



INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES

An International Open-Access Peer Reviewed Referred Journal

Impact Factor: 6.064

E-ISSN : 2249 – 4642

P-ISSN: 2454 - 4671

THE IMPACT OF ADOPTING HYBRID STRATEGIES IN DETERMINING THE MARKETING ORIENTATION, AN EXPLORATORY STUDY IN A SAMPLE OF HOTELS IN THE HOLY CITIES OF KARBALA AND NAJAF

Ahmed Majeed Hameed

College of Tourism Sciences, Almustansiriyah University, Iraq

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.005>

Paper Received:

05th March, 2022

Paper Accepted:

31st March, 2022

Paper Received After Correction:

06th April, 2022

Paper Published:

09th April, 2022



How to cite the article: Hameed A.M.(2022), The Impact of Adopting Hybrid Strategies in Determining the Marketing Orientation, An Exploratory Study in a Sample of Hotels in the Holy Cities of Karbala and Najaf, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, April-June 2022 Vol. 12, Issue 2; 78-104
DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i02.005>

تأثير تبني الاستراتيجيات الهجينة في تحديد التوجه التسويقي دراسة استطلاعية في عينة من فنادق محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف

ABSTRACT

The aim of the research is to build an integrated structure of philosophical knowledge frameworks for the main and subsidiary variables of the study based on tracing the intellectual and conceptual paths and delving into the intellectual controversy raised around them by researchers in an attempt to find the scientific bases for the formation of these variables in order to facilitate determining the extent of the role that they can play to solve the main study problem and its questions. Moreover, the research aims to determine the relationships of correlation and influence between the two variables. The research problem crystallizes in the following question (What is the nature of the theoretical relationship between hybrid strategies and marketing orientation? Within the work environment of tourism and hotel organizations?) The study sample included (124) views from among the departments operating in the hotels of the holy cities of Karbala and Najaf. One of the most important conclusions of the research is that the surveyed hotels relied on hybridization of the strategy adopted in close proportions for each of the cost leadership strategy, followed by the innovation-based differentiation strategy for most hotels, and the reliance was less on the marketing differentiation strategy, and this indicates their interest in the overall cost structure in service delivery operations and the optimal exploitation of process capabilities. Productivity in hotels, and one of the most prominent recommendations of the research is the need for hotels to adopt high-level mechanisms for the purpose of coordination between departments and people in order to benefit from the exchange of all private information about customers, and work to provide hotel services of high quality according to the exact needs of customers, as this is part of The culture of the organization, as well as the need for the organization to work on strengthening its external relations and increasing its dealings with external offices and external agents, and selecting them according to special advantages in order to improve the reality of services more

Keywords: *hybrid strategies, marketing orientation, religious tourism*

المستخلص

هدف البحث الى بناء هيكل متكامل من الاطر المعرفية الفلسفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية يستند على تتبع المسارات الفكرية والمفاهيمية والتعمق في الجدل الفكري المثار حولها لدى الباحثين في محاولة لإيجاد الأسس العلمية لتشكيل هذه المتغيرات حتى يسهل تحديد مدى الدور الذي يمكن ان تؤديه لحل مشكلة الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها ، فضلا عن ذلك يهدف البحث الى تحديد علاقات الارتباط والتاثير بين المتغيرين، وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل التالي (ما هي طبيعة العلاقة النظرية بين الاستراتيجيات الهجينة والتوجه التسويقي؟ وكيف يمكن الاستفادة من الجدل الفكري حولها لتكوين نموذج بحثي يمكن تطبيقه في الواقع الميداني لاختبار تلك العلاقة ضمن بيئة عمل المنظمات السياحية والفندقية؟) وشملت عينة الدراسة (124) مشاهدة من ضمن الادارات العاملة في فنادق محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف ، ومن اهم نتائج البحث ان الفنادق المبحوثة اعتمدت على تهجين الاستراتيجية المعتمدة بنسب متقاربة لكل من استراتيجية قيادة التكلفة وتتبعها استراتيجية التمايز المستند للابتكار لأغلب الفنادق ، وكان الاعتماد بنسبة اقل

على استراتيجية التمايز التسويقي، وهذا يؤثر اهتمامها بهيكل الكلف العام في عمليات تقديم الخدمات والاستغلال الأمثل لمقدرات العملية الانتاجية في الفنادق، ومن ابرز توصيات البحث ضرورة اعتماد الفنادق آليات ذات مستوى عالي لغرض التنسيق ما بين الإدارات والأشخاص بهدف الاستفادة من تبادل كافة المعلومات الخاصة عن الزبائن، والعمل على تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية على وفق الاحتياجات الدقيقة للزبائن، إذ يعد ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة، فضلاً عن ضرورة قيام المنظمة بالعمل على تقوية علاقاتها الخارجية وزيادة تعاملاتهم مع المكاتب الخارجية والوكلاء الخارجيين، واختيارهم على وفق مميزات خاصة بغية النهوض بواقع الخدمات بشكل أكثر

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجيات الهجينة، التوجه التسويقي، السياحة الدينية

المقدمة :

تتزايد فرص المنظمات الفندقية مع تطور صناعة السياحة وارتفاع مستويات الطلب كنتيجة حتمية للتغيرات الهائلة التي شكلت حياة المجتمعات الإنسانية المختلفة الأمر الذي استدعى قيام الإدارات الفندقية العاملة في القطاع الفندقي الى وضع ركائز البناء الاستراتيجي بشكل رصين في سبيل تحقيق حالة الاستثمار الأمثل لتلك الفرص فضلاً عن بناء القدرات التنافسية التي تمكن الإدارة من مواجهة حالة التنافس المحموم في بيئة المهمة، لذا لم تعد تلك الإدارات قادرة على تحقيق النجاح باعتماد استراتيجية محددة فضلاً انه لا يمكن لأي منظمة فندقية مواجهة حالة التغيرات البيئية باعتماد ذات الاستراتيجية في المواقف المتغيرة من هنا برزت حاجة الإدارات الفندقية الى فهم ماهية الاستراتيجيات الهجينة التي تمكنها من تبني أكثر من خيار في ذات الموقف وهو ما يشكل المتغير التفسيري للبحث الحالي، على صعيد آخر فإن المنظمات الفندقية وبفعل طبيعة المنتج الذي تقدمه والمتمثل بطيف واسع من الخدمات فأنها أمام تحدي كبير يبرز من خلال مدى قدرتها على فهم طبيعة الجمهور المستهدف وتعميق دراسة متطلبات الفئات المختلفة بشأن مستوى ومضامين ومواصفات الخدمة الفندقية المطلوبة وهو الأمر الذي يحتم على تلك الإدارات استيعاب فعال لمحتوى التوجه التسويقي بأبعاده المتعددة والذي يبرز جوهر الفلسفة التسويقية التي تحكم أداء المنظمة الفندقية على اختلاف تصنيفها وطبيعة النشاط السياحي الذي تخدمه وهو ما يشكل المتغير المستجيب في البحث الحالي، انطلق البحث من اشكالية على محورين فكري متأتي من حالة الجدل الفكري المتعلقة بالطبيعة الديناميكية للمتغيرات المبحوثة واخرى ميدانية تتبلور في حالة من العمل التقليدي تحكم متبنيات الاداء للعمل الفندقي في العراقي، وتتبلور الاشكالية في التساؤل التالي (ما هي المرتكزات المفاهيمية والاطر الفكرية للمتغيرات الرئيسية للدراسة؟ وما هي الأسس الفلسفية للجدل الفكري المشار حول هذه المتغيرات (الاستراتيجيات الهجينة، التوجه التسويقي؟)، وتبرز أهمية البحث من خلال أهمية القطاع الذي استوعب الجانب الميداني والمتمثل بالسياحة الدينية التي تعد من أبرز النشاطات الاقتصادية التي تحرك الكثير من القطاعات الاقتصادية في العراق لاسيما محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف، وتمثلت عينة الدراسة بـ (124) مشاهدة من ادارات الفنادق العاملة في المحافظتين المذكورتين إذ تم مسح ارانهم من خلال استبانته اعدت وتم تحليلها وفق البرنامج الاحصائي (SPSS)، وتضمن البحث اربعة مباحث الاول شمل المنهجية والدراسات السابقة فيما كان المبحث الثاني مخصص للدراسة النظرية ومعالجة الآراء الفكرية للمتغيرين (الاستراتيجيات الهجينة والتوجه التسويقي) وتضمن المبحث الثالث تفاصيل الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي واخيراً شمل المبحث الرابع ابرز الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي خرج بها البحث .

المبحث الاول – المنهجية ودراسات سابقة

اولاً - المشكلة: ويمكن تقسيمها إلى البعدين التاليين

أ- المشكلة الفكرية : يمكن اعتبار حالة الجدل الفكري احد ابرز سمات محيط العمل الاداري الحديث في شقه النظري ذلك صفة التغير المستمر والمتسارع أثرت بشكل كبير على نتاج الأفكار والباحثين في شتى المجالات ولا سيما بعد التطور الذي حصل في مجال الادارة الاستراتيجية والفكر التسويقي مما اوجب على المنظمات أن تبتكر طرقاً جديدة تساهم في تحقيق التميز والريادة وهذا ظهر جلياً من خلال البحوث النظرية والفكرية التي تناولت هذه الموضوع إذ ركز الباحثين ان المنظمات اذا اردت ان تحقق الاستباقية في عملها ومنتجاتها عليها انشاء أفكار جديدة ومبتكرة لتمييز خطوط الإنتاج والعمل على وفق استراتيجيات متنوعة ومهجنة يمكن ان تحقق من خلالها التفوق التنافسي وضمان حصة عالية في

الأسواق مقارنة بالمنافسين إذ ذكر العديد من المراقبين بأن عصاراً جديداً من المنافسة السريعة والمحمومة أخذ في الظهور نتيجة لهذه التغييرات المهمة وهذا الوضع ناتج عن الزيادة الكبيرة في الإجراءات التنافسية وردود الفعل بين المنظمات ، وكنتيجة لذلك زادت السرعة التي يتم بها إنشاء أفكار جديدة وعرضها على السوق وحاولت المنظمات إيجاد استراتيجيات تلائم هذا التغير السريع والتعامل مع الابتكارات التكنولوجية والفرصنة الاستراتيجية بطريقة تضمن الاستمرارية في النجاح والتطور وكانت الاستراتيجيات الهجينة واحدة من أهم الحلول للمنظمات التنافسية الساعية لفهم طبيعة السوق وحاجات الفئات المختلفة التي تتعامل مع تلك المنظمات كسبيل لتحديد التوجه التسويقي الأفضل باعتباره الممثل الأساس لطبيعة الفلسفة التسويقية التي تعتمدها الإدارات العاملة.

ب- المشكلة العملية : يمكن اعتبار النشاط السياحي في العراق القطاع الاقتصادي الأبرز الذي يمكن اعتماده كبديل ناجح في محاولة لمعالجة الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد العراقي والمتمثلة في كونه اقتصاد ريعي يعتمد على النفط باعتباره القطاع الأبرز والأهم كمصدر للإيرادات ، ويتبوأ نشاط السياحة الدينية المكانة الأبرز في القطاع السياحي وبالتالي يمكن اعتباره العامل الأكثر حسماً في تحقيق نهضة سياحية متميزة فضلاً عن أهميتها الاجتماعية ، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا ان المنظمات الفندقية العاملة في هذا النشاط لازالت تتبنى الآليات التقليدية في متبنيات العمل المختلفة مع سيادة حالة من الضبابية في طبيعة الرؤى الاستراتيجية لدى الإدارات العاملة الأمر الذي ينعكس في صورة مجموعة من القرارات التسويقية غير الدقيقة الأمر الذي دعى الباحث لاختبار متغيري الدراسة (الاستراتيجيات الهجينة) و (التوجه التسويقي) في هذا القطاع المهم والحيوي .

