



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

مهابات نورى عبد الله¹، كزنك جميل صادق²

¹كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: mahabat.abdullah@su.edu.krd¹, gazangjamil04@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، و لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمار 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 الباحثان بتوزيع (89) استمار استبيان على مدراء فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل. وتمت إعادة (85) استمار، وكانت جميعها صالحة للتحليل، أي إن نسبة الاستجابة بلغت (95.5%). وانتهت البحث منهج الوصفي التحليلي. ولقياس طبيعة العلاقة والتاثير 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 والجزئي. ومن أهم المقتراحات ضرورة عمل إدارة الفنادق على تطوير هذا القطاع من خلال محاولاتها لإمتلاك المدراء الأكفاء الذين يتمتعون بالخلفية الأكاديمية الملائمة مع القطاع الفندقي، ومن الضروري استخدام إدارة الفنادق عند تقديم الخدمات لزبائنها مثل التجهيزات والتقنيات الحديثة ودمجها لتكون في أفضل صورة.

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

پوخته:

تویزینهومکه ههولدهات رولی رههندکانی بمریوبهندی ههمهجوری بزانیت له بدهستهینانی جیاکاری بازارکردن له هوتیلهکانی پله یهکم له ههولنیر له روانگی بمریوبهندی بهشکان و یهکه نیداریبهمکان له نمونههی هوتیلهکانی پله یهک له شاری ههولنیر و بق بدهیهینانی نامانجهکانی تویزینهومکه فورمیکی راپرسی دیزاین کراوه و دابهشکراوه بسهر نمونههی تویزینهومکهدا که (22) هوتیله لخو دمگریت که نویزیرایهتی کومملگاکهی دهکات و بهم شیوههی نمونههکه نویزیرایهتی تهواوی کومملگای (89) فورمی پرسیار بق به ریوه به رانی هوتیله پله یهکه کانی شاری هه ولنیر. (85) فورمکان گهربندرانهه و ههموویان راست بون بق شیکردنمه، واته ریزهه و هلامدانمه گهیشتنه (95.5%). لیکولینهومکه ریگایمکی شیکاری و شیکاری و هرگرت. بق پیوانی سروشته پیمودنی و کاریگههی نیوان دوو گوراوهکه، کومملیک شیکردنمه و تاقيقهندنهه ناماری پشتيان پییهست له لایهن بمنامه کومپیوتهرمه spss_v.24، و تویزینهومکه گهیشتنه کومملیک ئەنجامی سهرمکی، لەوانه بونی پهیو هندیمکی بەرچاوی بەرز له نیوان گوراوهکانی بمریوبهندی ههمهجوری و گوراوهی جیاکاری بازارکردن لەسهر ئاستی گشتی و بەمشی. یەکیک له پیشناواره گرنگهکان پیویستی بمریوبهندی هوتیله بق پەرمپنداش نئم کەرتە له ریگەی ههولمکانی بق ئەمەی و بەریوبهندی لیهاتووەکانی هەبیت که پیشینەمکی ئەکادیمی گونجاویان هەبیت لهگەل کەرتى هوتیلدا و پیویسته بمریوبهندی هوتیل بەکاربەیزیت کاتیک خزمەتگوزاری بق کەریارمکانی دابین دهکات و مک ئامیر و تەکنەلۆژیای مۆدیرن و یەمکخستیان بق ئەمەی له باشترین وینەدا بن.

کلیله و شەکان: بمریوبهندی ههمهجوری، جیاکاری بازارکردن، هوتیله پله یهکم، شاری ههولنیر.



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 يستطع بقية المنافسين تحقيقها من خلال استغلال المنظمة لفروقات قوتها الداخلية لتعزيز جودة خدماتها والاحتفاظ بزبائنها لترسيخ قدراتها المميزة والقيام بالتحسين المستمر.

