

## تنمية الرافدين

العدد 115 المجلد 36 لسنة 2014

الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية  
"دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات  
مختارة للحج والعمرة في  
مدينة الموصل

**Competitive Priorities For Tourism Services  
A Pilot Study Of The Opinions Of Specimen Of  
Employees In Chosen Companies For Pilgrimage And  
Omrah In Mosul City**

الدكتورة ولاء جمال الدين النوري

مدرس - قسم التسويق

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

الدكتورة ليلى جارالله خليل

مدرس - قسم التسويق

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**Walaa Jamal Al- Deen Al- Noori (PhD)**  
Lecturer- Department of Marketing  
walaalnuri@yahoo.com

**Layla Jar- Allah Khalil (PhD)**  
Lecturer- Department of Marketing  
Dr.layla1970@yahoo.com

تاريخ قبول النشر

2013/1/23

تاريخ استلام البحث 2012/7/30

### المستخلص

يهدف البحث إلى وصف وتشخيص أهم الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل، إذ تمثل الأسبقيات التنافسية نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها، والتي ستكون معتمدة بالأساس على خبرة العاملين في استقراء الظروف البيئية للمنظمات والمنافسين والمعرفة بالزبائن، لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ولتعزيز قدرتها على التعامل مع الفرص التنظيمية، كي تبقى ضمن إطار التنافس، لذا سعت الباحثتان إلى تضمين بحثهما الحالي هذا البعد، وبشكل عام يسعى البحث للإجابة على التساؤل الذي يتمحور حول ترتيب أولويات الأسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة والتي تحقق من خلالها الميزة التنافسية، مع الإشارة إلى عدم الافتراض بتوافر ترتيب أولويات الاسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة لتحقيق الميزة التنافسية، والتي اختبرت بأساليب إحصائية لتحليل البيانات المجمعة للحصول على المعلومات من خلال الإستبانة التي وزعت على (35) فرداً مثلاً بـ(مدراء وموظفي المنظمات المبحوثة)، وتوصل البحث إلى بعض الاستنتاجات، ومن أهمها ما تبين من نتائج وصف وتشخيص الاسبقيات التنافسية بأن دقة موعد تسليم الخدمة هي التي قد نالت المرتبة الأولى في جذب الزبائن لتعاملها مع المنظمات السياحية، ثم الكلفة وتليها الجودة، فضلاً عن السمعة وأخيراً المرونة، إذ إن الزبون يبحث دائماً عن دقة موعد تسليم الخدمة والكلفة المناسبة بالدرجة الأساس، وعلى أساس ذلك تم وضع مقترحات البحث.

### الكلمات المفتاحية: الاسبقيات التنافسية, الخدمات السياحية

### Abstract

The research aims to describe and diagnose the most important competitive priorities for tourism services in chosen companies for pilgrimage and "omrah" in Mosul City, and since competitive priorities represent strong points possessed by the organization only and not by its competitors, and these competitive priorities are basically dependant on the expertise of staff in the induction of the environmental conditions of organizations and competitors and knowing customers in order to attain the competitive advantage for the organization and to strengthen its power in dealing with the organizational chances so to stay within the framework of competition, so the researchers attempt to include this dimension in the research.

In general the research attempts to give an answer to the inquiry which is confined to classifying the order of the competitive priorities which are adopted by the organizations under research and through which the organization can attain the competitive advantage and at the same time indicating not to suppose the availability of the presence of classified competitive order of the priorities which are usually adopted by organizations under research in order to attain the competitive advantage and these were tested by statistical methods so to analyse the collected data in order to get information through the questionnaire which was distributed to (35) persons represented by managers and employees of the organizations under research. The research concludes to some conclusions the most important of which what was clear from the results that described and diagnosed competitive priorities that the accuracy of the time of delivery of service attained the first rank in attracting customers to deal with tourist organizations, then the cost followed by quality, in addition to reputation and finally elasticity as the customer always search for the accuracy of time of delivery of service and a reasonable cost as the basis upon which suggestions for the research were set.

Key words: Competitive Priorities- Tourism Services.

## المقدمة

تؤدي السياحة بوجه عام والسياحة الدينية بوجه خاص دوراً مهماً في اقتصاديات البلدان المتقدمة كانت أم نامية وترتبط ارتباطاً مباشراً بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الرفاهية والازدهار للمجتمعات, ذلك أن زيارة الأماكن المقدسة كنشاط كان دائماً موضع الاهتمام من قبل الأمم وشعوبها عبر القرون, ولكي تبقى المنظمات السياحية في السوق وتستمر في مجال عملها, لاسيما أنها تتعرض إلى منافسة شديدة نظراً للتزايد المستمر في عدد منظمات السياحة الدينية, فضلاً عن كثرة عدد الأفراد الراغبين بزيارة الأماكن المقدسة في مدينة الموصل, ومن أجل أن تواجه المنافسة وتحقق أهدافها ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار, إذ تعد الأسبقية التنافسية في الخدمات السياحية ذات أهمية كبيرة بحيث لا تستطيع أي جهة تجاهلها أو الانتقاص من دورها بوصفها العمود الفقري لأي إستراتيجية تسويق سياحي.

عليه سيتناول بحثنا الحالي المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الميزة التنافسية / إطار مفاهيمي

المحور الثالث: الخدمات السياحية / إطار مفاهيمي

المحور الرابع: وصف بعد البحث وتشخيصه

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

## منهجية البحث

### مشكلة البحث

تحاول المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية البقاء في السوق والاستمرار في نشاطها, وهذا الأمر ليس سهلاً لأنها تتعرض إلى منافسة شديدة, فهناك تسابق من قبل المنظمات لتطوير وتغيير في السلعة أو الخدمة, وبذات الوقت السعي إلى تخفيض الكلفة من أجل الحصول على أسبقية تنافسية لمواجهة الأطراف الأخرى, ونظراً لمواجهة المنظمات السياحية المبحوثة لمنافسة شديدة وخاصة مع ازدياد مدخولات المواطن العراقي بعد عام 2003, وانفتاح السوق والتزايد المستمر في الراغبين للسفر إلى الديار المقدسة في السعودية, وكثرة المنظمات السياحية المتواجدة في مدينة الموصل, لذا قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية أولية لأراء عدد من العاملين (مدراء وموظفي المنظمات المبحوثة) للمدة من 2012/3/28 ولغاية 2012/4/2 وللوقوف على مديات الظاهرة التي نحاول بحثها, اتضح أن المشكلة الأساسية للمنظمات المبحوثة تتمحور بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل تمتلك المنظمات السياحية المبحوثة تصوراً واضحاً عن الاسبقيات التنافسية؟
- 2- ما الاسبقية التنافسية للخدمات السياحية التي تتبناها المنظمات المبحوثة والتي تحقق من خلالها الميزة التنافسية؟
- 3- ما ترتيب أولويات الاسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة والتي تحقق من خلالها الميزة التنافسية.