ثانياً – التساؤلات : يمكن تأطير مشكلة البحث المشار إليها عبر التساؤلات الآتية : -

- 1- ما هي المرتكزات المفاهيمية والاطر الفكرية للمتغيرات الرئيسية للدراسة ؟ وما هي الأسس الفلسفية للجدل الفكري المنار حول هذه المتغيرات (الاستراتيجيات الهجينة ، التوجه التسويقي) ؟
- 2 - الى أي مدى تمتلك الإدارات العاملة في الفنادق المبحوثة تصوراً عملياً للاستراتيجيات الهجينة وكيفية تطبيقها ؟
- 3 - مدى قدرة ادارات المنظمات الفندقية العراقية على تحديد ملامح التوجه التسويقي الخاص بها في بيئة القطاع السياحي الديني ؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية ؟ وكيف يمكن الاستفادة من الجدل الفكري حولها لتكوين نموذج بحثي يمكن تطبيقه في الواقع الميداني لاختبار تلك العلاقة ضمن بيئة عمل المنظمات السياحية والفندقية ؟

ثالثاً – الأهمية : تكمن أهمية البحث الحالي من خلال محورين وهما :

أ- الأهمية النظرية ويعبر عنها من خلال النقاط التالية:

1- تبرز أهمية الاستراتيجية الهجينة باعتبارها تسهم في تحسين الأداء بشكل أفضل من اعتماد استراتيجية تنافسية نفية ، إذ يقود اعتماد استراتيجية هجينة إلى مصادر متعددة للميزة التنافسية ، فضلاً عن تخلص المنظمة من تقليد المنافسين لاستراتيجيتها ومنتجاتها لأنها ستكون متغيرة ومتجددة ويظهر ذلك جلياً في ظروف الطلب الكثيف على المنتجات (في مواسم معينة) بحيث تصبح كلا الاستراتيجيتين مهمتين (قيادة التكاليف والتمايز) لإرضاء كافة الزبائن واشباع أذواقهم.

2- يتمتع التوجه التسويقي في محيط الفكر الإداري بأهمية بارزة باعتباره نقطة بدء مهمة للمنظمات إذ ينطلق هذا التوجه من مرتكز معرفة ما يريده الزبون الأمر الذي يترتب عليه كل أوجه النشاط المتعددة في المنظمات على اختلاف نطاق العمل والحجم وغيرها من العوامل.

ب- الأهمية العملية : تأتي أهمية البحث من أهمية القطاع الذي استوعب الاختبار الميداني للتواصل النظري لمتغيرات البحث والمتمثل بنشاط السياحة الدينية باعتباره النشاط الأبرز والأهم على صعيد القطاع السياحي تحديداً وعلى مستوى الاقتصادي العراقي عموماً إذ يتبوأ العراق مكانة متميزة على خارطة السياحة الدينية العالمية الأمر الذي يزيد من

حساسية هذا القطاع باعتباره يتعامل مع الابعاد الروحية بفعل احتضان العراق للكثير من المواقع الدينية المقدسة المتمثلة بمراقد الانبياء والاولياء والبيت الأطهار فضلا عن عدد كبير من الأديرة والكنائس والمواقع الدينية التي لها المكانة المتميزة على مستوى الاديان السماوية المختلفة وليس الدين الاسلامي فحسب ، من هنا تبرز الاهمية الميدانية للبحث كونه يعالج علاقات المتغيرات في قطاع بالغ الأهمية على الصعيد الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية .

رابعاً- الأهداف : يسعى البحث الى تحقيق جملة من الاهداف ابرزها

1 - بناء هيكل متكامل من الأطر المعرفية الفلسفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية يستند على تتبع المسارات الفكرية والمفاهيمية والتعمق في الجدل الفكري المثار حولها لدى الباحثين في محاولة لإيجاد الأسس العلمية لتشكيل هذه المتغيرات حتى يسهل تحديد مدى الدور الذي يمكن ان تؤديه لحل مشكلة الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها .

2 - تحديد الابعاد الفرعية للمتغيرات الرئيسية للدراسة بالاعتماد على اهم الدراسات العالمية وأكثرها تواترا بين الباحثين وبما يسهم في نموذج قياس خاص وبما يتوافق مع الأسس النظرية والاطر المفاهيمية لها مع مراعاة الاختلاف في الجانب التطبيقي للدراسة الحالية وطبيعة البيئة العراقية.

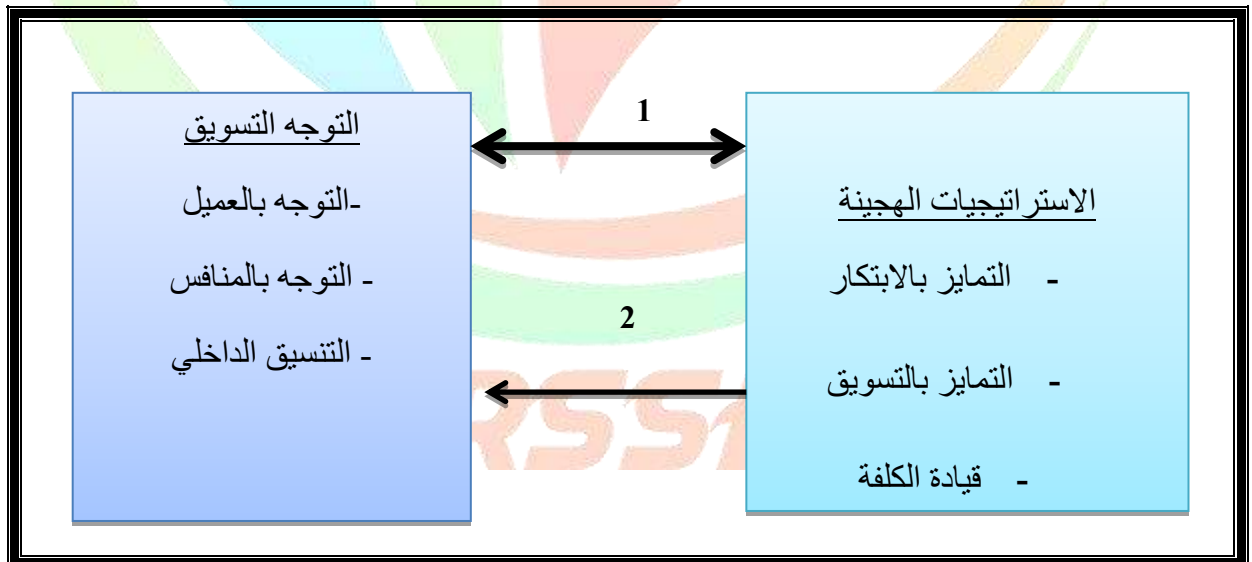
3- تسليط الضوء على مدى إمكانية تطبيق الاستراتيجيات الهجينة في الفنادق قيد البحث .

4- معرفة وتشخيص مدى اهتمام المنظمات التي استوعبت الاطار الميداني للبحث بتطبيق التوجه التسويقي .

5 - اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين (الاستراتيجيات الهجينة) و (التوجه التسويقي) .

6- تقديم هيكل متكامل من التوصيات الى الادارات العاملة والجهات المسؤولة لتنفيذها وفق آليات عمل مقترحة تسهم في رفع مستوى الاداء للمنظمات الفندقية العاملة في السياحة الدينية تحديداً والعاملة في البيئة الفندقية العراقية عموماً .

خامساً - نموذج البحث الفرضي يمكن اعتبار المخطط الفرضي للدراسة تشخيص لشكل وطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل (الاستراتيجيات الهجينة) والمتغير التابع (التوجه التسويقي) ، وفي ضوء مشكلة الدراسة ، وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحث

من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وصياغة اطر العلاقات الرابطة عبر صياغة مخطط الدراسة الفرضي يعمد الباحث الى تحديد الفرضيات التي يعتقد أنها تؤدي الى تفسير مشكلة الدراسة ، فالفرضية هي تفسير مؤقت أو محتمل يوضح العوامل او الأحداث او الظروف التي يحاول الباحث استكشافها وهي تحدد مجال الدراسة بشكل دقيق وتنظم عملية جمع البيانات مما يمنع البحث العشوائي وتجميع بيانات غير ضرورية فهي الإطار المنظم لعملية جمع البيانات وتفسير النتائج ويمكن عرض فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وكالتالي :

1- الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني الاستراتيجيات الهجينة وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الأشرف ، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية .

1-1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني استراتيجية التمايز بالابتكار و تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف .

1-2 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني استراتيجية التمايز بالتسويق وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف.

1-3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني استراتيجية قيادة الكلفة وتحديد التوجه التسويقي لفنادق كربلاء والنجف الأشرف .

2- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني الاستراتيجيات الهجينة في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الأشرف ، وتنبثق عنها الفرضيات التالية :

2-1 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني استراتيجية التمايز بالابتكار في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف.

2-2 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني استراتيجية التمايز بالتسويق في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف.

2-3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني استراتيجية قيادة الكلفة في تحديد التوجه التسويقي لفنادق كربلاء والنجف الاشرف.

سابعا – منهج البحث: يشير منهج الدراسة الى الخطة التي توضح وتحدد طرائق واجراءات جمع وتحليل البيانات ، إذ يتم بعد ذلك تصميم الدراسة واجراءاتها ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المبني على استطلاع آراء أفراد العينة المبحوثة في عينة من فنادق محافظتي كربلاء والنجف الأشرف حول متغيرات الدراسة كونه يمتاز بنظرة شمولية وبعد الأكثر ملائمة للظواهر المبحوثة في العلوم الادارية .

ثامنا : مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات : اعتمد الباحث على عدد من المصادر لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة ومنها الآتي :

1- الاطار النظري : تم اعداد هذا الجانب بالرجوع الى المصادر والمراجع المتخصصة في حقل الادارة الاستراتيجية والتسويق من كتب ورسائل واطاريح وبحوث ودراسات أجنبية ، منها ما هو متوفر في المكتبة والبعض الآخر من شبكة المعلومات الدولية الانترنت.

2- الاطار العملي : من اجل الحصول على المعلومات الميدانية والبيانات اللازمة لانجاز الجانب العملي تم الاعتماد على الاتي :

أ- الاستبانة : تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمتغير المستقل (الاستراتيجيات الهجينة) والمتغير التابع (التوجه التسويقي) ، إذ تم تصميمها من خلال الرجوع الى البحوث والدراسات التي تطرقت الى المعالجات الفكرية للمتغيرين.

ب - السجلات والبيانات من الفنادق موقع الدراسة وذلك للحصول على البيانات الادارية الخاصة بطبيعة عمل الفنادق وعدد من المعلومات الادارية والتفصيلية التي تخدم الدراسة الحالية .

ت- الزيارات الميدانية : لأجل انجاز الجانب الميداني والتعرف على طبيعة النشاط الفندقي وجمع البيانات ومراقبة عملية تقديم الخدمات الفندقية تطلب الأمر من الباحث القيام بعدة زيارات مستمرة الى عينة من فنادق محافظة كربلاء والنجف.

ت - المقابلات : من أجل الوصول الى افضل فهم لموضوع الدراسة وتشخيص المشكلات قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات وبشكل مستمر مع مدراء ومسؤولي الاقسام في الفنادق عينة البحث .

تاسعا- حدود الدراسة : تنقسم حدود الدراسة الى:

1- الحدود المكانية : أختبرت الدراسة بمخططها الفرضي في عينة من فنادق محافظة كربلاء والنجف العاملة ضمن تصنيفي (5 نجوم) و(4 نجوم) بوصفها مجالا للتطبيق .

2- الحدود البشرية شملت عدد من المدراء العاملين في الفنادق وبمستويات ادارية متنوعة لتغطية الجوانب المختلفة الخاصة بمتغيرات البحث.