حيث إن تطبيق إدارة التنوع داخل المنظمات كافة، والمنظمات الفندقية تساعدها على مواكبة التغييرات الحديثة والمشاركة لتأدية حاجات الزبائن الداخليين والخارجيين، وإدارة التنوع تعني افتتاح المنظمات الفندقية لتصبح أكثر شمولاً وأكثر ابداعاً، بحيث تحترم تفرد الشخصيات وتتواءم بها، فهي تصبح مسؤولة عن منح الشعور بالأمان للموظفين وبناء انتقامهم واهتمامهم بالعمل والمشاركة الفعالة في تقديم الخدمات الفندقية، وسعياً إلى تحقيق التنوع الذي يخلق إلى ذلك الامتزاج الثقافي واختلاف الأفكار وتعدد الرؤى والاتجاهات والخصائص الأخرى بوجود قيادة حكومية، وممارسات إدارية بناءة 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 لآراء 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 والمقترنات.



المحور الأول: الإطار العام للبحث

أولاً: مشكلة البحث: تسعى فنادق الدرجة الأولى اليوم إلى الارتفاع بأعمالها وزيادة جودة خدماتها من أجل التفوق على منافسيها، أو الحفاظ على موقعها في البيئة التي تتنافس فيها، كهدف أولى وأساسي لها. وبعد مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة التي تسعى الفنادق لتبنيها لكونها تتعلق بتحقيق أهدافها، وإن هذه المفاهيم قادرة لتنصل 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 والتاثير بين متغيري البحث وأبعادهما؟.
- 5- هل تتبادر بآراء التميز التسويقي في الفنادق المبحوثة تبعاً لاعتمادها على إدارة التنوع؟.

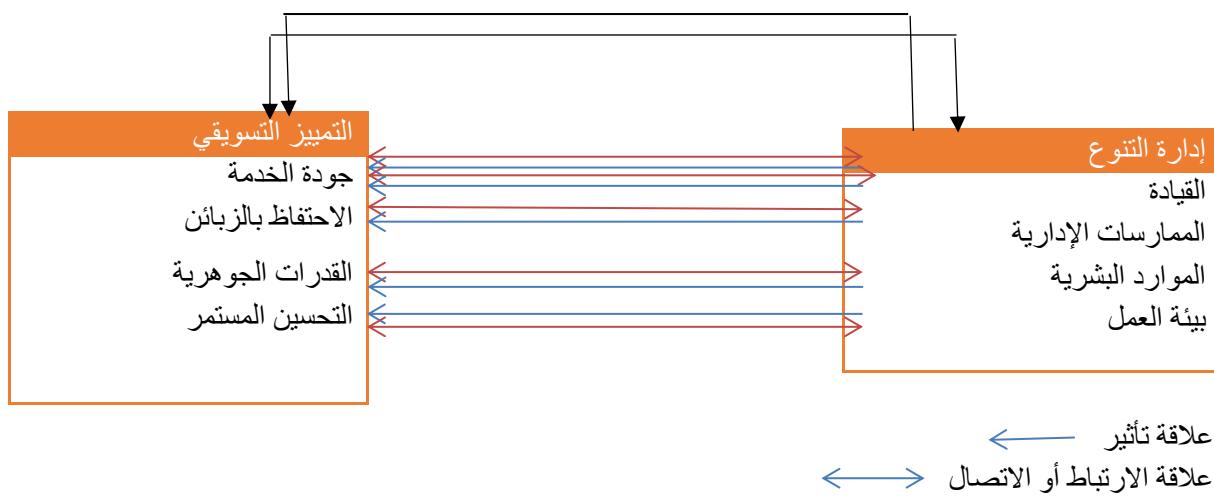
ثانياً: أهمية البحث

- أ- تأتي أهمية البحث من الأهمية الحيوية لمتغيراتها 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 الموضوعتين 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 التواصصية والتاثيرية، 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 بمقررات مدرورة.

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 التواصصية والتاثيرية 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 الباحثان بناء مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة وكما هو موضح في الشكل (1).



خامساً: فرضيات البحث: قامت الباحثان 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 والتمييز التسويقي عند مستوى معنوي 0.05.

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

الفرضية الرئيسية الرابعة: تتبادر الفنادق المبحوثة في التمييز التسويقي تبعاً لتبادر تركيزها على أبعاد إدارة التنوع عند مستوى معنوي 0.05.