## أهمية البحث

الخدمات التي تقدمها المنظمات السياحية متعددة ومتنوعة ويعد انتاج خدمتين سياحيتين متطابقتين أمراً صعباً, وايضاً التكامل بين الخدمات السياحية ضرورة ملحة حتى ترضي الخدمة المقدمة وتلبي احتياجات الزبون, وإن مقدرة المنظمة السياحية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال اسبقية معينة أمراً ليس هيناً, وهنا تكمن أهمية البحث في جانبه

الميداني في محاولة لتقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها عينة البحث في وصف وتشخيص الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية.

### أهداف البحث

- في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته: فإن اهداف البحث تنصب أساساً على الآتي:
1. يحاول البحث تقديم تأطير نظري مقتضب لكل من الخدمات السياحية والميزة التنافسية.
  2. وصف وتشخيص متغيرات البحث للتعرف على أهم الأسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة من خلال تقديمها للخدمات السياحية للزبائن في مدينة الموصل.
  3. تقديم مجموعة من المقترحات اعتماداً على الإستنتاجات التي توصل إليها البحث.

### فرضية البحث

اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها:

- لايتوافر ترتيب لأولويات الاسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة لتحقيق الميزة التنافسية.

### أساليب جمع البيانات

اعتمدت الباحثتان في تغطية الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من الكتب والرسائل والاطاريح, سواء المتوفرة فيها داخل جامعة الموصل أو خارجها ومن خلال شبكة الإنترنت, وفي الجانب الميداني استخدمت الباحثتان الإستبانة, بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات, إذ روعي في صياغتها مدى قدرتها على وصف وتشخيص بعد الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية, واشتملت الإستبانة على جزئين خصص الأول لجمع المعلومات العامة والتعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين واشتملت على (الجنس, الفئات العمرية, المؤهل العلمي, الخبرة), وركز الجزء الثاني من الإستبانة على المقاييس الخاصة ببعده الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية ووضع له تسعة عشر مقياس (x1-x19) إذ تم الإستعانة بالمصادر الآتية لاعداد أسئلة الإستبانة (Dilworth, 1996, 56) (Slack et al., 2004, 52) (الحيالي, 2006, 83) (السمن, 2008, 154-155).

وقد استخدم مقياس (likert) الثلاثي في استمارة الإستبانة والمرتب بالتدرج من عبارة اتفق التي أخذت الوزن (3صحيح) وصولاً إلى عبارة لااتفق التي أخذت الوزن (1صحيح) وبمدى استجابة (1-3) وبوسط حسابي فرضي قدره (2), ولقياس ثبات الإستبانة تم استخدام معامل كرونباخ (Gronbach Alpha) لتحديد ثبات أداة القياس في هذا البحث, وتبين أن نسبة التطابق في الإجابات للعينة على المستوى الاجمالي 87%, وهي نسبة عالية من ثبات الإستبانة بالمقارنة مع (الفا المعيارية) والبالغة (60%).

### أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت مجموعة من الوسائل الاحصائية للتوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف البحث الحالي واختبار فرضيته وتمثلت بالآتي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية
- 2- الأوساط الحسابية المرجحة أو الموزونة (سليم, 2008, 45) والتي يتم حسابها من

$$\text{القيمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد المبحوثين}}{\text{خلال المعادلة الآتية: الوسط الحسابي المرجح}}$$

3- الأوزان المئوية يتم حسابها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الوزن المئوي} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{الدرجة القصوى}} \times 100$$

4- الدرجة القصوى = 3 بمقياس ليكرت الثلاثي الأبعاد (اتفق 3, محايد 2, لا اتفق 1) وقسم التقييم إلى ثلاثة مستويات.

عال = 75 فما فوق, متوسط = 50 - 74, ضعيف = 50 فما دون

#### حدود البحث

1. الحدود الزمانية: أجري البحث خلال العام الدراسي 2011-2012 في حين شرعت الباحثتان بالدراسة الميدانية بتاريخ 2012/3/28 ووزعت استمارة الإستبانة في 2012/4/15 وجمعت في 2012/5/16.
2. الحدود المكانية: تم البحث في عينة من المنظمات السياحية للحج والعمرة في مدينة الموصل, إذ وزعت (40) استمارة استبيان وتم استرجاع (35) استمارة استبيان من عشر منظمات سياحية وبمعدل استجابة 88% الجدول 1.
3. الحدود البشرية: تتركز الحدود البشرية للبحث على الأفراد المبحوثين من المدراء والعاملين في المنظمات المبحوثة.

#### الجدول 1

##### أسماء المنظمات المبحوثة

ت	اسم المنظمة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة
1.	وحدة المناسك	6	6
2.	البقيع	2	2
3.	المقام	4	3
4.	سدرة الطائف	4	3
5.	الف ميم	7	7
6.	نجمة الموصل	3	3
7.	المسافر	1	1
8.	ارض الحرمين	3	3
9.	المورد	5	2
10.	الطائف	5	5
	المجموع	40	35

المصدر: من اعداد الباحثين

#### الميزة التنافسية / إطار مفاهيمي أولاً- مفهوم الميزة التنافسية

تسعى المنظمات على نحو فاعل أن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، وهذا لا يتحقق بشكل سهل، ويسير لأنها تتعرض إلى منافسة شديدة ومن أجل أن تتلافى ذلك وتحقق أهدافها ينبغي أن تمتلك ميزة تنافسية لمواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار، ولا يزال التوجه نحو إرساء قواعد محددة حول الميزة التنافسية مستمراً، إذ إن الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة متعددة ومتنوعة، الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح في تحديد تعريف متفق عليه حول الميزة التنافسية، وأن السبب على نحو عام هو التوسع في

حقل الإدارة الإستراتيجية فقد جعل بعضاً من مفاهيمه ومن ضمنها الميزة التنافسية لايزال بدون تعريف واحد يتفق عليه أغلب الباحثين وعلى وفق ذلك تناولت الادييات مفهوم الميزة التنافسية نعرض منها ما ذكره (Fahey, 1989, 18) من كونها "أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها". وفي السياق ذاته جاء تعريف (Lynch, 2000, 153) للميزة التنافسية بأنها "القدرة على ابتكار شيء منفرد تتمتع بها المنظمة عن بقية المنافسين، وتطرق كل من (Ulrich, & Lake, 1991, 77) بأنها "مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية".