3- الحدود الزمانية : تمثلت هذه الحدود بمدة اعداد الجانب الميداني للبحث والتي امتدت لشهر كانون الاول من العام 2021

عاشرا - وصف الاستبانة: صممت الاستبانة من قبل الباحث بالاستناد الى الأدبيات المعتمدة في الدراسة والمذكورة في الجدول رقم (1) ادناه إذ تم عرضها على المحكمين باختصاصات مختلفة وبالاعتماد على الملاحظات المثبتة وصلت الاستبانة لشكلها النهائي وجرى عليها اختبار الصدق والثبات ، وقد صممت الاستبانة من محورين اولهما يمثل المعلومات التعريفية لعينة البحث (سنوات الخبرة ، الموقع الوظيفي) ، فيما كان المحور الثاني شاملا لمتغيري البحث والجدول (1) يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة والأبعاد الفرعية لها مع الاشارة الى المصادر التي تم اعتمادها في صياغة الاسئلة الخاصة باستمارة الاستبيان وكالاتي

الجدول (1) وصف تركيبة استمارة الاستبيان

المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد فقراتها	المصدر
الاستراتيجيات الهجينة	التمايز بالابتكار	6	- Alexandre H. Lapersonne et al,2015
	التمايز بالتسويق	5	- Mas & .Muhammad,2017
	قيادة الكلفة	8	-Gehani R.,2013
التوجه التسويقي	التوجه بالعمل	6	-Eva Tomaskova,2009
	التوجه بالمنافس	6	- توفيق، 2017 - المرشدي والعتبي، 2017
	التسويق الداخلي	5	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

حادى عشر : الاساليب والمقاييس الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الاستبانة :

لقياس واختبار متغيرات فرضيات البحث تم استخدام عدد حزمة البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في الآتي : (جودة ، 2010 : 29-20)

1 - النسبة المئوية : تستخدم لتحديد نسبة الإجابات على متغيرات البحث ، حيث أنها تمثل نتيحة قسمة القيمة الجزئية على إجمالي القيمة مضروبة في 100

2 - الوسط الحسابي : يستخدم الوسط الحسابي لتحديد مستوى الاستجابة للمتغيرات أو الأبعاد التي تمت مناقشتها في فقرات الاستبيان ، بالإضافة إلى معرفة مستوى المتغيرات .

3- الانحراف المعياري : وهو من أهم مقاييس التشتت المطلقة حيث أنه يمثل حاصل الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائية عن الوسط الحسابي لها

4- الأهمية النسبية : يتم استخلاص الأهمية النسبية من خلال قسمة المتوسط الحسابي على عدد فقرات مقياس ليكرت الخماسي حيث يعكس أهمية الاستجابة لكل فقرة من الاستبيان من وجهة نظر العينة الفردية التي شملتها الدراسة .

5- معامل الاختلاف معامل الاختلاف هو أداة احصائية تستخدم لغرض قياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي ويتم احتسابها وفق المعادلة (معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / الوسط الحسابي * 100) .

6- معامل ارتباط بيرسون : بيرسون هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة الارتباط الخطية بين متغيرين .

7 - الانحدار الخطي البسيط (معامل الانحدار B) : يستخدم لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة أو التفسيرية على المتغير التابع أو ما يسمى بمتغير الاستجابة. معامل التحديد المعدل

8- معامل التحديد (r^2): يوضح مقدار التغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب والتي يمكن تفسيرها بالمتغير التفسيري 9- اختبارات خاصة بكل من قيمة F وقيمة T لبيان العلاقة بين المتغيرات .

ثاني عشر : اختبار الصدق والثبات للاستبانة : خضعت استبانة الاستبيان التي اعتمدها الدراسة في جمع بيانات الجانب الميداني إلى اختبارات الصدق والثبات قبل توزيعها وبعده وهي كالآتي

- قياس الصدق الظاهري : تم عرض الاستبانة على (10) من الاساتذة الأكاديمين والخبراء في العمل الإداري والميداني والمختصين في مجال (الإدارة الاستراتيجية ، ادارة التسويق ، الادارة الفندقية) وحصلت معظم فقرات استبانة الاستبيان على نسبة اتفاق متميزة وتم تعديل عدد من الفقرات وفق آراء المختصين بما يتلائم مع طبيعة الدراسة واهدافها.

- اختبار صدق المحتوى يقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من أجله وقد تم اختبار الصدق بعد ترتيب مجاميع الأجوبة عن فقرات المقياس تنازليا ، حيث تم تقسيمها إلى مجموعتين متساويتين وقد تم أخذ (27 %) من أعلى الدرجات و (27 %) من أدناها ثم تم قياس الفرق بين المجموعتين وبعد حساب الفروق بين المجموعتين باستخدام معامل اختبار (Wilcoxon W) وبمستوى معنوية (0.05) كانت قيمة المعامل (0.92) وهي قيمة عالية تشير إلى صدق المقياس بجميع فقراته ، والذي يعني ان المقياس المستخدم يغطي وبشكل كبير معظم تفاصيل متغيرات الدراسة .

- اختبار ثبات فقرات الاستبانة وفيه يتم إثبات كون مقياس الاستبانة يعطي نفس النتائج لو اعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه مرة أخرى ولحساب معامل الثبات فقد استخدم الباحثان طريقتين وكالاتي- :

- استخدام معامل الثبات باستخدام مقياس (Alpha Cronbach) حيث كانت القيمة (0.90) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0,05) .

- تم حساب معامل الثبات باستخدام مقياس (Split) أي التجزئة النصفية ، كونه من الأساليب الحديثة والدقيقة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وقد كانت قيمته (0,83) وهو معنوي بمستوى ثقة (0.05) وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman Brown) كان معامل

الإرتباط (0.89) وهذا يعد كافيا لإعتبار الإستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتغطي النتائج نفسها وحتى عندما تم استخدام مقياس (Alpha) لهذا الغرض وجد أنه معنوي بمستوى ثقة (0.05) وكان بقيمة (0.90)

ثالث عشر : مجتمع وعينة البحث : واحدة من أهم الاشكاليات التي يتعرض لها الباحثين في العلوم الادارية تتمثل في اشكالية اختيار العينة التي ستجرى الدراسة عليها ، وطريقة اختيارها ، وحجمها الذي يمثل الجزء من الكل وتعنى باختيار مفردات من مجتمع البحث ، ويجب أن تكون ممثلة بشكل جيد لجميع خصائص المجتمع الأصلي بحيث تكون النتائج أقرب إلى الواقع، وفي هذا الاطار يجب على الباحث أن يأخذ في الاعتبار عددا من العوامل و التي من اهمها درجة تجانس مجتمع البحث ، فإذا كان مجتمع البحث متجانسا فإن حجم العينة يتناقص وإذا كان المجتمع غير متجانس فإن حجم العينة يزداد ، ولقد تم اختيار عينة من مجتمع المدراء العاملين في (عينة من فنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف) وبمستويات ادارية مختلفة ومنهم من هو متعامل بشكل مباشر مع مفردات البحث ومنهم من هو على صلة غير مباشرة الا انه في النهاية فان العمل الفندقي يشكل وحدة واحدة يكون الجميع فيها عنصر مؤثر ومتأثر بالمتغيرات التي عالجهها البحث ، ولقد تم اختيار (65) فردا من المدراء في فنادق كل محافظة العاملة ضمن تصنيفات مختلفة ليكون العدد الكلي (130) استمارة تم استرجاع (61) في كربلاء و (63) في النجف ليكون العدد الكلي (124) وهي التي تم اجراء التحليل الاحصائي وفق بياناتها واعتبرت (6) استمارات غير صالحة ومن خلال المؤشرات الاحصائية تعتبر هذه العينة كافية الى حد ما وممثلة لطبيعة وخصائص المجتمع المدروس، ولا بد من الإشارة الى ان الباحث اختار عينة من الفنادق العاملة ضمن تصنيفي (5 نجوم) و(4 نجوم) حصرا كونها تتسم بالمواسفات الخدمية والانتاجية والهيكلية التي يمكن ان تستوعب متغيري الدراسة ، وهو ما يوضحه الجدول (2) ادناه

الجدول (2) يوضح الفنادق عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة

ت	اسم الفندق	المحافظة	التصنيف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المعتمدة
1	قصر الدر السياحي	النجف	5 نجوم	18	18
2	ارض السهلة	النجف	5 نجوم	17	15
3	زمزم	النجف	4 نجوم	15	14
4	مدينة النور	النجف	4 نجوم	15	14
المجموع					
5	البارون	كربلاء	5 نجوم	18	17
6	كربلاء ريحان روتانا	كربلاء	4 نجوم	16	16
7	الاشيقر	كربلاء	4 نجوم	16	15
8	كورال كربلاء	كربلاء	4 نجوم	15	15
المجموع					
				65	63

المصدر الجدول من اعداد الباحث

رابع عشر خصائص العينة:

1- سنوات الخبرة -

جدول رقم (3) توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%25.8	33	1- أقل من 10 عام
%37.5	47	10- أقل من 15 عام
%20.9	25	15 - أقل من 20 عام
%15.8	19	20 عام فأكثر
%100	124	المجموع

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية ومن خلال الاطلاع على الجدول اعلاه يتبين ان اغلب افراد عينة البحث هم ضمن الفئة (10- اقل من 15 عاما) وبنسبة (37.5 %) هو امر يخدم مؤشرات العمل البحثي الميداني اذ انهم يشكلون عنصر المحرك للعمل بطريقة مبنية على خبرة متميزة من خلال سنوات عمل لاياس بها ويمكن اعتبارهم العنصر الأكثر قدرة على فهم متطلبات الاداء وفق المعايير المستهدفة وبالتالي ارساء سمعه متميزة للفندق وخدماته ، وتوزعت بقية النسب بين فئة (1- اقل من 10 عام) التي شكلت نسبة (25.8 %) وفئة (15 - اقل من 20 عام) التي شكلت نسبة (20.9 %) وفئة (20 عام فأكثر) التي شكلت نسبة (15.8 %)

2- الموقع الوظيفي

الجدول (4) توزيع عينة البحث بحسب الموقع الوظيفي

النسبة	التكرار	الموقع الوظيفي
%17.7	22	مدير عام وعضو مجلس ادارة
%6.3	8	مدير مفوض
%51.9	64	رئيس قسم
%24.1	30	مدراء الشعب
%100	124	المجموع

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول (4) يظهر ان معظم افراد عينة البحث هم من المنتمين الى مستوى رئيس القسم وبنسبة (51.9 %) وبالتالي هم الاقرب الى تفاصيل العمل التنفيذي وهم الأكثر قدرة على تقديم الصورة الحقيقية لنشاط الفندق والمتعلق بعمليات تقديم الخدمات وفهم طبيعة النشاط السياحي عموماً وبالتالي فان ذلك يمنح البحث قدراً أكبر من الدقة في نوعية البيانات المستحصلة من الدراسة الميدانية ، فيما كانت نسبة المنتمين لمستوى مدير شعبة (24.1 %) ومدير عام وعضو مجلس ادارة (17.7 %) واخيراً جاءت فئة المدير المفوض بنسبة (6.3 %)

خامس عشر بعض الدراسات السابقة

1- دراسة 2017 ، Mas & Muhammad الموسومة

Hybrid Strategy: A New Strategy for Competitive Advantage

الاستراتيجية الهجينة : الاستراتيجية الجديدة لبناء الميزة التنافسية

هدفت الدراسة الى بيان اهمية اعتماد العديد من الشركات الكبيرة على تطبيق أكثر من استراتيجية في وقت واحد ، بدلاً من تطبيق استراتيجية واحدة في فترة زمنية واحدة اذ يتم استخدام تطبيقات الاستراتيجيات الثلاث (قيادة الكلفة ، التميز ، التركيز) بشكل شائع من قبل الشركات الكبرى العاملة في مجال الأعمال الإقليمية والدولية وتتضمن هذه الدراسة مراجعة الأدبيات ذات الصلة وفي جانبها الميداني تم اعتماد منهج المقابلات الميدانية مع مدراء الشركات الكبرى المصنعة للأجهزة في ماليزيا وتوصلت الدراسة الى ان العديد من الشركات حققت النجاح من خلال اعتماد أكثر من استراتيجية في وقت واحد في سبيل زيادة المكاسب وبناء ميزة تنافسية رصينة .