سادساً: حدود البحث: يمكن تقسيم حدود هذا البحث كالتالي:

- الحدود المكانية: تناول البحث عدداً من الفنادق التي هي من الدرجة الأولى والمتنازة (خمسة نجوم، أربعة النجوم) في مدينة أربيل.
- الحدود الزمنية: الحدود الزمنية لإنجاز الجانب التطبيقي للبحث استمرت من (20/1/2022) إلى (20/1/2022).
- 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:

ويعرف التنوع بأنه: المنظومة الكبيرة من الاختلافات الجسمية والثقافية المشكّلة لمجموعة الاختلافات البشرية (Hunsaker & Alessandra, 2010: 54). والتنوع بمفهومه الواسع أكثر من مجرد المساواة بين الجنسين، ولكن يشمل، الاختلافات مثل: العمر، والخلفية العرقية، والمستوى التعليمي، ويشمل القبول والاحترام، ويفهم أن كل فرد هو فريد من نوعه؛ ولذلك يجب الاعتراف بالفروق الفردية بينهم، كما تشمل الاختلافات أيضاً الوضع الاجتماعي والاقتصادي، والقدرات البدنية، والمعتقدات الدينية والسياسية، والأيديولوجيات الأخرى (Vashanti, 2012: 32)، ويقصد بالتنوع أيضاً تفرد 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 التنوع، 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 وثقافاتهم ومؤهلاتهم. وترى (سمارة، 2017: 46) بأن التنوع عبارة عن الاختلاف في كل من مجموعة الأبعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وأن ذلك الاختلاف يؤدي إلى اختلاف ثقافات وخصائص عادات الأفراد وعلى المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة حتى لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوى المتنوّعة.

أما إدارة التنوع كمفهوم، فقد طرح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر الثمانينيات استجابة للتغيرات في التركيبة демографية 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 الأميركيون ذات الأصول الأفريقية إلى المساواة السياسية وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية Button 1989) لم تتحقق التغيرات المتوقعة من إجراءات وإنجازات الحقوق المدنية، في بالرغم 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 تقييد الطبقات المحمية – في المقام الأول للرجال الملونين، والنساء، والعمال الأكبر سناً والمعوقين. وفي بعض الأحيان ينطوي 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 (Slim وآخرون، 2011: 23).

ويرى (موساوي وآخرون، 2016: 51) على أنها مجموعة من الإجراءات التي تبدأ بخطيط وتنفيذ نظم وسياسات متعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في اليد العاملة والعمال، مع العمل بجد وصرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز، مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه، وحياته، وعرقه، وسنّه، 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 لنطوير البيئة التنظيمية وتراعي جميع العاملين على اختلاف جنسهم وخصائصهم ومؤهلاتهم وخبراتهم مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

أما التعريف الإجرائي للباحثان، فقد عرّفنا إدارة التنوع بأنها عملية 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 كالتالي:

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

1- القيادة

إن الطريقة السيادية المثلثي، هي التي تتفق مع ترقب ورغبات ورصنانة الموظفين في شؤون معلومة، وإن المُدِير الناجح هو القائد الذي يكون من المادي الملموس، وإن إجراء السلطة في الوحدة الإدارية بحاجة إلى أن يكون المُدِير مستطينا 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، وتديره للوحدة بين أجزائه ونشاطاته، ولعل من صفات القائد الازمة أن يكون ذا عقل مدبر وخبرة كبيرة، وأن يكون قدوة حسنة للعاملين، فيرغم 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 السليمية من قبل المدراء في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم، كما تساعد على نجاح الإدارة المميزة 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).

إن 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 (سنوسى، 2007م: 13).

ويمثل جودة بيئة العمل الجهد 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 التميُّز 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 أنَّ أغلب تعريفات التسويق تعطي معنى قدرة الوصول لأهداف المنظمة المشتقة من فهم حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة ومن ثم خدمة هذه الحاجات والرغبات بشكل كفؤ وفعال أكثر من المنافسين. أما المفهوم الحديث للتسويق فيقوم على أساس إنجاز وتحقيق الغايات الكلية للمنظمة من خلال مقابلة احتياجات الزبائن المتوقعة وقبل أن يقُوم بها المنافسون.