وضمنها (الزعيبي, 1999, 59) "مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها ويمكنها التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتريين". وحددها (المغربي, 1999, 24) "بالمجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية ، وبهذا فهي نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد الانشطة أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو موقعها الجغرافي". وعبر عنها (القطب, 2002, 44) "بالموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لربانها لا يستطيع المنافسون تقديمها". في حين أشار (المعاضبي, 2006, 23) إلى أن الميزة التنافسية تعني "مجموعة من المجالات التي تتمكن المنظمة فيها من تحقيق التفوق على منافسيها في السياق التنافسي الذي تنخرط فيه وبما يقود إلى تحقيق تفوقها من خلال مجموعة من المعطيات التي تتمكن المنظمة من خلالها أن تتفوق على منافسيها وتحل مكانة الصدارة في السوق الذي تعمل فيه".

يتضح مما تقدم بالرغم من تعدد مفاهيم الميزة التنافسية إلا أنه يمكن تلمس الخصائص الآتية والتي تمثل نقاط اتفاق بين الباحثين (الروسان, 1997, 37).

1. إنها نسبية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. إنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. إنها تعكس كفاءة المنظمة لانشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
5. إنها تمتد لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
6. إنها ينبغي أن تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية.

من خلال العرض السابق لمفهوم الميزة التنافسية نلاحظ أنها تشير إلى قدرة المنظمة على إضافة قيمة للمنتجات من خلال عملياتها، وتعزيز مكانة المنظمة في السوق وفي أذهان المستهلكين، وأن التميز ليس فقط في المنتجات بل في البيئة الداخلية والخارجية، وتحقيق التفوق والافضلية على المنافسين، وأن الميزة التنافسية دائماً تكون نابعة من داخل المنظمة وتبقى لمدة طويلة لا تزول بسرعة وتحقق الاشباع العام لحاجات الزبائن.

### ثانياً- أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي:

1. تعد الميزة التنافسية معياراً مهماً لقياس نجاح المنظمات وتميزها في مجال يصعب على المنافسين تقليدها (الحيالي, 2006, 73).

2. تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة, ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية, ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة على نحو سريع (العاني, 2004, 82).
  3. تقترن الميزة التنافسية بقدرة المنظمة على تحقيق منافع مضافة إلى منتجاتها بما يحقق جذباً للزبائن, ومن شأن تلك المنافع المضافة أن ترفع من مستوى أداء المنتج الذي يعد أحد مقاييس ريادة المنظمة في الأسواق التي تطرح منتجاتها فيها (Dilworth, 1996, 7).
  4. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لإحتلال موقع قوي في السوق, من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها, وبما يدل أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين وأقل تعرضاً لهجمات المنافسين وزيادة في الأرباح وارتفاع كمية المبيعات (Czepil, 1992, 40).
  5. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية إذ لاتخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية, وهو ما دفع المفكرين والباحثين إلى القول إنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها ميزة تنافسية (Lyanch, 2000, 153).
- وترى الباحثتان أن أهمية الميزة التنافسية تنبع من ضوء التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة, بغض النظر عن طبيعة ونوع النشاط الذي تزاوله من خلالها يمكن للمنظمة البقاء والنمو والاستمرار في بيئة شديدة المنافسة.

#### ثالثاً- تحديات تحقيق الميزة التنافسية

حدد كل من (Hicks, 1993) و (الزعيبي, 1999, 61) و (الوندادي, 2002, 38) عوامل تنشأ فيها الميزة التنافسية, وعدم الاهتمام بها يجعلها تحديات تسهم في عرقلة تحقيق الميزة التنافسية وهي:

#### 1. الكفاءة المقارنة (Comparative Efficiency)

يقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات بكلفة أدنى من كلفة انتاج المنافسين لها, وهذا العامل يتأثر بعوامل اساسية أخرى هي:

#### أ- الكفاءة الداخلية (Internal Efficiency)

وتشير إلى مستوى الكلف التي تتحملها المنظمة في داخلها.

#### ب- الكفاءة التنظيمية المتبادلة (Interorganizational Efficiency)

وتشير إلى الكلف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

#### 2. قوة المساومة (Bargaining Power)

وهي نتيج للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها, وهذا العامل يتأثر بعوامل اساسية أخرى هي:

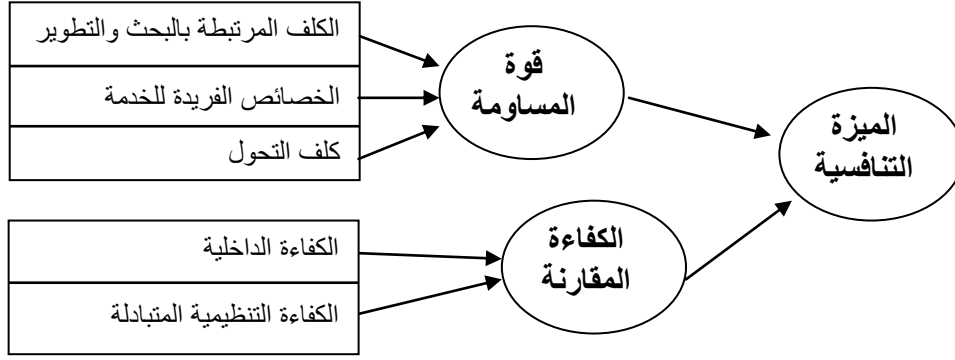
أ. الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير (Search Related Costs) وتشير إلى كلف تسويق المنظمة, والمجهزين, أو الزبائن بأفضل الاسعار.

ب. الخصائص الفريدة للخدمة (Unique service features) وهي خصائص الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات المنافسين.

