل التي تتصف بها إدارة هذه الفنادق.
15. أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التميز التسويقي وأبعاده بأنه متوفر وبنسب جيدة جداً في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل.
16. أكدت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بعد التحسين المستمر وبنسب جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك عمل إدارة الفنادق على تحسين جودة خدماتها باستمرار.
17. أكدت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية عالية من التلازم بين متغير إدارة التنوع ومتغير التميز التسويقي ويشير ذلك إلى أنه كلما اعتمدت فنادق الدرجة الأولى على إدارة التنوع أدى ذلك إلى تحقيق التميز التسويقي.
18. أكدت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة التنوع في متغير التميز التسويقي وتستننتج من هذه العلاقة بأن إدارة التنوع تؤثر في تحقيق التميز التسويقي بدرجة عالية في الفنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل.
19. ظهرت نتائج التباين بأن الفنادق المبحوثة تتباين في تحقيق التميز التسويقي تبعاً لتباين اعتمادها على إدارة التنوع وأبعادها.

ب- المقترحات

1. ضرورة تركيز الفنادق المبحوثة على تكليف الأثاث بإدارة الفنادق وتشجيعهم على العمل في المجال الفندقي.
2. ضرورة تكليف الفئة العمرية الناضجة لإدارة الفنادق جنباً إلى جنب مع الفئة العمرية الشبابية لتبادل الخبرات والمعارف بينهم.
3. ضرورة عمل إدارة الفنادق على حل النزاعات الناتجة عن الفروق الفردية بين السواح وفق الأسس الموضوعية.
4. ضرورة عمل إدارة الفنادق على تطوير هذا القطاع من خلال محاولته لامتلاك مدراء يتمتعون بخلفية أكاديمية ملائمة مع القطاع الفندقي.
5. ضرورة اهتمام إدارة الفنادق بالعاملين الأكفاء الذين يستطيعون تقديم مبادرات إبداعية لتطوير العمل الفندقي.
6. ضرورة تقييم إدارة الفنادق العاملين لديها بناءً على كفاءاتهم دون النظر إلى آرائهم السياسية.
7. ضرورة قيام إدارة الفنادق بخلق جو مناسب لتشجيع العاملين على الحوار والمناقشة والتعبير عن أنفسهم بحرية في كافة المواقف.
8. ضرورة استخدام إدارة الفنادق عند تقديم خدماتها تجهيزات وتقنيات حديثة.
9. ضرورة اعتماد إدارة الفنادق على تقديم الحوافز والهدايا لضيوفه للاحتفاظ بهم من خلال تقديم تخفيضات لهم.
10. ضرورة امتلاك إدارة الفنادق ثقافة مشجعة على الإبداع والابتكار حسب المشاركة في العمل.
11. ضرورة دعم العلاقات الضعيفة ولا سيما علاقة الممارسات الإدارية في الاحتفاظ بالزبائن.
12. ضرورة دعم العلاقات الضعيفة بين بُعد القيادة ومتغير التميز التسويقي من خلال توفير عدد كافي من المعطيات النوعية.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

- سالم وصالح، مؤيد سعيد و عادل حرحوش، (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، الأردن، دار النشر والتوزيع، ص5.
- الطائي، حميد عبد النبي، (2005)، إدارة الضيافة، مدخل مهني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص84.
- سنوسي، لبنى، (2007)، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ص13.
- أبو سمرة، محمود. وهواش، أماني. وحلاوة، جمال، (2014)، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، كمارها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 15، عدد 1، ص 276-304.
- د. أوسو، خيرى علي (2015)، عناصر التسويق الالكتروني ودورها في تحقيق التميز التسويقي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المصارف التجارية بمدينة دهوك، جامعة بوليتكنيك دهوك.
- القطارنة، زياد، (2017)، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، عمان، دار المنهل ناشرون، ص 232.
- د. أحمد، عزام عبد النبي، (2017)، دراسة مقارنة لآليات إدارة التنوع، مجلة الإدارة التربوية، العدد 16.
- القوطمجي، (2021)، التكامل بين إدارة معرفة الزبون وثقة الزبون وإسهامه في تعزيز التميز التسويقي، بحث منشور، دراسة استطلاعية لشركة اسيا سيل، محافظة نينوى.

الدوريات والمجلات والمؤتمرات

- رضوان، هشام محمد، (2010)، توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية الدراسات العليا، ص4.
- سليم، إيمان علي، وفل مبان، غدير زين، وشريف، وفاء عبدالعزيز، (2011) م، دراسة تحليلية لأثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات المعلومات، عدد 12، ص 11-17.
- سمارة، نسرین شاکر رضوان (2017)، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية – محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، ص46.
- عبدالواحد و محمد، نسبية أحمد و هازة خطاب، (2018)، علاقات المعرفة السوقية بولاء الزبون وتأثيرهما في تحقيق التميز التسويقي دراسة ميدانية من فنادق مدينة أربيل، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين.

الكتب

- كرفوع، عدنان طه، أحمد، سناء ستار، طبيخ، ليث شاكر محسن، (2017)، دراسة في فضل أبعاد جودة الخدمة ودورها في رضا الزبون، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 110.
- موساوي، إلهام، وعياد السعدي، (2016)، استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة، مدخل حديث لتحقيق التميز، دراسة تجريبية لمجموعة الاتصالات السلكية الأوروبية، ص 51.
- مهدي، رشا الخفاجي، (2018)، تأثير ادارة التنوع والاحتواء العالي في انظمة العمل عالية الاداء، دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، كلية ادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مجلة العربية لادارة، مجلة 39، عدد 3.
- مهدي، وفاء حسين سليم (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 18.

الثانية: المصادر الاجنبية**A. SCIENTIFIC Thesis & Bisseertation**

- Muhammad Sabri Sahrir, 2011. "Analysis, Design and Development of an Online Vocabulary Game for Arabic Elementary Learners". Tesis PhD Fakultas Pendidikan, Universiti Teknologi Mara.
- Nurkhamimi Zainuddin, Muhammad Sabri Sahrir, 2013
- Qureshi, Muhammad Shahid, 2010, Determinants and Outcomes of Marketing Capabilities in New Technology Based Firms in Berlin, Germany: An Empirical Study, Thesis of Doctor, Berlin.
- Sargeant, G. A., D. H. JOHNSON, AND W. E. BERG. 2001. Interpreting carnivore scent-station surveys. Journal of Wildlife Management-
- Hunsaker, P. & Alessandra, T. (2010). The New Art of Managing People. New York, Free Press.
- Vashnti, Sai Parimi. (2012). Diversity Management Time for A New Approach in an Organization. Journal of Business and Management, 3 (3), 44-50..
- Albert, G. (2013). Report Datamine [VBA code & documentation]. ELTE University, Dpt. of Cartography and Geoinformatics.

B. Journal & Periodical

- Webster T. 2002. Dwarfing rootstocks: past, present and future. The Compact Fruit Tree 35(3): 67-72.
- schaubroeckal.et, 2016: p46
- Business Reference Guide 2017: The Essential Guide to Pricing Businesses and Franchises, p.27.

C. BOOKS

- Dare, A. & Others. (2017). Gender, Communication, and the Leadership Gap. IAP.