وبُدأ الاهتمام بالتميُّز كمفهوم في منتصف الثمانينيات عندما أُلْفَت كل من توم بيترز وزميله روبرت ووترمان كتابهما المشهور (البحث عن التميُّز) والذي جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ السبعينيات والستينيات، وقد درس الباحثان بيترز وزميله مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميُّز المحددة، ويمكن القول: بأنَّ التميُّز مصطلح برأس شديد التوهُّج يعكس أوجه الفرد للوهلة والاختلاف مع التمكُّن الذي يمكن به الظهور على الآخرين والتتفوق عليهم، وهو حالة من التفرد النوعي الذي يكتسبه المرء بسبب كفاءات خاصة تقاضله عن باقي أقرانه في مجال ما، أو هو مظهر من مظاهر التفوق لدى الشخصية القيادية الناجحة.

التميُّز مفهوم قديم

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

وأشار (قطومجي، 2021: 65) إلى أنَّ التميُّز 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 تؤكdan على أنَّ عملية التميُّز التسويقي لا يمكن أن تترك للصدفة أو العشوائية، بل هي عملية منظمة قائمة على الخطط التسويقية المدروسة والاستراتيجيات التسويقية الموضوعة لتحقيق ذلك التميُّز.

أبعاد التميُّز التسويقي

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

جودة الخدمة

جودة الخدمة، هي قاعدة شاملة الاتجاه نحو التميُّز في الخدمة (كرفوع وآخرون، 2017: 204) ويمثل مفهوم جودة الخدمة اتجاهها حديثاً في سوق الخدمات، إذ بدأ الحديث عنه بشكل واسع في بداية الثمانينيات، أما في مجال الخدمة الفندقيَّة، فإنَّ لجودة الخدمة دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة وتسويقه إذ أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والزبائن معاً، وقد ازداد إدراك المنظمات الخدمية وبخاصة المنظمات الفندقية لأهمية دور تطبيق الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، فقد أصبح تطبيق الجودة الموضوع الأكثُر استحواذاً واهتمامًا في المنظمات و المؤتمرات العلمية (الطائي، 2005: 84).

وُعرف (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 و المنظمات الخدمية بشكل خاص في قدرتها و إمكانياتها على تحقيق رضا الزبائن، ومن ثم بناء قاعدة متينة من الزبائن المولى 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 غالباً ما يكونون مصدراً من مصادر استقطاب زبائن جدد من خلال توصياتهم ومقرراتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد والمحتملين.

ويُعرف الاحتفاظ بالزبائن على أنه التزام الزبائن بالاستمرار في القيام بأعمال تجارية، أو هو ميل الزبائن والتزامه وثقته واستعداده التبادل 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 وفقاً 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 وعيته

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 الاداري، عدد سنوات الخدمة الكلية، عدد سنوات الخدمة في ادارة الفندق. وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد عينة البحث اعتماداً على هذه المتغيرات. والجدول (1) يبيّن وصفاً للخصائص الشخصية لأفراد العينة.

الجدول (1) الخصائص الشخصية لأفراد العينة

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



- 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 يتقن النساء للعمل في الفنادق بكثرة.
- 2- **الفئة العمرية:** من خلال الجدول (1) يتبيّن 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 وبنسبة بلغت (7.1%). مما يدل على أن غالبية المدرباء في الفنادق المبحوثة هم من الفئة العمرية الشبابية والتي لا زالت تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية و تستطيع 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 وبنسبة (28.2%). أما حاملي شهادة الدبلوم الفني، فقد جاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة (14.1%)، أما حاملي شهادة الماجستير فقد بلغت نسبتهم (8.2%) في المرتبة قبل الأخيرة. وأخيراً جاء حاملي شهادة الدكتوراه بالمرتبة الأخيرة وبنسبة بلغت (1.2%)، مما يدل على تطور القطاع الفندقي من خلال امتلاكهم مدربين يتعمدون بخلفية أكاديمية ملائمة للعمل في هذا القطاع.
- 4- **المرتبة الإدارية:** أما من حيث المرتبة الإدارية، فقد تبيّن من المعطيات المذكورة في الجدول (1) بأن أكثرية الأفراد المستجيبين هم كل من الذين يشغلون مناصب (مدير إدارية، أو مدير وحدة) والتي بلغت نسبة كل منهم (25.9%)، ثم جاء بعدها الأفراد المستجيبين الذين هم في المناصب الأخرى وبنسبة (22.4%). أما الأفراد الذين يتولون مناصب كل من (مدير فندق، ومدير حسابات) فقد جاءوا بنسب متساوية والتي بلغت (12.9%) لكل منهم، مما يلمح إلى ملائمة اختيار المستجيبين للرد على فقرات استمارية 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 بعدها متوسط سنوات الخدمة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئة (6 – 10 سنة) جاءت بالمرتبة الثانية والتي بلغت (34.1%) ثم ثالثها فئة (11 – 15 سنة) وبنسبة (17.6%)، أما فئة الذين لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) فقد حصلت على المرتبة ما قبل الأخيرة وبنسبة (5.3%). وأخيراً فإن الأفراد الذين لهم خدمة (16 – 20 سنة) فقد جاءوا بالمرتبة الأخيرة وبنسبة (2.4%).
- 6- **عدد سنوات الخدمة في إدارة الفنادق:** يبيّن لنا معطيات الجدول (1) بأن غالبية الأفراد المستجيبين الذين لديهم سنوات خدمة في القطاع الفندقي هم الذين لديهم خدمة (ستة فما دون) والتي شكلت نسبتهم (35.3%)، وجاءت بعدها الفئة (6-4) وبنسبة (34.1%)، أما الأفراد الذين لهم خدمة (6 سنة فأكثر) فقد جاءوا بالمرتبة الأخيرة وبنسبة 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 والاتحرافات المعيارية ونسبة الاتفاق لأبعاد إدارة التنوع