ت. كلف التحول (Switching costs)

وهي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك

المنظمة, الشكل 1.



الشكل 1

## العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

Source: Hicks Jr. James O. 1993, "Management Information Systems: A User Perspective" 3<sup>rd</sup> Ed. West Publishing Co., U.S.A.

## رابعاً- الاسبقيات التنافسية: Competitive Priorities

لجأت المنظمات التي تعمل في صناعة السياحة إلى الاعتماد على توليفة من الخيارات في كل المجالات والأنشطة المتعلقة بإدارة العمليات، تلك التوليفة التي تمثل الاسبقيات التنافسية التي يمكن أن تعتمد عليها أو تتبناها المنظمات القائمة بوصفها وسيلة للتنافس مع المنظمات الأخرى، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بالمدى البعيد، وقد اختلف الباحثون في تحديد العناصر المكونة للأسبقيات التنافسية، فمنهم من حددها بالكلفة والجودة، وتسليم الخدمة، والمرونة (محسن والنجار، 2004، 56) ومنهم من أضاف الابداع لتحقيق مخرجات ذات مواصفات نوعية عالية (العاني، 2004، 91)، وآخر أضاف البيئة لتمكن الزبائن من اختيار المنتجات المفضلة بينياً (السّمان، 2008، 151) وهناك من عدّ السمعة لرسم مكانة مرموقة بين المنظمات (الحياي، 2006، 82)، ونقدم فيما يأتي عرضاً موجزاً لبعض هذه الأبعاد بما يخدم أهداف البحث الحالي.

## 1- الكلفة: Cost

تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق التنافسي على أساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف: تكاليف العمل والمواد، والتلف، والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من السلعة أو الخدمة (محسن والنجار، 2004، 57).

إن الكلفة تعد هدفاً أساسياً للعمليات وتتأثر بأهداف الأداء الأخرى، فعمليات الجودة العالية تعمل على عدم هدر الوقت أو الجهد لإعادة عمل الأشياء، عدم ملاءمة الزبائن الداخليين، كما أن سرعة العمليات تخفض مستوى الخزين بين العمليات، فضلاً عن اعتمادية العمليات، ومرونة العمليات التي يتم تبنيها لتغيير الظروف بسرعة من دون تعطيل الجزء المتبقي للعملية، كما إن مرونة العمليات يمكن أن تغير سرعة الفعاليات دون الهدر في الوقت والطاقة، إذا نستنتج أن تحسين أداء الكلفة يتم من خلال تحسين بقية أهداف العمليات (السّمان، 2008، 154-155).



## 2- الجودة Quality

وتنقسم إلى تصميم متنوع عال الأداء (جودة التصميم) High performanc design وجودة المطابقة Conformance.

إن الجودة وفقاً للأسبقية الأولى فيها (تصميم عال الأداء) ينصب على جودة تصميم المنتج لأجل أن يتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، ومثانة أكبر والسلامة والأمان في الاستخدام، واقتصادية الاستعمال وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة. فيما تؤكد الجودة في الأسبقية الثانية (جودة المطابقة) على الجودة المتساوقة (consistent quality)، إذ ينصب الاهتمام على مقابلة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمد من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على سلع وخدمات تتطابق مع الخصائص التي وضعت لها التي جاءت ضمن توقعاتهم عن تلك المنتجات (Dilworth, 1996, 58).

## 3- المرونة Flexibility

وتنقسم إلى تقديم منتجات متنوعة بحسب الإيحاء variety customization ومرونة التغيير في الحجم volume Flexibility في الأسبقية الأولى تنصب المرونة على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق والتي يطلق عليها بالإيحاء أو الزبونية customization، وهي القدرة على التكيف والاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم السلعة / الخدمة، حيث تم تقديم السلع والخدمات بحسب تفضيلات الزبون.

والأسبقية الثانية هي "مرونة الحجم" وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على أن تبقى المنظمة تعمل على نحو اقتصادي مريح خاصة عند إبطاء / تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير (السمان, 2008, 157) (slack et al., 2004, 52).

## 4- وقت التسليم Time Delivery

إن التنافس على أساس الوقت أو التسليم يتضمن ثلاثة جوانب أو أسبقيات :  
أ. السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليته وعادة ما يطلق على هذا الوقت بمدة الانتظار (lead time).  
ب. التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه، ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالآوقات المحددة في المنظمات الصناعية. ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة أقل من خمس دقائق في منظمات الخدمة.  
ت. السرعة في التطوير، ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً كان للمنظمة ميزة قيادية تتفوق بها على المنافسين (slack et al., 2004, 48).

## 5- السمعة Reputation

للمنتج أو الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال تقديم أسعار تنافسية لمنتجاتها وكذلك تمتلك علامة تجارية متفوقة تسهم في تحقيق فائدة لمستخدميها، إذ تسمح السمعة للمنظمة بتحصيل المعلومات المفضلة حول ما يخص أدائها لانشطتها إلى الزبائن وأصحاب المصالح المتعاملين معها وفي الوقت نفسه تعد السمعة مهمة لبناء علاقات على المدى الطويل مع الزبائن، مما ينعكس ذلك على عقد تحالفات مع منظمات أخرى بسبب إمتلاكها

لميزة السمعة والموثوقية التي ترسم لها مكانة مرموقة بين المنظمات (Lynch & Baines, 2004, 171-187) (الحيالي, 2006, 83).

وفي ضوء ما جاء بالأسبيات التنافسية المذكورة آنفاً نلاحظ تباين طروحات الباحثين في تحديد الأسبيات التنافسية ، فلكل باحث توجهات خاصة في أبعاد الميزة بحسب توجهات الدراسة المطلوب اجراءها.

### الخدمات السياحية / إطار مفاهيمي أولاً- مفهوم الخدمة السياحية

كان من أبرز ملامح العقود الأخيرة من القرن الماضي، هو النمو الهائل في القطاع الخدمي، وذلك في ظل الاقتصاديات الصناعية المتطورة في العالم، والذي أدى إلى ظهور خدمات جديدة بصورة مستمرة تختلف عن الخدمات التقليدية، والتي تغطي جانباً كبيراً من متطلبات الحياة اليومية، عليه فإن الحاجة إلى تعريف واضح ودقيق للخدمة أصبح أمراً ضرورياً فقد عرفها (البكري والمرحومي، 2008، 76-77) بأنها "فعل أو أداء أو جهد يقدم من طرف إلى طرف آخر، وقد يرتبط ذلك الفعل أو الأداء غير الملموس بتقديم منتج غير مادي ولا يمكن تملكه".

