



إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق

الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان

**Investigate the Relationship between Marketing Capabilities &
Competitive Strategies and Their Effect on Creating the
Competitive Advantage of the Travel & Tourism Agencies in
Amman**

إعداد

محمد عقيل حمدي

إشراف

الأستاذ الدكتور: ليث سلمان الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

التفويض

أنا الموقع أدناه محمد عقيل حمدي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ
من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية
بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد عقيل حمدي

التاريخ: 2013 / 1 / 13

التوقيع: 

الفصل الأول 2012/2013

قرار لجنة المناقشة

توقفت هذه الرسالة وعنوانها: " إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان"، وأجيزت بتاريخ 2013/ 1 / 13.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع	جهة العمل	الإسم
	جامعة الشرق الأوسط	أ.د. ليث سلمان الربيعي / رئيسا ومشرفا
	جامعة الشرق الأوسط	د. فراس مسلم أبو قاعود / عضوا
	جامعة البترا	د. زاهد السامرائي / عضوا خارجيا

الإهداء

إلى نبع العطاء الذي لا ينضب . . .
إلى من سهر ا على راحتي وتوفير كل إحتياجاتي . . .
إلى من وصلت بفضلهم إلى ما أنا عليه . . .
إلى أمي أم الوفا وأبي أطال الله بعمريهما وأبقاهما خيمة على رؤوسنا
إلى أحبائي أختي وخالتي وبقية عائلتي وأهلي الغالين
إلى من تشاركني كل أوقاتي وتحمل جنوني . . .
إلى حبيبتي رشا
إلى كل أصدقائي الأوفياء الطيبين
إلى كل من ساندني ولو بكلمة لإنجاح هذا العمل

الباحث

شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله).
أتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والإحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور ليث الربيعي الذي أشرف على هذا البحث ولم يبخل بوقته وجهده وسعة صدره كما أشكر أصدقائي الغالين لما قدموه من مساعدة في توزيع وجمع الاستبانات كما أتوجه بالشكر والتقدير لأساتذة لجنة تحكيم الاستبانة لما بذلوه من جهود في أبداء ملاحظاتهم القيمة.
وأخيراً أتقدم بفائق الاحترام والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الكرام وكل من ساهم وقدم أي مساعدة في إتمام هذا البحث

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	ملخص الدراسة باللغة العربية
ن	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة عامة للدراسة
2	1-1 تمهيد
3	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3-1 أهمية الدراسة
6	4-1 أهداف الدراسة
7	5-1 فرضيات الدراسة
9	6-1 أنموذج الدراسة
10	7-1 التعريفات الإجرائية
13	8-1 حدود الدراسة
14	9-1 محددات الدراسة
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
16	1-2 المقدمة
16	2-2 القدرات التسويقية (Marketing Capabilities)
19	3-2 أبعاد القدرات التسويقية Dimensions Of Marketing Capabilities
24	4-2 الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies)
28	5-2 مخاطر الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies Risks)
29	6-2 الميزة التنافسية (Competitive Advantage)
33	7-2 أبعاد الميزة التنافسية (Dimensions of Competitive Advantage)
36	8-2 خصائص الميزة التنافسية (Competitive Advantage Features)
37	9-2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية
53	10-2 ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
54	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
55	1-3 المقدمة
55	2-3 منهج الدراسة
55	3-3 مجتمع الدراسة
56	4-3 عينة الدراسة
58	5-3 أداة الدراسة
60	6-3 مؤشرات الصدق والثبات
62	7-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
64	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
65	1-4 المقدمة
65	2-4 وصف متغيرات الدراسة
83	3-4 اختبار فرضيات الدراسة
94	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
95	1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات
102	2-5 التوصيات

الصفحة	الموضوع
104	المصادر والمراجع
115	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	مصفوفة بورتر لتوليد الاستراتيجيات التنافسية	1-2
27	متطلبات استخدام الاستراتيجيات التنافسية	2-2
28	مخاطر استخدام الاستراتيجيات التنافسية	3-2
33	أبعاد الميزة التنافسية	4-2
57-56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية	1-3
61	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (معامل كرونباخ ألفا)	2-3
63	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي	3-3
67	وصف القدرات التسويقية للخدمة الجديدة و تطوير الخدمات مرتبة تنازليا	1-4
68	وصف القدرات التسويقية للتسعير مرتبة تنازليا	2-4
69	وصف القدرات التسويقية للترويج مرتبة تنازليا	3-4
70	وصف القدرات التسويقية لخدمات الزبائن مرتبة تنازليا	4-4
71	وصف القدرات التسويقية للتخطيط مرتبة تنازليا	5-4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرات التسويقية	6-4
73	وصف الاستراتيجيات التنافسية / استراتيجية قيادة الكلفة مرتبة تنازليا	7-4
75	وصف الاستراتيجيات التنافسية / استراتيجية التميز مرتبة تنازليا	8-4
76	وصف الاستراتيجيات التنافسية / استراتيجية التركيز مرتبة تنازليا	9-4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستراتيجيات التنافسية	10-4
78	وصف الميزة التنافسية للجودة مرتبة تنازليا	11-4
79	وصف الميزة التنافسية للسرعة مرتبة تنازليا	12-4