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

المصدر / إعداد الباحثين.

وصف بعد القيادة

استخدمت العبارات (X5 - X1) 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 المحوسبة 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)، وبانحراف 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)، وبانحراف معياري (0.810).

وصف بعد الممارسات الإدارية

من خلال الجدول (2) يتبيّن لنا بأنّ هذا البعد حقق وسطاً حسابياً عالياً بلغ (4.51) وهو وسط حسابي عالي جداً، وبانحراف معياري عام بلغ (0.820)، ودرجة اتفاق (90.21)، وهذا يمثل نتيجة أولية على توافر مؤشرات بعد الممارسات الإدارية لدى الفنادق المحوسبة وبمستويات جيدة جداً. أما على مستوى العبارات فقد حققت العبارة (X10) أكبر نسبة اتفاق بين مديرى 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 والإنحراف المعياري (4.66)، (0.733) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا بعد من نصيب (X7)، والتي تنص على اتخاذ إدارة الفندق العاملين الأكفاء بتقدير مبادرات إبداعية لتطوير العمل الفندقي. ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي (4.26)، والإنحراف المعياري (0.941) وبنسبة (85.18%).

وصف بعد الموارد البشرية

يتضح من خلال الجدول (2) بأنه تم قياس بعد الموارد البشرية من خلال العبارات (X11 – X15). حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لبعد الموارد البشرية (4.48)، وهي أعلى من الوسط الفرضي للمتغير وإنحراف 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 بغير العاملين أنفسهم من خلال ممارسات وإجراءات واضحة. أما فيما يخص الفقرة (X11) فقد حصلت على أقل نسبة اتفاق وبنسبة (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 بعد بيئة العمل

يشير الجدول (2) أيضاً إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد بيئة العمل (X16 – X20)، الذي يتضمن على النسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المبحوثين. ويتبين من الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام لبعد بيئة العمل قد بلغ (4.60) والإنحراف المعياري العام (0.826) وبنسبة اتفاق (80.99%) مما يؤشر وبشكل أولى 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، ويتبين 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 وبنسبة 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 والإنحراف المعياري ونسبة الاتفاق، ويشير الجدول (3) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير التميز التسويقي، الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات 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