ووصفها (الديوه جي، 1999، 337) بأنها "نشاط أدائي ينفذ للمستهلك يتضمن مشاركته مثل الاستخدام ، ولكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات المنظمة".

أما الخدمة السياحية فوصفها (البكري، 2002، 351) بأنها "خدمات لا يمكن تخزينها أو الاحتفاظ بها لفترة من الزمن وأن الطلب عليها غير مستقر ومتقلب".

وحدها (عبيدات، 2008، 70) بأنها "تتكون من مجموعة من العناصر الرمزية والمادية وغير المادية، وأنها غير قابلة للنقل من مكان إلى مكان آخر بنفس النوعية والجودة".

وترى الباحثتان أن الخدمة السياحية، ماهي إلا فعل غير ملموس يقدم من طرف إلى طرف آخر لا يمكن تخزينها أو نقلها أو تملكها من قبل الزبون ، وقد يرافقها في بعض الاحيان منتج مادي.

### ثانياً- خصائص الخدمات السياحية

تتميز الخدمات السياحية بخصائص رئيسة تجعلها متميزة عن السلع والخدمات الأخرى والتي يمكن تحديدها بالاتي:

1. **الاختلاف:** تمتاز الخدمة السياحية بخاصية الاختلاف ، لأنه من الصعب عملياً إنتاج خدمتين سياحييتين متطابقتين، لأنه سيكون هناك دوماً إختلاف في الجودة حتى لو افترضنا تطابق الخصائص المادية للخدمات السياحية (عبيدات، 2008، 16).
2. **التكامل:** من المتعارف عليه أن الخدمات السياحية ليست خدمة واحدة منفردة، بل تتضمن عدد من الخدمات الفرعية التكاملية، فمثلاً أن تقديم الخدمة الكلية وجودة الخدمات المساعدة المتصلة معها والتي تكمل الخدمة نفسها هي من الأمور الأساسية لنجاح الخدمة (عبيدات، 2008، 17).
3. **اللاملموسية:** تعد اللاملموسية الخاصة الأساسية التي تميز الخدمات عن السلع، وأن صفة الملموسية تتمثل في عدم القدرة أو القابلية بشكل عقلي على التخمين والتقييم من خلال استخدام الحواس الخمس التي هي الذوق، واللمس، والسمع، والنظر، والشم (الديوجي، 1999، 337)، وبالتالي فإن الخدمات السياحية يتم اختيارها على أساس السمعة والتجربة أكثر من اساس الاختيار المادي (البياتي، 2008، 20).

4. عدم تملك الخدمة: هذه الخاصية تنطلق من مبررات أساسها كون الخدمة السياحية ينتفع منها مستخدمها, ولا يمكنه من التمتع بحق ملكيتها (البكري, 2002, 351).
5. الموسمية: تتصف الخدمات السياحية بالموسمية في العمل, وهذا ما نلاحظه في اشهر معينة من السنة من زيادة السياحة في فترة معينة (الذروة) وأنخفاضها في فترة أخرى (البياتي, 2008, 21).
6. الخدمات سريعة التلاشي: الخدمات دائماً تنتج وتستخدم في آن واحد, لذا يقوم الفرد بطلب الخدمة فيكون جزءاً من الخدمة المقدمة له, ويكون من الصعب نقل مكان لتقديم الخدمة أو مرفق سياحي أو مقومات جذب سياحي من مكان إلى آخر (kotler & Tucmer, 1989, 466).

### ثالثاً- أنواع الخدمات السياحية الأساسية

تنقسم الخدمة السياحية إلى عدد من الخدمات الفرعية أهمها (توفيق, 2008, 29-30):

#### 1. خدمة الإقامة

تقدمها جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق والموتيلات والقرى السياحية والشقق المفروشة, وبيوت الشباب, والمخيمات.

#### 2. خدمة الإعاشة

تقدمها وسائل الإقامة المختلفة, فضلاً عن المطاعم والكافيتريات, والمحلات العامة إلى غير ذلك من وسائل الإعاشة.

#### 3. خدمة النقل السياحي

تتولى شركات النقل السياحي العامة والخاصة وبعض الفنادق ومكاتب تأجير السيارات تقديم هذه الخدمة تيسيراً على السائحين في التنقل من مكان إلى مكان داخل الدولة.

#### 4. خدمة شركات ووكالات السياحة والسفر

تقوم هذه الشركات بتقديم خدماتها المختلفة للسائحين مثل الحجز بالفنادق ووسائل النقل الداخلية والحجز على الرحلات الجوية الدولية والمحلية إلى غير ذلك من الخدمات.

#### 5. خدمة المعلومات السياحية

تقدم هذه الخدمات بعض الفنادق الكبرى ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة للدول السياحية سواء داخل الدولة أو خارجها في مكانها الموجودة في الدول الأخرى.

#### 6. خدمة المشتريات السياحية

تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تبيع مثل هذه السلع السياحية.

#### 7. خدمة الاتصالات

تقدم هذه الخدمة مكاتب حكومية تابعة للدولة, فضلاً عن المكاتب الخاصة والفنادق, وفي العصر الحالي أصبحت خدمة الاتصالات متوافرة في معظم الدول السياحية, ولكن يختلف مستوى تقديم الخدمة بحسب إمكانيات الدولة السياحية وقدرتها الاقتصادية, لأن الاتصالات تطلب بنية تحتية قوية ومكلفة.

#### 8. خدمة الترفيه السياحي

تقدمها المحلات العامة السياحية ومختلف وسائل الترفيه السياحي العاملة في الدولة السياحية, وتكون متنوعة لتلبية رغبات واحتياجات السائحين المتعددة.

**9. خدمة السياحة الدينية**

وفي البلدان ذات الموروثات والعقائد الدينية لابد من أن توضع الخطط الاستراتيجية المنسجمة مع المعتقدات الدينية مع عدم المس او التقليل من أهميتها بهدف ضمان الاستمرارية في تسويق هذه الاماكن الدينية المهمة (عبيدات, 2004, 149).