2- دراسة Zhou et al 2018 , الموسومة

Market Orientation, and Performance : A Demand Based –Perspective

التوجه التسويقي والاداء : منظور قائم على أساس الطلب

وهدفت إلى تقييم كيفية تأثير مستوى الطلب الفندقي على التوجه السوقي واداء المنظمة الفندقية وقد تكونت العينة من مدراء العموم وكبار المدراء لعدد من الفنادق العالمية ، وكان عدد الاستبانات الموزعة 200 وتم الإجابة على 184 منها ، وأظهرت النتائج أن الإدارة التي تدرك طبيعة الطلب الفندقي ونوعية الوعي الاستهلاكي المتغير لحقيقة الخدمات الفندقية ، وبينت الدراسة ان فلسفة الإدارة الفندقية ومستوى فهم دالة الطلب يحدد طبيعة التوجه في ان تكون أقرب إلى انتهاز التوجه بالعميل والتوجه بالمنافسين ، وبينت الدراسة ان الإدارة الفندقية التي تعتقد بأن العميل يعتبر حساس سعرياً فإنها ستتجه إلى تنمية التوجه بالمنافسين ، بالإضافة إلى أنه كلما كانت الإدارة موجهة بالعميل أكثر ، كلما كانت أقرب إلى تحقيق مستويات أعلى من الاداء الفندقي المتميز فضلاً عن كسبها للحصة السوقية الأكبر.

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية يمكن تلخيص المجالات التي تم الافادة منها وكما يأتي :

أ- الفهم المعرق لأهم اسهامات الباحثين والكتاب في موضوع الدراسة الحالية.

ب- أغناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على أهم المداخل والمفاهيم المتعلقة بموضوع دراستنا الحالية .

ت- توفير مدخل لإجراء المقارنة بين أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية تحديد المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للدراسة الحالية.

ث- الافادة من المقاييس والمؤشرات المستخدمة في الحصول على البيانات ، وتوضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولا – الاستراتيجيات الهجينة:

1- المفهوم :

على الرغم من قدرة الكثير من المنظمات على تحقيق النجاح عبر تبني احد الخيارات الاستراتيجية واعتمادها كمنهج عمل الا ان السنوات الأخيرة شهدت بروز فكر استراتيجي من نوع جديد وتعزز هذا الفكر عبر عدد كبير من التجارب الميدانية من أكثر من منظمة ذات شهرة واسعة ، يتلخص هذا الفكر في انه يمكن لأي منظمة وكأجراء يهدف الى تقليل المخاطرة وتنويع النشاطات وزيادة استثمار الفرص البيئية والتقليل من تأثيرات التهديدات التي تحملها بيئة المهمة او البيئة العامة فان ادارة المنظمة تعمد الى تبني اكثر من نوع من الاستراتيجيات في ان واحد ، وفي اطار هذا التوجه الفكري ظهرت رؤية الاستراتيجيات الهجينة واخذت حيزا واسعا من ادبيات الفكر الاداري ووضعت لها العديد من التعريفات من قبل الباحثين والتي يمكن عرضها في الجدول التالي

الجدول (5) عدد من تعريفات الاستراتيجيات الهجينة

التعريف	الباحث والسنة والصفحة	ت
وهو الحالة التي تضع المنظمة من خلالها الاداء العام ضمن وصفات استراتيجية متنوعة في نفس التوقيت	Daan Assen et al ,2011:12	1
وهي اعتماد خيارات قيادة الكلفة والتمايز والتركيز في ان واحد في سبيل تحقيق مكاسب تنافسية بما يقدم فوائد متنوعة للعملاء على مستوى السعر والجودة .	Proof H.,2013:544	2
وهي الاستراتيجية الهادفة لتوفير المزيد من القيمة النقدية للزبائن من خلال الجمع بين استراتيجية قيادة الكلفة والتمايز	Parnell,2013:144	3
التركيز التنظيمي على مبادئ قيادة الكلفة ومبادئ التمايز ما ينتج استراتيجية جديدة تاخذ مزايا الاثنين بالتساوي	Barot et al ,2015 :122	4
فلسفة الادارة القائمة على التركيز المتزامن على قيادة التكلفة عبر تحسين الانتاجية والكفاءة التشغيلية وفي نفس الوقت التركيز على التمايز من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن	Aulakh Preet,2017:346	5
وتمثل تبني الاستراتيجية الناتجة عن محصلة مزج نمطين او اكثر من تصنيف Porter لانواع الاستراتيجيات مع التأكيد على عدم الانحياز الى احدها على حساب الاخرى بما يضمن انسيابية العمل الاستراتيجي في المنظمة	Gabrielsson M.,2018 :143	6

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة فيها .

يرى الباحث انه من خلال الاطلاع على التعريفات الواردة في الجدول اعلاه يمكن تحديد النقاط التالية

أ- تتمحور المبنيات الفكرية للاستراتيجيات الهيئية حول مبدأ أساسي هو تكونها من أكثر من بعد منفصل وان كل من هذه الابعاد الاستراتيجية اما يحدث بالدرجة نفسها او بدرجات متفاوتة فضلا عن انها تستعمل الوصفات الأساسية التي اقراها Porter في تنفيذ كل من تقليل التكاليف والتركيز على الكفاءة الإنتاجية ، وتقليل السعر ، والتمايز من خلال صورة العلامة التجارية ، الجودة ، التسليم في الوقت ، الإضافات على المنتج ، التميز في التصميم .

ب- يلعب البعد الديناميكي لفكر الادارة دورا مهما في تبني الاستراتيجية الهيئية لأنها تمتاز بالحركية العالية ما يتيح للمنظمة المزيد من المرونة للتوافق مع الاحداث البيئية المتنوعة والقوى التنافسية المكثفة والمتغيرة والمتسارعة كما وان اعتماد الاستراتيجية الهيئية سيغير من السلوك التنافسي والاستراتيجي للمنظمة اذ يضيف طابع الحركية للمنظمة ، ويعزز من فرصها في مباحثة المنافسين والعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ج - يمكن النظر الى الاستراتيجية الهيئية على انها وليدة الفكر الموقفية في الادارة وهي تنتج عن حالة من التأثير البيئي الذي يضع الادارة امام حتمية اعتمادها دون التركيز المؤكد على أي من الاستراتيجيات العامة الأخرى ، وإنها ستساهم بدرجة كبيرة في تطوير القيمة المقدمة للزبائن ، لأنها تتعامل بحرفية أكثر مع التقلبات البيئية ولديها إمكانية في حل المشكلات التنافسية بطرق أسهل من غيرها .

وهنا لابد من الاشارة الى ما بينه (Lapersonne, 2018: 57) بشأن التمييز بين الاستراتيجية الصرفة (النقية) وبين الاستراتيجية الهيئية وكما في الجدول (6) ادناه

الجدول رقم (6) التمييز بين الاستراتيجية الصرفة (النقية) والاستراتيجية الهيئية

الاستراتيجية الهيئية	الاستراتيجية النقية	البعد
يجب أن يمثل عرض القيمة التركيز المزدوج أو افتراضات القيمة المفصلة أو عرض القيمة الذي يدمج التركيز الإستراتيجي لاثنين من التوجهات الإستراتيجية التنافسية يجب ان يمثل عرض القيمة المزدوج او افتراضات القيمة المفصلة او عرض القيمة الذي يدمج التركيز الاستراتيجي لاثنين او اكثر من التوجهات الاستراتيجية التنافسية	يجب أن يمثل عرض القيمة بعداً إستراتيجياً واحداً يجب ان يمثل عرض القيمة بعدا استراتيجيا واحد	اقتراح القيمة
يوجد مجموعتان او اكثر من برامج محركات القيمة ، المجموعة التي تدعم نهج التمايز والمجموعة التي تدعم نهج الكلفة المنخفضة	يوجد مجموعة واحدة فقط للقيمة البعد الذي يدعم البعد الاستراتيجي النقي	محرك القيمة
ترتبط مجاميع دوافع القيمة بمجاميع من الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة ، يجب ان يكون بالضرورة نهجا لحل الأنشطة المتعارضة	لايوجد سوى مجموعة واحدة من الأنشطة التي تدعم دوافع القيمة للنهج الاستراتيجي النقي هذا لايعني انه لايمكن تنفيذ العديد من مبادرات الكفاءة التشغيلية وتحسين التسويق	أنشطة خلق القيمة
مجاميع الأنشطة حيث يدعم كل منهما التركيز الاستراتيجي الذي له انعكاس على التصميم التنظيمي	التصميم التنظيمي موجه حصريا لدعم الخيار الاستراتيجي النقي	التصميم او الهيكل التنظيمي

Source : Lapersonne , A. H. (2018) . The Hybrid Competitive Strategy Framework : A Managerial Theory for Combining Differentiation and Low - Cost Strategic Approaches Based on a Case Study of a European Textile Manufacturer , Doctoral dissertation , The University of Manchester . U K., P : 59.

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الاستراتيجية الهيئية على مستوى القطاع الفندقي والسياحي على انها

الفلسفة الادارية التي تتبناها الادارات العاملة في المنظمات الفندقية والسياحية والتي يتم بمقتضاها تبني اكثر من منهج او مدخل استراتيجي في ان واحد بهدف تعزيز قيمة الخدمة الفندقية المقدمة للعملاء وذلك عبر تحقيق مزيج بين مبادئ واسس استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز وإزالة التعارض فيما بينها بطريقة تسمح للمنظمة باستغلال كافة مقدراتها التشغيلية والمالية والتسويقية والتعامل بمرونة عالية مع الاحداث البيئية والتنافسية.

2- اسباب تبني الاستراتيجيات الهيئية : (/8 : Agyapong et al , 2016 / Salvou,2013:303/

(Dekker & Schoute ,2012 :77 /

أ- قد يترك التخصص الاستراتيجي فجوات أو نقاط ضعف خطيرة في عروض المنتجات ويتجاهل احتياجات العملاء المهمة

ب- إن الاستراتيجية الهيئية يصعب تحديدها وتقليدها أكثر من تلك النقية ، لأن الاستراتيجية الهيئية تجمع بين عدة عوامل تتعلق بتكاليف منخفضة وتمايز عليه ، قد تكون المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات الخالصة في وضع غير موات مقارنة بتلك التي تجمعها بطريقة إبداعية

ج- قد تكون المنظمات المعتمدة على النقاء في الاستراتيجية المختارة أكثر عرضة للتحديات التي تتعلق بتغيرات السوق وتطور احتياجات الزبائن وأذواقهم وأقل استجابة للتغيرات من مثيلاتها من المنظمات التي تؤكد على كلا البعدين من خلال استراتيجية هيئية.

د- المنظمات العاملة في الاقتصاد الناشئ والتي تعاني من الدخول المفاجئ للمنافس الدولي وبمعنى أدق تعاني من انعدام الحماية للمنتوج المحلي، فإذا كانت هذه المنظمات تتبع استراتيجية نقية ستكون بمواجهة المنافسة بأسلوب واحد أما التميز أو الكلفة المنخفضة أما إذا كانت تتبع استراتيجية هيئية حينها ستتعامل مع التحدي التنافسي بمرونة أكبر ما يتيح لها فرصة التغلب على المنتج المستورد ومواجهته عن طريق الكفاءة في التصنيع والتميز في التوزيع.

هـ - يؤدي تطبيق الاستراتيجية الهيئية إلى مصادر متعددة للميزة التنافسية (فمثلا ، وفورات الحجم والولاء للعلامة التجارية / العميل) مقارنة بالمزايا المكتسبة من خلال اتباع استراتيجيات تنافسية نقية ، وإن الأداء التنظيمي سيتصاعد تدريجيا بسبب التنوع في التعاطي والتفاعل مع الاحداث وعدم الجمود البيئي .