درجة الانفاق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	(5) لا انفاق بشدة		(4) لا انفاق		(3) محابي		(2) اتفاق		(1) اتفاق بشدة		العبارة
			النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	
90.12	0.996	4.51	2.35	2	3.53	3	11.76	10	5.88	5	76.47	65	Y1
92.47	0.816	4.62	1.18	1	1.18	1	10.59	9	8.24	7	78.82	67	Y2
91.53	0.822	4.58	0.00	0	2.35	2	14.12	12	7.06	6	76.47	65	Y3
93.88	0.690	4.69	0.00	0	1.18	1	9.41	8	8.24	7	81.18	69	Y4
96.71	0.652	4.84	1.18	1	1.18	1	3.53	3	1.18	1	92.94	79	Y5
92.94	0.795	4.65	0.94		1.88		9.88		6.12		81.18		المعدل
			2.82						87.29				
95.53	0.697	4.78	1.18	1	1.18	1	4.71	4	4.71	4	88.24	75	Y6
94.35	0.734	4.72	1.18	1	1.18	1	5.88	5	8.24	7	83.53	71	Y7
89.41	0.853	4.47	0.00	0	2.35	2	16.47	14	12.94	11	68.24	58	Y8
93.41	0.679	4.67	0.00	0	0.00	0	11.76	10	9.41	8	78.82	67	Y9
77.18	1.513	3.86	15.29	13	5.88	5	11.76	10	11.76	10	55.29	47	Y10
89.98	0.895	4.50	3.53		2.12		10.12		9.41		74.82		المعدل
			5.65						84.24				
92.00	0.805	4.60	0.00	0	2.35	2	12.94	11	7.06	6	77.65	66	Y11
90.35	0.868	4.52	1.18	1	2.35	2	10.59	9	15.29	13	70.59	60	Y12
95.76	0.599	4.79	0.00	0	1.18	1	5.88	5	5.88	5	87.06	74	Y13
91.06	0.824	4.55	0.00	0	3.53	3	10.59	9	12.94	11	72.94	62	Y14
93.41	0.730	4.67	0.00	0	.118	1	11.76	10	5.88	5	81.18	69	Y15
92.52	0.765	4.63	0.24		2.12		10.35		9.41		77.88		المعدل
			2.35						87.29				
98.12	0.614	4.91	0.00	0	0.00	0	2.35	2	4.71	4	92.94	79	Y16
90.59	1.042	4.53	3.53	3	3.53	3	9.41	8	3.53	3	80.00	68	Y17
96.94	0.588	4.85	0.00	0	2.35	2	3.53	3	1.18	1	92.94	79	Y18
95.53	0.661	4.78	0.00	0	2.35	2	5.88	5	3.53	3	88.24	75	Y19
97.41	0.507	4.87	0.00	0	1.18	1	3.53	3	2.35	2	92.94	79	Y20
95.72	0.682	4.79	0.71		1.88		4.94		3.06		89.41		المعدل
			2.59						92.47				

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 تمثل إلى الاتفاق. إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى اتفاق إيجابي وبمستويات عالية جداً لهذا البعد وبمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.795) ونسبة الاتفاق (92.94%). وهذا يشير إلى أن الفنادق المبحوثة تمثل إلى التركيز على بعد جودة الخدمة وبمستويات جيدة جداً. وأن أبرز الفقرات التي أسلمت في إغناء هذا البعد هو (Y5) والذي يشير إلى اهتمام العاملين بالفندق اهتماماً كافياً بالضيوف وبمتوسط حسابي (4.84) وانحراف معياري (0.652) ونسبة اتفاق باللغ (96.71). بينما كانت أقل نسبة اتفاق على مستوى عبارات هذا البعد هي للعبارة (Y1) والتي بلغت (4.51) وبمتوسط حسابي بلغت (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 متقدون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (5.65%) غير متقدون مع مضمون عبارات هذا البعد، وبلغت نسبة الاتفاق (89.98%)، وجاء ذلك بوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.895). وهذا يدل على أن الفنادق المبحوثة تمثل إلى الاحتفاظ بالزبائن وبمستويات جيدة جداً. وأن أكثر العبارات إسهاماً في إغناه هذا البعد، هي العبارات (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 حواجز أو هدايا للضيوف للاحتفاظ بزبائنها.

القدرات الجوهرية

استخدمت العبارات (Y11 – Y15) لقياس هذا البعد، إذ يشير نتائج الجدول (3) إلى أن (87.29%) من الأفراد المستجيبين متقدون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (2.35%) غير متقدون 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 إغناه بعدها الفنادق الجوهرية هو (Y13) والتي بلغت (95.76%)، وبوسط حسابي بلغ (4.79) التي تشير إلى اتصاف إدارة الفندق على توفير تقنيات متقدمة 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 الإبداع والابتكار حسب المشاركة في العمل.