وفي ضوء ما تقدم يمكننا التطرق إلى عناصر المزيج التسويقي للسياحة الدينية لكون مجال تطبيق بحثنا الحالي في المنظمات السياحية للحج والعمرة. يتضمن المزيج التسويقي للسياحة الدينية عدداً من العناصر نورد هاعلى النحو الآتي: (عبيدات, 2008, 131-132).

1. الموقع الديني (المسجد) ذلك أن وجود الموقع ذا الصبغة الدينية يمثل العنصر الأول من عناصر المزج التسويقي السياحي.
2. توافر الإدارة المؤهلة لإدارة وصيانة وحسن استقبال الزائرين أو الحجاج للموقع.
3. توافر وسائل الاتصال والمواصلات المناسبة للقادمين الحاليين أو المحتملين للسواح الدينيين.
4. توافر المنتجات المادية التي تعكس تاريخ الموقع وأهميته الروحية لأصحاب العلاقة.
5. توافر الخدمات الأخرى كالأستراحات, والفنادق, والمطاعم وبنوعيات وأسعار معقولة ومنافسة.
6. ايجاد خطوط طيران محلية إقليمية ودولية تصل للموقع لسياحي الديني في هذا البلد أو ذلك .
7. توفير التسهيلات الخاصة بالتأشيرات الخاصة بالدخول والذهاب للمواقع السياحية الدينية .

**الجانب الميداني****اولاً- وصف الأفراد المبحوثين**

تم اختيار عدد من شركات الحج والعمرة في مدينة الموصل ميداناً للبحث الحالي, وعليه إرتأت الباحثان ضرورة استعراض خصائص أفراد العينة المبحوثة, الجدول 2.

الجدول 2  
خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة

توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس													
المجموع						اناث		ذكور					
35						%	العدد	%	العدد	%	العدد		
						-	-	100	35				
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب العمر (سنة)													
المجموع			56 فأكثر		55-46		45-36		35-26		25 فأقل		
35			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
			3	1	20	7	40	14	28	10	9	3	
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب المؤهل العلمي													
المجموع		دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية فما دون	
35		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
		3	1	3	1	3	1	49	17	26	9	16	6
توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الخبرة (سنة)													
المجموع				21 فأكثر		20-16		15-11		10 فأقل			
35				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
				-	-	9	3	14	5	77	27		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول 2 خصائص الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة ومن خلاله يمكن تأشير الآتي :

- نسبة الذكور كانت 100%، أي إن الأفراد المبحوثين هم من الذكور فقط وهذا يتناسب مع طبيعة عمل المنظمات المبحوثة، إذ يتطلب من العاملين القدرة على التعامل مع شرائح مختلفة من المجتمع، فضلاً عن السفر وبشكل مستمر خلال السنة، وخاصة في أوقات ذروة الطلب.

- وفيما يخص فئات العمر ظهر أن (40%) من الأفراد المبحوثين تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (36-45) وهي فئة تتسم بالنضج الفكري، مما يسهم في إعطاء إجابات معقولة، فضلاً عن قدرة هذه الفئة على السفر وإدارة الرحلات السياحية.

- بخصوص المؤهل العلمي فإن (49%) من الأفراد المبحوثين كان ممن يحمل شهادة البكالوريوس، مما يعكس مدى تأهيل هذه الفئة لتقديم إجابات يعول عليها.

- فيما يتعلق بالخبرة فإن (77%) من الأفراد المبحوثين من كانت خبرتهم 10 سنوات فأقل، وهذا يتلاءم مع الظروف التي كانت يمر بها قطرنا أثناء فترة الحصار الاقتصادي قبل عام 2003 والقيود المفروضة على سفر المواطن العراقي.

## ثانياً- وصف وتشخيص بعد البحث (الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية)

## 1. وصف متغير الكلفة وتشخيصه

الجدول 3  
وصف متغير الكلفة وتشخيصه

ت	مقاييس متغير الكلفة	الرمز	مقياس الاجابة			الوزن المئوي	التقييم
			أتفق	لا أتفق	الوسط الحسابي المرجح		
1-	تتميز شركتنا بتقديم خدمات سياحية مخفضة الكلفة مقارنة بمنافسيها	X1	18	8	9	75,23%	عالي
2-	تستخدم شركتنا وسائل رقابية محكمة على تكاليفها	X2	14	6	15	65,7%	متوسط
3-	تحاول شركتنا وضع موانع لدخول منافسين جدد عبر تخفيض اسعار خدماتها السياحية	X3	10	4	21	56,1%	متوسط
4-	تتبع شركتنا سياسة السعر المنخفض لخدماتها باعتباره المعيار الأول لنجاحها	X4	8	2	25	50,47%	متوسط
	المعدل الكلي					61,87%	متوسط

N= 35

المصدر: من إعداد الباحثين

من معطيات الجدول 3 الذي يقيس متغير الكلفة, تبين أن أعلى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على متضمنات المتغير X1 (تتميز شركتنا بتقديم خدمات سياحية منخفضة الكلفة مقارنة بمنافسيها) وتعكسها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (2,25, 75,23%) على التوالي, أما فيما يخص أدنى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على متضمنات المتغير X4 (تتبع شركتنا سياسة السعر المنخفض لخدماتها باعتباره المعيار الأول لنجاحها), وتوضحها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (1,51, 50,47%) وعلى التوالي.

## 2. وصف متغير الجودة وتشخيصه

الجدول 4

وصف متغير الجودة وتشخيصه

ت	مقاييس متغير الجودة	الرمز	مقياس الإجابة			الوزن المنوي	التقييم
			أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق		
-5	تعد جودة خدمات شركتنا الهدف الأول الذي تسعى إلى تحقيقه	X5	13	4	18	61,66%	متوسط
-6	يدرك العاملون بشركتنا أهمية جودة الخدمة	X6	7	2	26	48,33%	ضعيف
-7	تلبي خدمات شركتنا حاجات ورغبات الزبائن.	X7	21	8	6	80,66%	عالي
-8	تعتمد شركتنا الجودة كمقياس رئيسي في تقديم أفكار جديدة لخدمات السياحة.	X8	7	4	24	50,47%	متوسط
المعدل العام							متوسط

N= 35

المصدر: من إعداد الباحثين

تعكس معطيات الجدول 4 أن أعلى إتفاق من قبل الأفراد المبحوثين على متضمنات المتغير X7 (تلبي خدمات شركتنا حاجات ورغبات الزبائن) وتعكسها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (2,42, 80,66%) وعلى التوالي, أما فيما يخص أدنى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على متضمنات المتغير X6 (يدرك العاملون بشركتنا أهمية جودة الخدمة), وتوضحها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (1,45, 48,33%) وعلى التوالي.