وعلى مستوى القطاع السياحي يرى الباحث أن دواعي واسباب اعتماد الاستراتيجيات الهيئية تكون بمستوى أكبر وذلك بفعل طبيعة القطاع المتأثرة بمرونة الطلب وطبيعة حساسية القطاع وعوامل متعددة مثل الموسمية وتذبذب مستوى الطلب فضلا عن قصر دورة الانتاج وكثافة راس المال العامل وطبيعة تغير الوعي الاستهلاكي بشأن طبيعة ومستوى الخدمات المقدمة فضلا عن ارتفاع معدلات دوران العمل وغيرها من العوامل التي يصعب حصرها والتي تحتم على الادارات العاملة تنوع طبيعة الخيار الاستراتيجي المتبنى ورفع منحنى الفكر الاستراتيجي ليشمل مدى واسع من الحلول والمناهج الاستراتيجية في التي تساعد المنظمة على الاستمرار في البيئة السياحية التي تتسم بمستوى عال من اللاتاكاد البيئي .

3- الابعاد :

تتعدد الرؤى والنماذج التي وضعت من قبل الباحثين بشأن تحديد ابعاد الاستراتيجيات الهيئية وذلك بفعل تنوع الخلفيات العلمية وطبيعة البيئة الميدانية المستوعبة للنماذج والمقاييس وغيرها من العوامل ، الا ان الباحث تبني الابعاد المبينة ادناه والتي تتألف من هيكل متعدد من انواع من الاستراتيجيات والتي تم اختيارها بما ينسجم مع طبيعة البيئة الفندقية باعتبارها بيئة خدمة فضلا عن اختيار الابعاد المتسقة مع طبيعة البيئة السياحية العراقية عموما وطبيعة نشاط السياحة الدينية ، ويمكن بيان الابعاد كالتالي

أ- استراتيجية التمايز بالابتكار: وهي الاستراتيجية التي تظهر من خلالها قدرة المنظمة واداءها في تطوير منتجات خدمات ينظر لها في الصناعة على انها فريدة من نوعها وتحقق التمايز للمنظمة بطريقة تركز استخدام جديد لمنتجات موجودة بالفعل او تلبية لحاجة لم يتم اشباعها بشكل مرض (Chereau & Meschi , 2018 : 68)

ب- التمايز بالتسويق : وهي الاستراتيجية التي تركز جهود المنظمة في سبيل تطوير طرق تسويقية تهدف لتحقيق التمايز من خلال إدراك قيمة المنتج من قبل الزبون عبر طريقة التسويق والتعامل وتقديم خدمات ما بعد البيع فضلا عن طرح رؤية جديدة و مبتكرة لخدمة موجودة بالفعل او رفع مستوى التحفيز لدى المستهلك لاقتناء الخدمة لاشباع حاجات متجددة ومتنوعة . (Manev et al.,2015 : 23) .

ج - قيادة الكلفة : وهي الاستراتيجية التي تسعى عبرها المنظمة لخلق ميزة تنافسية من خلال الحرص على تقليل التكاليف إلى اقل حد ممكن مع مراعاة مستوى الجودة المقدمة للزبون ، وللنجاح بهذه الإستراتيجية على المنظمة ان تراقب تكاليفها بشكل صارم وتدقق بكل التدفقات النقدية الخارجة (Li et al , 2018 : 34)

ويرى الباحث ان نشاط السياحة الدينية له من الميزات ما يؤمن للمنظمات الفندقية هامش لا بأس به من البدائل الاستراتيجية اذ ان النشاط يتسم بانه اقل موسمية من النشاطات السياحية الأخرى على الرغم من ان هنالك عدد من المواسم الدينية التي تشهد ارتفاع مستوى الطلب بالمقارنة مع الفترات الأخرى الا انه بالعموم يعد نشاط مستمر بوتيرة مستقرة على مختلف ايام السنة يضاف الى ذلك أن رغبة السائح في ممارسة طقوس معينة يدفعه الى التعامل بمستوى اكبر من المرونة في حال وجود اخفاقات النقاط ضعف في اداء بعض الخدمات ، الا ان الادارات العاملة تبقى تواجه تحديات تنافسية كبيرة بالذات في بيئة مثل البيئة العراقية التي تتعرض لعدد من الاهتزازات الاقتصادية والامنية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر في هذا النوع من النشاط الامر الذي يحدد من طبيعة ومستوى الخيار الاستراتيجي المتبناة ، فضلا عن ان المنظمات الفندقية العراقية تتعامل بهامش محدود من الحرية كونها تخضع لشروط الاتفاقيات السياحية المبرمة بين الحكومة والدول الأخرى والتي يتم فيها تحديد العديد من النقاط الواجب الالتزام بها ، بالمحصلة على الادارات العاملة تحديد المناهج والمبنيات الاستراتيجية الواجب اعتمادها في ظل المعطيات المشار اليها بما يؤمن حالة متميزة من الاداء الفندقي وفق المعايير العالمية .

ثانيا - التوجه التسويقي

1 - النشأة : يمكن تتبع نشأة التوجه التسويقي من فترات طويلة بدأت في منتصف القرن الماضي اذ طالب 1954 , Drucker بضرورة إعادة التفكير تجاه التسويق ، على اعتبار أنه أشمل من البيع ، وأنه يعبر عن المنظمة ككل ولكن من وجهة نظر العميل، ليأتي Levitt , 1960 ويعطي مزيداً من الدعم والتأييد لوجهة النظر تلك ، ويضيف بأن حاجات العملاء تعتبر أقوى وأهم من المنتجات التي تفي بها حالياً، تلك البدايات شكلت النموذج العلمي لمفهوم التوجه التسويقي ، وأنه الفلسفة التي تضع رضا العميل وقيمه بمثابة حجر الزاوية والمحرك الرئيس لرسالتها (المرشدي والعتيبي ، 2017 : 70) ، ولكن كان أول ظهور للتوجه السوقي بمفهومه العلمي الواضح في التسعينات من القرن الماضي ، بعد نشر دراستين سنة 1990 ، والى اليوم لازالتا مرجع لفهم ماهية التوجه التسويقي وكانت اولهما (Kohli and Jaworsky) والثانية لـ (Slater and Narver)، وحسب الباحثين فإن التوجه السوقي هو مزيج من عدة أنشطة تتعلق باستخبارات حول حاجات العميل الحالية والمستقبلية ، ونتيجة هذه المرحلة معلومات يتم توزيعها داخل المنظمة ككل للحصول على أعلى استجابة وحدد Slater and Narver رؤيتهما للتوجه السوقي كشكل من ثقافة المنظمة و بعد عام 1990 أصبح مصطلح التوجه السوقي متداولاً بشكل واسع في أدبيات التسويق وينظر له على أنه أحد المفاهيم التسويقية ، لتتعدد بعد ذلك الدراسات التي تبرز أهمية هذا التوجه الجديد ، فكانت دراسة كل من (Fale and Wabster 1993) ودراسة (Greenley 1995) والنقطة المشتركة بين هذه الدراسات انها تقر بضرورة التوجه بالعميل والاستجابة له وتقر أيضاً بأن التوجه السوقي أكثر فعالية وشمولية من التوجه بالعميل كون التوجه السوقي أكبر من مجرد نشاط أو وظيفية تسويقية أو إدارة داخل المنظمة ، فهو توجه للمنظمة ككل (Erik M. , 2015 : 13)

2- المفهوم : من خلال الاطلاع على الادبيات التسويقية يوجد اكثر من تعريف لماهية التوجه التسويقي الامر الذي يؤثر أهمية المفهوم وحضوره في ذهن الكثير من الباحثين وبالتالي فان تنوع منظومة الافكار يقدم مدى واسع من الروى بشأن تحديد ملامح هذا المفهوم ، ويمكن بيان عدد من التعريفات الخاصة بالتوجه التسويقي في الجدول التالي

الجدول (7) عدد من تعريفات التوجه التسويقي

ت	الباحث والسنة والصفحة	التعريف
1	Narver & Slater, 1990 :66	فهم ما يكفي من احتياجات الزبائن المستهدفين لكي تكون المنظمة قادرة على توليد أعلى قيمة من خلال المخرجات الخاصة بها
2	Kotler, 2001:38	منهجية تطبيق النشاطات التسويقية والذي يعكس أسلوب الإدارة في النظر الى أنشطة المنظمة ككل
3	Joanna & Ejdys, 2015 :13	الأسلوب الممثل للنجاح المنظمي والذي من خلاله تكتسب المنظمة رضا الزبائن على المدى الطويل والمتمحور حول الغاية الأهم والتمثلة بالالتزام بتلبية احتياجات السوق على نطاق واسع
4	Wymer Walter, 2015 :29	هو المنهج المعتمد من قبل الإدارة والذي يفضي الى فهم حاجات ورغبات العملاء الحالية وما يمكن ان يطرأ عليها من تغيرات مستقبلية مع ضمان نشر مخرجات عملية الفهم تلك في كافة مفاصل التنظيم وبما يؤمن الاستجابة الواسعة .
5	الربيعاوي واخرون ، 2014 : 22	هو مدخل يقتضي بناء فكرة عن ماهية علاقات التبادل وهو توجه يمثل جوهر عمل المنظمة من خلال فهمها لجمهورها المستهدف وتهينة الارضية للاستجابة لما يطلبه بكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين
6	عزام واخرون ، 2015 : 39	المنهج الفكري المتبنى من قبل الإدارة والذي يعكس الفلسفة المعتمدة عند عملية التعامل مع شرائح السوق المختلفة والذي من خلاله يحدد الوزن النسبي الذي يمنح لاهتمام الإدارات ازاء اهدافها واهداف المجتمع والتي تتنوع وتختلف تبعاً لتوجهاتها وقدراتها في تعاملات الاسواق المتعددة .

المصدر الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكوره فيه

من خلال ماورد في الجدول اعلاه يمكن تحديد النقاط التالية :

أ- بعد التوجه التسويقي وفق النظرة العامة محور العمل التسويقي خصوصاً والفكر المنظمي على وجه العموم اذ انه يعكس صورة شاملة لطبيعة الفلسفة التي تتبناها الإدارات في مجال نشاط التسويق والذي بالضرورة ينعكس على بقية معطيات الاداء والوظائف الأخرى لذا فان له من الأهمية الفكرية والميدانية القدر الكبير .

ب- يرتكز مفهوم التوجه التسويقي اساساً حول مبدأ فهم الجمهور المستهدف من خلال تحديد حاجاته ورغباته وفهم طبيعة الوعي الاستهلاكي في الوضع الحالي فضلاً عن فهم طبيعة التغيرات التي من المحتمل أن تؤثر في شكل تلك الحاجات مستقبلاً وبالتالي فانه اي التوجه التسويقي يتعامل مع العنصر الذي يمنح الشرعية لوجود أي منظمة واستمرارها وهو الجمهور .

ج- يقتضي وجود التوجه التسويقي حالة مستمرة من الاداء تبدأ يفهم الحاجات وتتواصل لتهيئة الارضية للاستجابة لمخرجات ذلك الفهم من خلال تضمين طبيعة الخدمات والمنتجات للمواصفات المطلوبة والتي تم تشخيصها .

ويمكن تعريف التوجه التسويقي الفندقي اجرائياً على انه

منهج الإدارة الفندقية المعتمد والذي يحكم طبيعة الاداء التسويقي للخدمة الفندقية والذي يتضمن ثلاثة مستويات اولها المستوى الثقافي وهي مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة بين اعضاء التنظيم والتي تضع الضيف في الأولوية الأولى ، والمستوى الثاني هو المستوى الاستراتيجي من حيث إنشاء قيمة متفوقة في الخدمات الفندقية المقدمة وبشكل دائم للضيوف ، والمستوى الاخير هو الإجرائي ويعبر عن مجموعة الإجراءات والأنشطة الداخلية في الفندق والموجهة لرضا الضيف .

3- الأهداف: ويمكن بيانها في النقاط التالية:

- أ- التركيز على استخبارات السوق .
- ب- نشر المعلومات والمعرفة داخل الشركة.
- ج- التركيز على استجابة المنظمات للذكاء التسويقي وجمع المعارف .
- د- تطوير الأهداف التنظيمية والحفاظ عليها .
- هـ- تنظيم استخدام المهارات والموارد والتكيف مع الفرص المتاحة والحفاظ عليها.