التحسين المستمر

يتضح من الجدول (3) أن الوسط الحسابي الكلي بعد التحسين المستمر البالغ (4.87)، وهي أعلى من الوسط الفرضي للمتغير وبانحراف معياري (0.682)، ونسبة اتفاق بالغ (95.72)، ما يشير إلى وجود موافقة عالية نسبياً بين أفراد العينة. وبوضوح الجدول أن من الفقرات التي ساهمت بشكل كبير في تعزيز إغناه 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 و دائم. 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 اجراءات عملاتها باستمرار.

وبناءً على ما سبق، فإن مخرجات الجداول (2 و 3) تشير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تتضمن على أنه اختلف 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 ينبع عنها من الفرضيات الفرعية، وقد استخدمت الباحثتان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين متغيري البحث.

تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى أنه ((توجد علاقة ارتباط ذات دالة احصائية بين إدارة التنوع والتمييز 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 و يوجد 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 وبقيمة 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**). و عند مستوى معنوية (0.01) مع متغير التميز التسويقي، ثم

جاء بعد الموارد البشرية بقيمة معامل ارتباط بلغت (0.706**) 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 الكلية والعام، وأنه كلما زاد توجّه الفنادق المبحوثة على استخدام أبعاد إدارة التنوع أدى ذلك إلى تحسين تطبيق تلك الفنادق في عمليات التميز التسويقي. وهذا يؤكّد قبول الفرضية الرئيسة 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 المستقل
	تحسين المستمر	القدرات الجوهرية	الاحتفاظ بالزبائن	جودة الخدمة		
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 (R2) 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 المستحب وصلت إلى (52%)، ويعودباقي (48%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الإنحدار أصلاً. وضمن إطار معادلة الانحدار تحقق أن المعدل الثابت (B0) والتي وصلت إلى (1.484) ((يشير إلى ظهور للتميز التسويقي ضمن أبعادها وبنسبة (1.484)؛ وذلك عندما يكون معدل إدارة التنوع وضمن أبعادها مسلياً 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 (B1) 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
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 للمعنى التبايني إلى نسبة (0.05). حيث يشير الجدول (6) إلى التحليل لتباین 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 وبالغا (1.708) وبدرجات حرية (23،61) وبمستوى دلالة محسوبة والذي بلغت قيمته (0.000). ويدل ذلك أن الفنادق المبحوثة تختلف في عملية التميز التسويقي تبعاً لاختلاف تركيزها على إدارة التنوع من خلال الأداء لنقديم الخدمات الفندقية.

الجدول رقم (6) مؤشر التباين الأحادي على المستوى الكلي

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

المصدر: إعداد الباحثين | على وفق نتائج التحليل الاحصائي $F = 61.23$, $P = 0.000$, $N = 85$

ومن أجل دعم التحليل وفق المؤشر الكلي تم إجراء اختبار بين كل بُعد من الأبعاد التي تتعلق بـ (ادارة 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 معنوي 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)، (0.001) لكل من بعد القيادة، والممارسات الادارية، والموارد البشرية، وبينة العمل، وعلى التوالي، والتي كانت أقل من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة وبالغا (0.05).