## 3. وصف متغير تسليم الخدمة وتشخيصه

الجدول 5

وصف متغير تسليم الخدمة وتشخيصه

ت	مقاييس متغير الإجابة	الرمز	مقياس الإجابة			الوزن المنوي	التقييم
			أتفق	أتفق لحد ما	لا أتفق		
-9	تسعى شركتنا إلى أن تكون دقيقة في مواعيد تقديم خدماتها لزيابنها	X9	25	10	-	90,33%	عالي
-10	تتمايز شركتنا عن منافسيها من خلال تسليم خدماتها في وقتها المحدد	X10	18	12	5	79,04%	عالي
-11	يعد تسليم الخدمة في وقتها معيار النجاح لشركتنا	X11	20	6	9	77,14%	عالي
المعدل العام							عالي

N= 35

المصدر: من إعداد الباحثين

توضح معطيات الجدول 5 أن أعلى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على متضمنات المتغير X9 (تسعى شركتنا إلى أن تكون دقيقة في مواعيد تقديم خدماتها لزبائنها) وتعكسها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (2,71, 90,33%) على التوالي, أما أدنى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين فكان على المتغير X11 (يعد تسليم الخدمة في وقتها معيار النجاح لشركتنا) وتعكسها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (2,31, 77,14%) على التوالي.

4. وصف متغير المرونة وتشخيصه

الجدول 6  
وصف متغير المرونة وتشخيصه

ت	مقاييس متغير المرونة	الرمز	مقياس الإجابة			الوزن المئوي	التقييم	
			لا أتفق	أتفق لحد ما	أتفق			
12-	تسعى شركتنا باستمرار للتكيف السريع إزاء التغييرات في سلوك منافسيها	X12	20	10	5	52,38%	متوسط	
13-	تحاول شركتنا الاستجابة السريعة لحاجات وطلبات زبائنها.	X13	26	7	2	43,66%	ضعيف	
14-	تتمتع شركتنا بالقدرة على إيجاد البدائل لأنشطتها استجابة للتغيرات الخارجية	X14	16	14	5	56,19%	متوسط	
15-	تتكيف شركتنا لتقلبات الطلب للخدمة السياحية	X15	28	5	2	41,66%	ضعيف	
المعدل العام							48,47%	ضعيف

N= 35

المصدر: من إعداد الباحثين

تبين معطيات الجدول 6 أن أعلى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على متضمنات المتغير X14 (تتمتع شركتنا بالقدرة على إيجاد البدائل لأنشطتها استجابة للتغيرات الخارجية) وتعكسها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (1,68, 56,19%) وعلى التوالي, أما أدنى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على المتغير X15 وتوضحها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (1,25, 41,66%) وعلى التوالي.



## 5. وصف متغير السمعة وتشخيصه

الجدول 7  
وصف متغير السمعة وتشخيصه

ت	مقاييس متغير السمعة	الرمز	مقياس الإيجابية			التقييم
			أتفق	لا أتفق	الوسط الحسابي المرجح	
-16	تتوافر لدى شركتنا المرونة فيما يتعلق بتحديد اسعار خدماتها نتيجة لسمعتها في السوق.	X16	13	9	2,11	متوسط %70,33
-17	تسمح السمعة لشركتنا الحصول على المعلومات المفصلة إزاء أداء انشطتها إلى زبائننا.	X17	12	13	1,97	متوسط %65,66
-18	تسهم سمعة شركتنا في بناء علاقات طويلة الامد مع زبائننا.	X18	10	15	1,85	متوسط %61,66
-19	تتمكن شركتنا اعتماداً على سمعتها من الحصول على حصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها.	X19	2	29	1,22	ضعيف %40,66
المعدل العام					1,78	متوسط %59,57

N= 35

المصدر من إعداد الباحثين

توضح معطيات الجدول 7 أن أعلى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على متضمنات المتغير X16 (تتوافر لدى شركتنا المرونة فيما يتعلق بتحديد اسعار خدماتها نتيجة لسمعتها في السوق) وتعكسها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (2,11, %70,33) وعلى التوالي, أما أدنى اتفاق من قبل الأفراد المبحوثين كان على المتغير X19 (تتمكن شركتنا اعتماداً على سمعتها من الحصول على حصة سوقية كبيرة مقارنة بمنافسيها), وتوضحها أرقام الوسط الحسابي المرجح والوزن المئوي (1,22, %40,66) وعلى التوالي.

ومن خلال المعدل العام للوزن المئوي, والتقييم لمتغيرات الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية نعرض الجدول 8.

الجدول 8  
المعدل العام للوزن المئوي, والتقييم لمتغيرات الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية

المرونة	السمعة	الجودة	الكلفة	تسليم الخدمة	متغيرات الاسبقيات التنافسية للخدمات السياحية
%48,47	%59,57	%60,28	%61,87	%82,29	المعدل العام للوزن المئوي
ضعيف	متوسط	متوسط	متوسط	عالي	التقييم

## من معطيات الجدول 8.

جاء متغير تسليم الخدمة في المرتبة الاولى ويوضحه المعدل العام للوزن المئوي، إذ بلغ (82,29%) وبتقييم عالٍ، مما يشير إلى أن تسليم الخدمة في وقتها المحدد يعد معياراً لنجاح المنظمات المبحوثة، ثم يليها متغير الكلفة وبعدها الجودة وبمعدل عام للوزن المئوي (61,87%) و (60,28%) وعلى التوالي بتقييم متوسط، وهذا يتقي مع دراسة (السمان، 2008)، ومن ثم جاء متغير السمعة وبمعدل عام للوزن المئوي (95,57%) وبتقييم متوسط أخيراً بلغ المعدل العام للوزن المئوي للمرونة (48,47%) وبتقييم ضعيف، وهذا يشير إلى التقلبات الكبيرة والتغيرات في طلبات السوق والزبائن.

وبناء على ماتقدم ترفض فرضية البحث العدمية التي تنص على أنه لايتوافر ترتيب لأولويات الأسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة لتحقيق الميزة التنافسية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على توافر ترتيب الأولويات للاسبقيات التنافسية التي تتبناها المنظمات المبحوثة.