4- الأبعاد

من خلال اطلاع الباحث توجد في الأدبيات العديد من النماذج التي وضعت من قبل الباحثين في سبيل تحديد الأبعاد الخاصة بالتوجه التسويقي وقد تم اعتماد المنهج المقدم من (توفيق ، 2017) والذي يعد تطوير لنموذج (Eva Tom askova) والذي تنسجم مع طبيعة المنظمات الفندقية مدار البحث ويتضمن الأبعاد التالية :

- أ- التوجه بالعميل : ويشير إلى (فهم العملاء بطريقة فعالة وبكفاءة عالية من أجل استمرار تقديم قيمة متفوقة لهم ، مما يعني فهم وإدراك سلسلة القيمة وتطورها بالنسبة للمشتري والعوامل التي تلعب دورا مهما في التأثير فيها) : 2011, (Safarnia 140) ، وقد حدد (كوتلر) دراسة العميل في مجموعة من الأسئلة تعرف بالإطار السباعي وهي (من هم العملاء ؟ ماذا يريدون ؟ ما هي الأهداف التي يريدون تحقيقها ؟ من يشارك في القرار الشرائي ؟ / كيف يتم اتخاذ القرار ؟ متى يكون مستعد للشراء ؟ / اين يفضلون الشراء ؟) وقد عبر كوتلر عن العلاقة الناشئة عن التوجه بالعميل بالشكل التالي



الشكل رقم 2 مراحل العلاقة الناشئة عن التوجه بالعميل

المصدر: توفيق ، بن عيوش ، دور التوجه التسويقي في تعزيز ولاء العميل ، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس ، الجزائر ، 2017، ص: 29

- ب- التوجه بالمنافسين : ويشير إلى تلك المعرفة التي يمتلكها البائع عن نقاط القوة والضعف في المدى القصير وكذلك قدرات واستراتيجيات المنافسين الحاليين والمتوقعين في المدى الطويل ، (Pulendran ، 480 : 2019) (and Widing)

- ج- التنسيق الداخلي : يشير إلى التنسيق والاستغلال الأمثل لموارد وإمكانات الشركة في إنشاء قيمة متفوقة للعملاء المستهدفين ، فأى نقطة في سلسلة القيمة لدى المشتري تمنح أو تحمل معها فرصة للبائع لإنشاء قيمة لدى المشتري وبناءً عليه فإن أي فرد في أي وظيفة في الشركة البائعة يساهم تقريبا في إنشاء تلك القيمة المتفوقة لدى المشتريين

يرى الباحث أنه من خلال ماورد يمكن تأشير أهمية مفهوم التوجه التسويقي في عالم المنظمات الفندقية إذ انها تتعامل مع العنصر الابرز الا وهو الضيف الذي يعد المحدد الرئيسي لمنحنى الاداء ومدى قدرتها على تامين اقصى مستويات الاشباع عبر تقديم طيف واسع من الخدمات الفندقية بالتالي فهي امام تحدي حقيقي يتمثل في فهم هذا المستهلك وماهي المؤثرات التي قد تشكل صورة الطلب وحقيقة الوعي الاستهلاكي وهو أمر في غاية الصعوبة إذ انه يتعامل مع عناصر ذاتية يصعب وضعها في قوالب محددة وبالتالي من المستحيل تنميط الخدمة الفندقية المقدمة إذ ان لكل ضيف او مستهلك رغبة معينة في طبيعة خدمة الاطعمة أو الخدمة الترفيهية وغيرها من العناصر التي تحتم على الادارات الفندقية بناء فهم حقيقي لماهية التوجه التسويقي والعمل على دراسة ابعاده بصورة معمقة في سبيل ترسيخ اداء فندقي متميز.

المبحث الثالث

الدراسة الميدانية

اولا : نبذة عن السياحة الدينية في العراق:

تبين كافة المؤشرات ان العراق يحتل مركزاً سيالياً رائداً ، لاسيما في قطاع السياحة الدينية ، بسبب مكانته الدينية والتاريخية والحضارية ، لاحتضانه معالم حضارية اسلامية بارزة ، كمرآد الانبياء ومرآد أئمة لهم ملايين الاتباع في العالم وتتسم تلك المواقع بانها مقدسة لاتباع الديانات الثلاث (الاسلامية ، المسيحية ، اليهودية) ، ويمكن للسياحة الدينية أن تؤدي دورا مهما في ازدهار اقتصاد العراق والنهوض بمستوى الخدمات الانسانية والاجتماعية واقامة البنى التحتية وتوفير مستوى معيشي مقبول للسكان يدعم مستلزمات الأمن والاستقرار والتقدم، ويعد نشاط السياحة الدينية الأبرز منذ نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي فخلال فترة التسعينيات بفعل الحصار المفروض كان النشاط السياحي شبه مشلول باستثناء السياحة الدينية التي نشطت خلال تلك الفترة والتي شهدت تأسيس شركة الهدى للسياحة الدينية باعتبارها التشكيل السياحي الابرز الذي تولى تامين النشاط والاتفاقيات السياحية وبعد عام 2003 وبفعل التغيير الذي شهده العراق ارتفع مستوى العمل بالنشاط السياحي الديني وشهدت اعداد السياح وبالذات الايرانيين طفرة كبيرة وتطور مضطرد على الرغم من الكثير من الازمات الامنية والاقتصادية التي مرت بالبلد ، لكن وبفعل الظروف السياسية التي تؤثر على السياح الايرانيين ونتيجة ظروف الجائحة التي مر بها العالم باسره شهدت السياحة الدينية كمنشآت حالة من التراجع والركود الامر الذي اثر على المرافق السياحية ومستوى الايرادات المتحققة ، مما يستدعي تدخل من الجهات المشرفة على القطاع السياحي في اعادة الحياة لهذا النشاط بمستوى يفوق ما كان عليه وتوسيع قاعدة العمل واستقطاب السياح من دول مختلفة وغيرها من الاجراءات الكفيلة بتعويض هذا القطاع عن ما لحقه به من خسائر.

تعد محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف الاكثر استيعابا لنشاط السياحة من بقية المحافظات على الرغم من توفر مواقع الجذب السياحي الديني في اكثر من محافظة ، الا ان هاتين المحافظتين تشهدان الحركة والنشاط الابرز إذ يوجد في محافظة النجف الاشرف (835) مرفق سياحي بدرجات وبفعاليات متنوعة امام (748) مرفق في كربلاء المقدسة وفي العام (2019) حققت النجف (46110061) مليون دينار كاييرادات امام (91434685) مليون دينار حققتها كربلاء وكان مجموع ليالي المبيت في النجف (1,647,400) امام (4,985,738) مجموع ليالي المبيت في كربلاء المقدسة وهذه المؤشرات بحسب آخر احصائية نشرت من قبل الجهاز المركزي للاحصاء المنشور على الشبكة الدولية (<http://www.cosit.gov.iq/ar/industrial>)

ان المؤشرات اعلاه هي اقل بكثير عن مجموع ماكانت تحققه السياحة الدينية في سنوات خلت ، الا انها وعلى الرغم من ذلك تعد حالة متقدمة امام انواع اخرى من النشاط السياحي الذي يمكن ان يمثل البديل الاقتصادي الافضل في سبيل تنويع مصادر الدخل ورفع مستوى الناتج المحلي والكثير من التغيرات الاقتصادية المهمة يمكن للسياحة ان تكون اللاعب الابرز في تحقيقها لذا وقع اختيار الباحث على هذا النوع من النشاط في المحافظتين المذكورتين ولا بد من الإشارة الى الباحث لجا الى تحليل البيانات بشكل شامل للعينة من فنادق المحافظتين ذلك لان هدف وطبيعة البحث ليس دراسة مقارنة او لاطهار الفروق الفردية بين الفنادق عينة البحث بل الهدف هو دراسة طبيعة النشاط السياحي الديني

والمنظمات العاملة في بيئته بشكل شامل لفهم طبيعة المتغيرات المختارة والعلاقات التي تربطها في بيئة العمل الفندقية العراقي.

ثانيا - وصف وتشخيص متغيرات الدراسة :

يركز هذا الجزء على تحليل البيانات ، والتي تم جمعها بواسطة استمارات الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض وتحليل آراء العينة المبحوثة للتعرف على استجاباتهم فيما يخص متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (الاستراتيجيات الهجينة ، التوجه التسويقي) وقد استخدم لهذا الغرض اسلوب (Likert) ذا الخمس رتب على وفق خمسة اوزان لتعكس حقول الاجابة ، إذ يمثل حقل الاجابة الاعلى (اتفق تماما) بوزن (5) إلى وزن (1) لحقل الاجابة (لا اتفق تماما) وبينهما ثلاثة اوزان (2-3-4) لتبين حقول الاجابة (اتفق - محايد - لا اتفق) على التوالي ، ليتم بعد ذلك اجراء عملية التحليل الاحصائي وحسب المؤشرات الاحصائية المراد استخراجها والوسط ، علما ان الوسط الحسابي الافتراضي هو (3) .

1- تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير الاستراتيجيات الهجينة

يمكن استعراض آراء افراد العينة حول متغير الاستراتيجيات الهجينة وتحليلها باستخدام البرامج المناسبة للوصول الى النتائج فيما يخص المؤشرات الاحصائية المتمثلة (بالوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ومعامل الاختلاف) ، التي يمكن من خلالها التعرف على مدى التجانس في استجابات البيئة المبحوثة ، وأيضا مدى فهم واستيعاب الافراد المبحوثين لفقرات الاستبانة وفهمهم لمعناها والغرض الذي أعدت من اجله ، ويوضح الجدول (8) النتائج النهائية المتعلقة بكل بعد وفقرة من فقرات المتغير التفسيري للدراسة (الاستراتيجيات الهجينة)

الجدول (8) الوصف الاحصائي لابعاد الاستراتيجيات الهجينة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف
1	استراتيجية التمايز بالابتكار	4.47	1.26	67.22 %	0.28	الثاني
2	استراتيجية التمايز بالتسويق	3.59	1.38	68.15 %	0.38	الثالث
3	استراتيجية قيادة الكلفة	4.42	1.10	72.33 %	0.24	الاول
	الاستراتيجيات الهجينة	4.16	1.24	69.23 %	0.29	

N= 124

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي
بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي يبين الجدول (8) ملخص مؤشرات الوصف الاحصائي المتمثلة بـ (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف) لكل بعد من ابعاد متغير الاستراتيجيات الهجينة ، إذ يتضح ان متغير الاستراتيجيات الهجينة قد حقق استجابة واضحة من قبل العينة المبحوثة كون الوسط الحسابي قد بلغ (4.016) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغة (3) ، وإن قيمة الانحراف المعياري ، الذي يبين انحراف القيم عن وسطها الحسابي قد بلغ (1.24) فيما بلغت الاهمية النسبية (69.2 %) وبمعامل اختلاف (0.29) ، وعلى مستوى الابعاد الفرعية جاءت استراتيجية قيادة الكلفة بالترتيب الأول بمعامل اختلاف (0.24) وبوسط حسابي (4.42) أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.10) وباهمية نسبية (72.33) الامر الذي يوشر ان ادارات المنظمات الفندقية عينة البحث تركز على السيطرة على هيكل الكلف لتتمكن من خلالها تميز منظماتها عن المنظمات البقية وهو الامر الذي يعني ان الادارات تركز دائما على الحرفة الفندقية في قيادة الكلفة باعتبارها الاداة الاقرب للنجاح الاستراتيجي وذلك نتيجة طبيعة العمل الفندقية الذي يتسم بكثافة راس المال ووجود طيف واسع من الخدمات الفندقية فضلا عن ارتفاع مستوى الأجور للعنصر البشري بما يعني اشكاليات واسعة تواجه أي منظمة فندقية وعلى المستوى الاستراتيجي اذا لم تتمكن من تحديد الخطوط العامة لهيكل التكاليف وضمان تقديم أفضل خدمة باقل سعر وبالتالي اجتذاب العدد الأكبر من الضيوف.