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

سادساً: الاستنتاجات والمقترنات

أ- الاستنتاجات

- 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.
- 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.
- أظهرت نتائج الوصف لخصائص المستجيبين بأن أكثرية المدراء في الفنادق المبحوثة لديهم مؤهلات علمية كافية لأداء مهامهم الوظيفي كمدربين في الفنادق.
- 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.
- 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.
- أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير إدارة التنوع وأبعادها بأنها متوفرة وبنسبة جيدة جداً في فنادق الدرجة الأولى.
- بيّنت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر القيادة بنسبة جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك امتلاك إدارة الفنادق رؤية محددة لتعزيز التنوع في مكان العمل.
- أكّدت النتائج بأن الممارسات الإدارية متوفّرة في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل بنسبة جيدة جداً ويدعم ذلك توظيف إدارة الفنادق أساليب عصرية لإثارة التنافس بين العاملين.
- بيّنت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر الموارد البشرية بنسبة جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك تعزيز إدارة الفنادق ثقة العاملين بأنفسهم من خلال ممارسات وإجراءات واضحة.
- أكّدت النتائج بأن بيئة العمل متوفّرة في الفنادق المبحوثة وبنسبة جيدة جداً ويدعم ذلك الاحترام المتبادل وتوفّر أساس الحوار بين إدارة هذه الفنادق والعاملين فيها.
- أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التميّز التسويقي وأبعاده بأنه متوفّر وبنسبة جيدة جداً في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل.
- بيّنت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بعد جودة الخدمة وبنسبة جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك اهتمام العاملين بالفندق اهتماماً كافياً بالضيوف.
- بيّنت نتائج الوصف والتشخيص بتوافر بعد الاحتفاظ بالزبائن بنسبة جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك شعور إدارة الفندق بتقديم خدمة ذات قيمة عالية إلى ضيوفها.
- أشارت نتائج الوصف والتشخيص بتوافر بعد القرارات الجوهرية بنسبة جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك توفير تقنيات متقدمة في العمل التي تتصف بها إدارة هذه الفنادق.
- أشارت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير التميّز التسويقي وأبعاده بأنه متوفّر وبنسبة جيدة جداً في فنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل.
- أكّدت معطيات الوصف والتشخيص بتوافر بعد التحسين المستمر وبنسبة جيدة جداً في الفنادق المبحوثة ويدعم ذلك عمل إدارة الفندق على تحسين جودة خدماتها باستمرار.
- أكّدت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية عالية من التلازم بين متغير إدارة التنوع ومتغير التميّز التسويقي ويشير ذلك إلى أنه كلما اعتمدت فنادق الدرجة الأولى على إدارة التنوع أدى ذلك إلى تحقيق التميّز التسويقي.
- أكّدت نتائج الانحدار وجود تأثير معنوي لمتغير إدارة التنوع في متغير التميّز التسويقي و تستنتج من هذه العلاقة بأن إدارة التنوع تؤثّر في تحقيق التميّز التسويقي بدرجة عالية في الفنادق الدرجة الأولى في مدينة أربيل.
- ظهرت نتائج التباين بأن الفنادق المبحوثة تباين في تحقيق التميّز التسويقي تبعاً لتباين اعتمادها على إدارة التنوع وأبعادها.

بـ. المقترنات

1. ضرورة تركيز الفنادق المبحوثة على تكليف الإناث بإدارة الفنادق وتشجيعهن على العمل في المجال الفندقي.
2. ضرورة تكليف الفئة العمرية الناضجة لإدارة الفنادق جنبا إلى جنب مع الفئة العمرية الشبابية لتبادل الخبرات والمعرف 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 ينتفعون 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 بناء على كفاءتهم 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 لاحتفاظ 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، ص.5. نور
- الطائي، حميد عبد النبي، (2005)، إدارة الضيافة، مدخل مهني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.84.
- سنوسي، لبني، (2007)، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المجال الرياضي بمحافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، ص 13.
- أبو سمرة، محمود. وهواش، أمانى. وحلاوة، جمال، (2014)، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين، كمایراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 15، عدد 1، ص 304-276.
- د. أوسو، خيري علي (2015)، عناصر التسويق الإلكتروني 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 لأليات إدارة التنوع، مجلة الإدارة التربوية، العدد 16.
- القرطمجي، (2021)، التكامل بين إدارة معرفة الزبون وثقة الزبون وإسهامه في تعزيز التميز التسويقي، بحث منشور، دراسة استطلاعية لشركة آسيا سيل، محافظة نينوى.

الدوريات والمجلات والمؤتمرات

- رضوان، هشام محمد، (2010)، توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية الدراسات العليا، ص.4.
- 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 17-11.
- سمارة، نسرين شاكر رضوان (2017)، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، ص.46.
- عبد الواحد و محمد، نسيبة أحمد و هازة خطاب، (2018)، علاقات المعرفة السوقية بولاء الزبون وتاثيرهما في تحقيق التميز التسويقي دراسة ميدانية من فنادق مدينة أربيل، كلية الإدارية والاقتصاد، جامعة صلاح الدين.

- كروفوع، عدنان طه، أحمد، سناه 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 مدير المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ص 18.

الثانية: المصادر الأجنبية

A. SCIENTIFIC Thesis & Dissertation

- Muhammad Sabri Sahrir, 2011. "Analysis, Design and Development of an Online Vocabulary Game for Arabic Elementary Learners". Tesis PhD Fakulti 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).TheNewArt of Managing People. New York, Free Press.
- Vashanti, sai parimi. (2012). Diversy 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- 72.11- 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.