**الاستنتاجات والمقترحات****أولاً- الاستنتاجات**

توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. تعتمد المنظمات المبحوثة في مجال تقديم الخدمات السياحية على توليفة من الأسبقيات التنافسية (تسليم الخدمة، الكلفة، الجودة، السمعة، المرونة) وبأولويات ترتيب بوصفها وسيلة للتنافس ومن خلالها تتحقق الميزة التنافسية لتحقيق الأهداف المرجوة
2. تبين نتائج وصف وتشخيص الأسبقيات التنافسية بأن دقة تسليم الخدمة، قد نالت المرتبة الأولى في جذب الزبائن للتعامل مع المنظمات السياحية، وذلك على وفق إجابات الأفراد المبحوثين بخصوص الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية، لكونها تخطط بشكل دقيق، فضلاً عن أنها ميزة قيادية تتفوق بها عن المنافسين.
3. أظهرت نتائج التحليل أيضاً أن إقبال الزبائن على الخدمات السياحية يعتمد على كلفة الخدمة السياحية وجودة، إذ إن الكلفة تعد هدفاً أساسياً للعمليات، فعمليات الجودة العالية تعمل على عدم هدر الوقت والجهد لاعادة تصميم الخدمات، فضلاً أن سمعة المنظمات السياحية تؤهلها للحصول على حصة سوقية كبيرة وأخيراً المرونة لسبب بطء استجابة المنظمات المبحوثة للتغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بها.

**ثانياً- المقترحات**

بناء على استنتاجات البحث نقدم المقترحات الآتية:

1. إيلاء المنظمات المبحوثة إهتماماً بمتغير المرونة ذلك بتعزيز قدراتها البشرية والمالية والتسويقية بالاستجابة الفورية أو الأنية للتغيرات الداخلية للمنظمة، والخارجية المتعلقة ببيئتها التي تمارس فيها المنظمة نشاطها وخصوصاً كونها تعمل في سوق غير مستقرة وتحصل فيه تغيرات سريعة ومفاجئة بسبب الظروف التي يمر بها قطرنا العزيز.

2. ضرورة قيام المنظمات المبحوثة ببناء سمعة جيدة لمنظماتهم حتى تزيد من حصتها السوقية وتميز نفسها عن الآخرين, لكون مجالات عملها تتمحور في تقديم خدمات سياحية دينية (الحج والعمرة) للديار المقدسة في السعودية, فضلاً عن كثرة المنظمات المنافسة في الوقت ذاته.
3. ضرورة تكوين تصور كامل لأولويات الأسبقيات التنافسية للمنظمات المبحوثة تدعم التعارف بينها وبين الزبائن.

#### المصادر

#### أولاً- المصادر باللغة العربية

1. البكري, ثامر والمرحومي أحمد, 2008, تسويق الخدمات المالية, إثراء للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
2. البكري, ثامر, 2002, إدارة التسويق, المكتبة الوطنية, بغداد, العراق.
3. البياتي, مروان, 2008, دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية, رسالة دبلوم غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
4. توفيق, عبدالرحمن, 2008, التسويق السياحي, ط4, مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة, مصر.
5. الحياي, أحمد مؤيد عطية, 2006, الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
6. الديوه جي, أبي سعيد أحمد, 1999, إدارة التسويق, ط2, دار الكتب للطباعة والنشر, الموصل, العراق.
7. الروسان, محمود علي, 1997, العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الأدوية الأردنية, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
8. الزعبي, حسن علي عبد, 1999, أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
9. السمان, ثامر أحمد سعدون, 2008, التكامل بين استراتيجيات التصنيع الفعال وأساليب التصنيع الرشيق وأثرها في تعزيز الأداء العملياتي: دراسة تطبيقية في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل, أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الموصل.
10. العاني, علي فائق جميل, 2004, دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية, رسالة ماجستير غير منشورة, قسم إدارة الاعمال, كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
11. عبيدات, محمد ابراهيم, 2008, التسويق السياحي, ط3, دار وائل للنشر, عمان, الأردن.
12. عبيدات, محمد ابراهيم, 2004, التسويق الاجتماعية, الاخضر والبيئي, الطبعة الاولى, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن.
13. القطب, محيي الدين يحيى توفيق, 2002, الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية, دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية, أطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
14. محسن, عبدالكريم, والنجار صباح مجيد, 2004, ادارة الانتاج والعمليات, الطبعة الأولى.
15. المعاضيدي, معن وعداة, 2006, إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية دراسة نظرية تحليلية, مجلة بحوث مستقبلية العدد (15).

16. المغربي, عبد الحميد عبدالفتاح, 1999, الإدارة الاستراتيجية: لمواجهة القرن الحادي والعشرين, الطبعة الأولى, مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.
17. الوندأوي, هشام طلعت عبد الحكيم, 2002, علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرها في العائد والمخاطرة: دراسة تطبيقية في سوق بغداد للأوراق المالية, أطروحة دكتوراه فلسفة, كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.

### ثانياً- المصادر باللغة الأجنبية

1. Czepiel, John, 1992, "Competitive Marketing Strategy", Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
2. Dilworth, James. B., 1996, "Operations Management", 3<sup>rd</sup> ed., McGraw Hill, N. Y., U.S.A.
3. Fahey, L., 1989, "The Strategic Planning", Management Reader, Prentice-Hall, Inc.
4. Hicks, Jr., James, O., 1993, "Management Information Systems: Outer Perspective", 3<sup>rd</sup> ed., West Publishing Co., U.S.A.
5. Kotler, ph. and Tucmer, R., 1989, "Marketing Management", 6<sup>th</sup> edition, prentice-Hall Inc., London.
6. Lynch, R., 2000, "Corporate Strategy", 2<sup>nd</sup>. edition, Prentice-Hall Inc., London.
7. Lynch Richard & Baines Paul, 2004, Strategy Development in UK Higher Education Towards resource – based competitive advantage, Journal of Higher Education Policy and management vol. 26, No. 2.
8. Slack Nigel, Stuart Chambers and Robert Johnston, 2004, "Operations Management", 4<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall Inc., London. Available at: [www.Pearsoned.co.UK](http://www.Pearsoned.co.UK).
9. Ulrich, D., and Lake, D., 1991, "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage" Academy of Management Review, Vol., 5, No. Five.