2 - تحليل آراء العينة المبحوثة لمتغير التوجه التسويقي

يبين الجدول رقم (9) ادناه قيم (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية ، معامل الاختلاف) للمتغير المستجيب وابعاده الفرعية والتي تم الحصول عليها من خلال اجابات عينة البحث وكالاتي:
الجدول(9) الوصف الاحصائي لأبعاد التوجه التسويقي

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف
1	التوجه بالعميل	4.37	1.24	%78.64	0.28	الثاني
2	التوجه بالمنافسين	3.74	1.11	% 75.08	0.29	الثالث
3	التنسيق الداخلي	4.41	1.07	%70.00	0.24	الاول
	التوجه التسويقي	4.17	1.14	%69.95	0.27	

N= 124

المصدر:الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه أن التوجه التسويقي قد حقق استجابة واضحة من قبل العينة المبحوثة ، لكون الوسط الحسابي قد بلغ (4.17) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) ، وإن قيمة الانحراف المعياري ، الذي يبين انحراف القيم عن وسطها الحسابي قد بلغ (1.14) فيما بلغت الاهمية النسبية (69.95) وبمعامل اختلاف (0.27) ، أن هذه النتائج تبين ان الفقرات التي قيس المتغير من خلالها كانت واضحة ومفهومة لدى افراد العينة ، أما على مستوى الابعاد الفرعية التي تم قياس المتغير من خلالها فقد جاء بعد التنسيق الداخلي بالترتيب الأول وبوسط حسابي (4.41) أكبر من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (1.07) وباهمية نسبية (70 %) وبمعامل اختلاف (0.29) الامر الذي يوضح ان المنهج المعتمد في العمل التسويقي في المنظمات الفندقية عينة البحث قائم على اساس الاستثمار الأمثل لكافة الموارد المتاحة وان اي وظيفة في المنظمة الفندقية هي نقطة الانطلاق للنشاط التسويقي وذلك بفعل طبيعة الخدمة الفندقية التي تعتمد في كثير من وظائفها على اللقاء المباشر مع الفندق بالتالي فان اي موظف في سلسلة القيمة الفندقية هو يشكل نقطة بدء في العمل التسويقي.

ثالثاً - اختبار فرضيات الارتباط

تختص هذه الفقرة بقياس علاقات الارتباط بين متغيري البحث التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى , التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني الاستراتيجيات الهجينة وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف) وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون من اجل اكتشاف طبيعة العلاقة الواردة في هذه الفرضية والجدول (10) يوضح نتائج علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للمتغير المستقل مع المتغير المعتمد.

IJRSSH

الجدول (10) نتائج علاقات الارتباط بين الاستراتيجيات الهجينة والتوجه التسويقي

التوجه التسويقي					المتغير المعتمد المتغير المستقل
درجة الثقة	مستوى المعنوية	t الجدولية	t المحسوبة	R	
%95	%5	1.96	3.639	0.92	استراتيجية التمايز بالابتكار
%99	%1		6.022	0.91	استراتيجية التمايز بالتسويق
%99	%1		9.516	0.88	استراتيجية قيادة الكلفة
%99	%1		6.392	0,90	الاستراتيجيات الهجينة

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ويمكن من خلال النتائج الواردة في الجدول اعلاه اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى منها وكالاتي :

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (1-1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني استراتيجية التمايز بالابتكار وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف .) يشير الجدول (10) الى ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة معنوية بين استراتيجية التمايز بالابتكار وبلورة التوجه التسويقي في الفنادق عينة البحث , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.92) وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (95 %) وتدل هذه العلاقة ان ازدياد الاهتمام بتبني استراتيجية التمايز بالابتكار بمعدل وحدة واحدة فان ذلك يؤدي حتما الى ازدياد الاهتمام بمتغير التوجه التسويقي بنفس المعدل وهي علاقة ذات دلالة معنوية مما يؤكد ذلك ان قيمة (t المحسوبة بلغت (3.639) وهي أكبر من قيمة الجدولية عند مستوى معنوية (5 %) . وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى (1-1) .

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (2-1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني استراتيجية التمايز بالتسويق وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف .) يتضح من الجدول (10) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية التمايز بالتسويق وتحديد طبيعة التوجه التسويقي في الفنادق عينة الدراسة , اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.91) وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة (99 %) , وتدل هذه العلاقة ان ازدياد الاهتمام بالابتكار التسويقي للخدمات الفندقية بمعدل وحدة واحدة فان ذلك يؤدي حتما الى ازدياد الاهتمام بالتوجه التسويقي بنفس المعدل وهي علاقة ذات دلالة معنوية . اذ بلغت قيمة (t المحسوبة) (6.022) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (1 %) , وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (2-1) .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (3-1 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني استراتيجية قيادة الكلفة وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف) يظهر الجدول (10) ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد استراتيجية قيادة الكلفة وبين تحديد طبيعة وشكل التوجه التسويقي في المنظمات الفندقية عينة البحث , اذ بلغت

قيمة معامل الارتباط بينهما (0.88) , وهي قيمة تعكس وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99 %) وتفسر هذه العلاقة انه كلما كانت هذه الاستراتيجية معتمدة ومرسخة بشكل دقيق في أقسام وشعب الفندق كلما ادى ذلك الى تحديد دقيق لماهية التوجه التسويقي المتبنى وهي علاقة ذات دلالة معنوية , اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.516) وهي أكبر من قيمة ، الجدولية عند مستوى معنوية (1 %) , وبناءا على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

وعليه يمكن الوصول الى نتيجة مفادها انه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على (1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني الاستراتيجيات الهجينة وتحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف)

ثالثا : تحليل واختبار علاقات التأثير بين متغيري البحث :

في هذا الجزء من الدراسة الميدانية يتم اختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد من خلال اعتماد نموذج معامل الانحدار وهو ما يتوضح من خلال القيم الواردة في الجدول (11) والذي يبين نتائج العلاقات التأثيرية بين المتغيرين

الجدول (11) نتائج العلاقات التأثيرية للاستراتيجيات الهجينة في التوجه التسويقي

رقم نموذج الانحدار	المتغيرات المستقلة	المتغيرات المعتمدة	معامل الانحدار β	T	معامل التحديد المعدل r^2	قيمة F ومعنوية النموذج
1	التمايز بالابتكار	التوجه بالعميل التوجه بالمنافس التنسيق الداخلي	0.750	7.490	0.550	56.088 **
2	التمايز بالتسويق	التوجه بالعميل التوجه بالمنافس التنسيق الداخلي	0.769	7.837	0.576	61.370 **
3	قيادة الكلفة	التوجه بالعميل التوجه بالمنافس التنسيق الداخلي	0.780	8.233	0.599	66.556 **
	الاستراتيجيات الهجينة	التوجه التسويقي	0.766	5.600	0.575	30.365 **

** عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

واستنادا الى ماورد من بيانات في الجدول اعلاه يمكن اجراء اختبار للفرضيات التي تعالج علاقات التاثير للمتغير المستقل في المعتمد وكالتالي :

اختبار الفرضية الفرعية (1-2 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني استراتيجية التمايز بالابتكار في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف) حيث اشر اختبار تاثير استراتيجية التمايز بالابتكار في تحديد التوجه التسويقي الى ان قيمة (F) المحسوبة لقياس تأثير هذه المتغيرات بلغت (** 56,088) وبمستوى معنوية (0.01) اضافة الى ان قيمة المحسوبة (T) كانت (7.490) وبمستوى معنوية (0.01) وفي كلا الاختبارين كانت القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية وهذا يؤشر صحة الفرضية الفرعية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد المعدل (r^2) البالغ (0.550) اي ان نسبة الاختلاف المفسر في التوجه التسويقي بسبب تأثير تبني استراتيجية التمايز بالابتكار لاتقل نسبته (55 %) ونسبة التغيير المتبقية تعود لعوامل أخرى ، كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.750) وهي تشير الى ان التغيير الذي يحصل في استراتيجية التمايز بالابتكار بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى تغيير في التوجه التسويقي بمقدار معامل التغيير وبالتالي يمكن قبول الفرضية .

اختبار الفرضية الفرعية (2-2 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني استراتيجية التمايز بالتسويق في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف .) فانه وفق نموذج الانحدار رقم (2) بلغت قيمة (F) المحسوبة لهذا النموذج (** 61.370) بمستوى معنوية (0.01) ، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (7.837) بمستوى معنوية (0.01) وكانت كل من القيمتين المحسوبتين اعلى من الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد المعدل (r^2) البالغ (0.576) وهذا يبين ان نسبة التغيير في التوجه التسويقي الناتجة عن التغيير في استراتيجية التمايز بالتسويق لاتقل عن (57 %) كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.769) وهي تشير الى ان التغيير الذي يحصل في استراتيجية التمايز بالتسويق بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى تغيير في التوجه التسويقي بمقدار معامل التأثير وعليه تقبل الفرضية .

اختبار الفرضية الفرعية (3-2 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني استراتيجية قيادة الكلفة في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف) وبالنسبة لتاثير تبني استراتيجية قيادة الكلفة وفق نموذج الانحدار رقم (3) اشرت النتائج التالية ، حيث بلغت قيمة (F) لهذا النموذج (** 66.556) بمستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (8.233) بمستوى معنوية (0.01) وكانت كل من القيمتين المحسوبتين اعلى من القيمة الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد المعدل (r^2) البالغ (0.599) وهذا يبين ان نسبة تأثير استراتيجية قيادة الكلفة في تحديد طبيعة التوجه التسويقي لاتقل عن (59 %) كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.780) وهي تشير الى ان التغيير الذي يحصل في استراتيجية قيادة الكلفة بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى تغيير في التوجه التسويقي بمقدار (0.780) وبناء على ذلك تقبل الفرضية الفرعية .

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتبني الاستراتيجيات الهجينة في تحديد التوجه التسويقي لفنادق محافظتي كربلاء والنجف الاشرف) وفيما يتعلق بالاختبارات الخاصة بمتغير الاستراتيجيات الهجينة في بلورة وتحديد شكل التوجه التسويقي في الفنادق عينة الدراسة ، فاشرت الاختبارات النتائج التالية على وفق نموذج الانحدار رقم (4) ، حيث بلغت قيمة (F) لهذا النموذج (** 30.365) بمستوى معنوية (0.01) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.600) بمستوى معنوية (0.01) وكانت كل من القيمتين المحسوبتين اعلى من الجدولية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية وهذا التأثير المعنوي يفسره معامل التحديد (r^2) البالغ (0.575) وهذا يبين ان نسبة تأثير الاستراتيجيات الهجينة في تحديد ماهية التوجه التسويقي في الفنادق محل البحث لاتقل عن (57 %) كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.766) وهي تشير الى ان التغيير الذي يحصل في عمليات تبني الاستراتيجيات الهجينة بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى تغيير في تحديد التوجه التسويقي بمقدار معامل التأثير ، وعليه فانه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً – الاستنتاجات

- 1- إن مستوى الإجابة المرتفع لأفراد العينة في الفنادق المبحوثة فيما يتعلق بإبعاد فقرات الاستراتيجيات الهجينة يوشر أهمية زيادة مستوى ممارسات جديدة وهجينة تمكنها من الارتقاء في مستوى المنافسة مع المنظمات الأخرى .
- 2- أظهرت النتائج ان الفنادق المبحوثة اعتمدت على تهجين الاستراتيجيات المعتمدة بنسب متقاربة لكل من استراتيجية قيادة التكلفة وتتبعها استراتيجية التمايز المستند للابتكار لأغلب الفنادق ، وكان الاعتماد بنسبة أقل على استراتيجية التمايز التسويقي ، وهذا يوشر اهتمامها بهيكل الكلف العام في عمليات تقديم الخدمات والاستغلال الأمثل لمقدرات العملية الانتاجية في الفنادق
- 3- أظهرت النتائج تبين متزايد من حيث تشكيلة الاستراتيجية الهجينة المتبعة ، وهذا يوضح أن لكل منظمة ربما تهجين خاص للاستراتيجيات التنافسية العامة ما ينتج استراتيجية هجينة فريدة من نوعها تصلح فقط لهذه المنظمة وفي ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها الآن .
- 4- اظهرت العينة اهتماما متميزا بمفهوم التوجه التسويقي في العمل الفندقي باعتباره المنهج الاقرب للاداء في محيط بيئة الاعمال الفندقية بفعل الطبيعة الانسانية للخدمات الفندقية وحتمية اهتمام الادارات بالتفاصيل التسويقية التي يضمها التوجه كمنهج فكري ينطوي على اليات العمل المتعلقة بفهم العميل ومعرفة اهم الحاجات والرغبات التي تحرك قرارات شراء الخدمة الفندقية.
- 5- من خلال الدراسة الميدانية ظهر ان بعد التنسيق الداخلي جاء بالترتيب الأول بين الابعاد الفرعية للتوجه التسويقي الامر الذي يوضح ان المنهج المعتمد في العمل التسويقي في المنظمات الفندقية عينة البحث قائم على اساس الاستثمار الامثل لكافة الموارد المتاحة وان اي وظيفة في المنظمة الفندقية هي نقطة الانطلاق للنشاط التسويقي وذلك بفعل طبيعة الخدمة الفندقية التي تعتمد في كثير من وظائفها على اللقاء المباشر مع الفندق بالتالي فان اي موظف في سلسلة القيمة الفندقية هو يشكل نقطة بدء في العمل التسويقي .
- 6- اثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاستراتيجيات الهجينة وتحديد نوعية وشكل منهج التوجه التسويقي الذي تعتمده الادارات الفندقية .
- 7 - توضح نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للاستراتيجية الهجينة في تحديد التوجه التسويقي ، ما يعني انه في كل منظمة فندقية تسعى الإدارة لاختيار الاستراتيجية الهجينة المناسبة التي تتلاءم مع نمط التسويق لديها لتتوافق الاستراتيجية مع إدارة انتاج الخدمة الفندقية وتسويقها للحصول على مزايا إنتاجية وتنافسية اعلى .

ثانياً – التوصيات

- 1- ضرورة ان تعي الادارات الفندقية ان تطبيق استراتيجية هجينة يتطلب من المنظمة الوضوح التام في كيفية تعاملها مع الموارد التنظيمية ، والحرص على استغلال القابليات الديناميكية للمنظمة لأنها تستند على فكرة التحول السريع من فلسفة تقليل الكلف الى فلسفة التمايز من اجل تعزيز واقع المنظمة التنافسي والاستجابة للتحركات التنافسية في الصناعة .
- 2- توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات الفندقية والسياحية الساعية للتميز والريادة استراتيجية هجينة تستند على التحليل البيئي المعمق والمعرفة والكفاءة الإنتاجية ، وبما يساهم في جعل المنظمة قائدة للتغيير وليست مجرد مستجيبة للأحداث البيئية والتنافسية .
- 3- ضرورة الفصل بشكل واضح بين أنشطة المنظمة فيما يتعلق بسلسلة القيمة للمنتجات لتحديد الأنشطة الاساسية والأنشطة الساندة وذلك ليتسنى للمنظمة ان تدعم الأنشطة المناسبة لتوجهها الاستراتيجي وحسب توجهها الاستراتيجي الهجين وبما يتناسب مع حرصها على أن تكون سباقة في المنافسة .

4- على إدارات المنظمات الفندقية الحرص على تطوير القابليات المعرفية والفكرية المهمة التي تتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا الإنتاج الذكي للخدمة الفندقية وذلك عبر التدريب والتطوير لملاكات المنظمة من قبل خبراء الشركات المصنعة لخط الإنتاج الذكي ، وإدخال أي تطورات مقترحة على عمليات انتاج الخدمات الفندقية ضمن الخطة التدريبية للعاملين .

5- زيادة الدعم من قبل ادارات الفنادق بخصوص فهم حاجات الزبائن , إذ يتوجب على الفنادق مواكبة التغيير الحاصل في البيئة العامة الذي يؤدي الى ظهور حاجات متجددة بشكل مستمر , مما يتوجب عليها توظيف اشخاص ذوي قدرة على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم باقات من الخدمات المتنوعة والبرامج جديدة .

6- إبداء مستوى عالي من قبل الادارة الفندقية في التركيز على شرائح الزبائن والعمل على اجراء البحوث اللازمة , لغرض معرفة ما يدور في ذهن الزبائن من متطلبات جديدة احدثتها التغييرات البيئية والتي أدت الى زيادة احتياجاتهم وتنوعها وفضلاً عن ضرورة قيام الفنادق بعمل إستقصاءات لكل اجزاء السوق بغية معرفة القطاع المناسب والذي تسعى الادارة الفندقية لخدمته.

7 - اعتماد الفنادق آليات ذات مستوى عالي لغرض التنسيق ما بين الادارات والاشخاص بهدف الاستفادة من تبادل كافة المعلومات الخاصة عن الزبائن , والعمل على تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية على وفق الاحتياجات الدقيقة للزبائن , إذ يعد ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة , فضلاً عن ضرورة قيام المنظمة بالعمل على تقوية علاقاتها الخارجية وزيادة تعاملاتهم مع المكاتب الخارجية والوكلاء الخارجيين , واختيارهم على وفق مميزات خاصة بغية النهوض بواقع الخدمات بشكل أكثر.

ثالثاً - المقترحات: تمثل هذه الجزئية مؤشراً للباحثين لتقديم دراسات مكتملة يمكن من خلالها تغطية جوانب لم تغطيها الدراسة الحالية ، ويمكن اجمالها في النقاط التالية : -

1- تأثير الاستراتيجيات الهجينة في نوعية البرامج التسويقية السياحية / 2- تأثير الاستراتيجيات الهجينة في تحديد نوعية المزيج الترويجي السياحي / 3- تأثير التوجه التسويقي في جودة الخدمات الفندقية.

المصادر

اولا المصادر العربية

- 1-1 الربيعاوي , سعدون حمود جثير و عباس , حسين وليد حسين و العامري , سارة علي سعيد و الزبيدي , سماء علي عبد الحسين , (2017) , " إدارة التسويق : أسس ومفاهيم معاصرة " , الطبعة الثالثة , دار غيداء للنشر والتوزيع , عمان .
- 2- المرشدي , خالد عبد المحسن والعتيبي , عبد العزيز , (2017) , (التوجه السوقي والميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية , المجلة العربية للإدارة , مج 37 , ع - 2 يونيو (حزيران) .
- عيوش , (2017) , دور التوجه التسويقي في تعزيز ولاء العميل , رسالة ماجستير , جامعة فرحات عباس , الجزائر .
- 4 - جودة , محفوظ 2010 , التحليل الاحصائي المتقدم , الطبعة الثانية , دار وانل للنشر , عمان .
- 5- عزام , زكريا احمد و حسونة , عبدالباسط و الشيخ , مصطفى سعيد , (2018) , " مبادئ التسويق الحديث " , الطبعة الخامسة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان

ثانيا - المصادر الاجنبية

REFERENCES

1. Alexandre Lapersonne, Nitin Sanghavi, Claudio De Mattos, (2015), "Hybrid Strategy, Ambidexterity and Environment : toward an Integrated Typology", *Universal Journal of Management* 3 (12) : 497-508 .
2. Aulakh , P.S. , Rotate , M. , & Teegeen , H. (2016) . "Export strategies and performance of firms from emerging economies : Evidence from Brazil , Chile , and Mexico" . *Academy of management Journal*, 83 (3) .
3. Agyapong, A. , Amanor , K. , & Poku , K. (2016) . "Antecedents To The Implementation Of Hybrid Strategy In A Dynamic Business Environment - An Econometric Analysis of Business Decisions In Ghana" . *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 21 (04) .
4. Baroto , M. B. , Abdullah , M. M. B. , & Wan , H. L. (2015) . "Hybrid strategy : a new strategy for competitive advantage". *International Journal of Business and Management*, 11 (20). <http://www.hrpub.org> DOI : 10.13189 / ujm.2015.031204 .
5. Daan Assen's Learning, (2011). "Hybrid strategy : sustainable competitive advantage". <http://www.daanassen.com/hybrid-strategy-sustainable-competitive-advantage> (3 Jan) .
6. Dekker, H. C., Groot , T., & Schoute , M. (2012). "A balancing act ? The implications of mixed strategies for performance measurement system design". *Journal of Management Accounting Research*, 25 (1), 71-98 .
7. Chereau, P., & Meschi, P. X. (2018). "Combining Strategy and Innovation". In *Strategic Consulting*, Palgrave Macmillan, Cham.
8. Erik M, van Raaij, (2015), *The Implementation of the Market Orientation*", Ph.D. thesis, Twenty university press, Netherlands.
9. Eva Tomášková , (2009), "The Current Methods of Measurement of Market Orientation, *European Research Studies*, Volume XII, Issue (3).
10. Gehani, R. R. (2013). *Innovative Strategic Leader Transforming From a Low - Cost Strategy to Product Differentiation Strategy*. *Journal of Technology Management & Innovation*. 8,2, 144-155
11. Gabriellsson, M., (2018). *Realizing a hybrid competitive strategy and achieving superior financial performance while internationalizing in the high - technology market*. *Industrial Marketing Management*, 60, 141-153.
12. Joanna & Ejdys (2015), "Marketing orientation Vs Innovativeness of Smes of the podlaskie provines", *Vilnaes Geimino technikos universitetas*, vol.16, Nom 4.
13. Lapersonne, A. H. (2018). "The Hybrid Competitive Strategy Framework : A Managerial Theory for Combining Differentiation and Low - Cost Strategic Approaches Based on a Case Study of a European Textile Manufacturer", *Doctoral dissertation*, The University of Manchester, United Kingdom
14. Li, F., Zhou, L., Xu, G., Lu, H. , Wang , K. , & Tsai , S. B. (2018) "An empirical study on solving an integrated production and distribution problem with a hybrid strategy" . *PloS one*, 13 (11). 15- Manev , I. M. , Manolova , T. S. , Harkins , J. A. , & Gyoshev , B. S. (2015) . "Are pure or hybrid strategies right for new ventures in transition economies ?". *International Small Business Journal*, 33 (8), 951-973.
15. Mas Bambang Baroto , & Muhammad Madi Bin Abdullah, (2017), "The Application of Cost Differentiation and Hybrid Strategy in Business Operation, (2nd ICBER).
16. Narver John C. and Slater Stanley, (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing Vol . 54 , No. 4*, pp . 20-35 .
17. Parnell, J. A. (2013) . "Strategic clarity, business strategy and performance" *Journal of Strategy and Management* , 7 (4), 304-324 .
18. Philip kotler, (2001), "Marketing management", Pearson custom publishing, 10th edition, Boston
19. Proff , H. (2013). "Hybrid Strategies as a strategic challenge . The Case of the German Automotive Industry", *The International Journal of Management Science*, 40, 541-553 .
20. Pulendran, S .; R. Speed and R. Widing L. (2019). "Marketing Planning, Market Orientation and Business Performance" , *European Journal of Marketing* , 77 (3/4) , 476 497 .
21. Salavou, H. E. (2013). *Hybrid strategies in Greece : a pleasant surprise . European Business Review*, 25 (3), 301-314 .

22. Safarnia, H .; Z. Akbari and A. Abbasi. (2011). "Review of Market Orientation & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies", World Journal of Social Sciences, 1 (5), 132-150
23. Tomášková, E. and A. Kopfová (2010) . " Influence of Strategic Management on Market Orientation", Economics and Management
24. Wymer, Walter, (2015), "The conceptualization of Nonprofit marketing Orientation : A Critical Reflection and contributions Toward cloning the practice - theory Gap " Journal of Nonprofit & Public sector marketing, V01.27, No.3 .
25. Zhou, K .; J. Brown and C. Dev . (2018). "Market Orientation, and Performance : A Demand - based Perspective" , Journal of Business Research, 72, 1063-1070 .