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
80	وصف الميزة التنافسية للمرونة مرتبة تنازليا	13-4
81	وصف الميزة التنافسية للكلفة مرتبة تنازليا	14-4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الميزة التنافسية	15-4
85	أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة)	16-4
86	أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة)	17-4
87	أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة)	18-4
88	أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة)	19-4
89	أثر الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة)	20-4
90	أثر الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة)	21-4
91	أثر الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة)	22-4
92	أثر الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة)	23-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	أنموذج الدراسة	1-1
30	أنواع المزايا التنافسية	1-2
31	العوامل التي تؤدي إلى نشوء الميزة التنافسية	2-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	رقم الصفحة	عنوان الملحق
1	116	الاستبانة الأولية
2	127	الاستبانة النهائية
3	132	أسماء المحكمين
4	133	كتاب تسهيل المهمة

إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان

إعداد

محمد عقيل حمدي

إشراف

الأستاذ الدكتور: ليث سلمان الربيعي

الملخص

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من غالبية وكالات السياحة والسفر في مدينة العاصمة عمان، حيث تم تقسيم وكالات السياحة والسفر إلى ثلاثة أقسام هي: الصغرى والمتوسطة والكبيرة، ولأغراض هذه الدراسة تم استبعاد الوكالات الصغرى وذلك بسبب صغر حجم موظفيها (موظف أو موظفان) وتم الاعتماد على وكالات السياحة والسفر المتوسطة والكبيرة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (205) مدير، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم وبلغ عدد الاستبانات المستردة (149) وعدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (140) استبانة بعد استبعاد (9) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات موجبة بين القدرات التسويقية وكل استراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث: استراتيجية قيادة الكلفة واستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز، وأظهرت وجود أثر للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية بكافة أبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة)، ووجود أثر للاستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة الكلفة، التميز،

التركيز) على الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة). أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تطوير برامج ترويجية للعمل على جذب العملاء من خارج الأردن، وأهمية الإطلاع على التجارب العالمية الناجحة التي تساعدها في ابتكار خدمات جديدة تتلاءم مع البيئة المحلية، وضرورة أن تركز وكالات السياحة والسفر على القدرات والموارد التي تمتلكها لتقليل الكلفة اللازمة لإنتاج خدمة ذات جودة عالية، وضرورة توسع وكالة السياحة والسفر في استخدام التقنيات الحديثة بما فيها مواقع التواصل الاجتماعي لدى تسويق خدماتها.

**Investigate the Relationship between Marketing Capabilities &
Competitive Strategies and Their Effect on Creating the Competitive
Advantage of the Travel & Tourism Agencies in Amman**

**Prepared by:
Mohammed Aqeel Hamdi
Supervised by:
Dr. Laith Salman Alrabea'e
Abstract**

The study aimed at investigating the relationship between marketing capabilities and competitive strategies and their effect on the competitive advantage of the travel and tourism agencies in Amman. The population of the study consisted of the majority of the travel and tourism agencies in Amman, which is divided into three categories: small, medium, and large. For the purpose of the study, the small agencies were eliminated because of the limited number of working employees in them, thus depend on the large and medium agencies in this study. The sample was selected randomly and consisted of (205) managers, the questionnaires have been distributed and the number of the retrieved questionnaires was (149), (140) questionnaires were valid for statistical analysis after eliminating (9) questionnaires which are invalid for the statistical analysis.

The results showed that there was a positive relationship between marketing capabilities and each strategy of the competitive strategies: (cost control strategy, differentiation strategy and focusing strategy). In addition to that it showed that there was an impact for marketing capabilities on the competitive advantage in all its four dimensions (quality, speed, flexibility and cost), Moreover, it showed that there was an impact for the competitive strategies (cost control strategy, differentiation strategy and focusing

strategy) on the competitive advantage in all four dimensions (quality, speed, flexibility and cost).

The study recommended several recommendations; of which the most important was developing promotional programs to attract customers from outside Jordan, the importance of reviewing successful international experiences to help it them creating new services suiting the local environment, the necessity by tourism and traveling agencies to focus on the capabilities and recourses which they own so as to lessen necessary cost for producing high quality services, and necessity of expounding tourism and traveling agency for using new techniques including social communication sites for marketing their services.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

1-1 تمهيد:

تعد الخدمات السياحية ذات الجودة الأساسية المرتفعة غاية تسعى المنظمات الخدمية للوصول إليها، لما لها من أثر إيجابي ينعكس على أدائها، مما يؤهلها للحصول على موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ولتضمن بقاءها ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق.

ولتحقيق ذلك تقوم المنظمات الخدمية بإتباع استراتيجيات تسويقية معينة، تتسجم مع السياسات التسويقية للمنظمة، وبالتالي فعلى الإدارة العليا ان تشترك بشكل فعال في صياغة الأهداف التسويقية، إذ يتوقف إختيار الاستراتيجية التسويقية على مستويات متعددة للإستراتيجية في المنظمات كمثل موقع وحجم المنظمة، وطبيعة العلاقات التي تغطيها في عملها. حيث أن المنظمات ليست بمعزل عن البيئة المحيطة من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي جاءت من أجلها سواء أكانت تلك الأهداف على المستوى الوظيفي أو على المستوى العام.

فإستراتيجيات التسويق تجعل المنظمات أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين والمستهلكين لتحقيق الميزة التنافسية لتلك المنظمات. وعلى الرغم من إدراك أهمية العلاقة بين القدرات الإستراتيجية والإستراتيجيات التنافسية، إلا إنها ما زالت تعطي تصوراً غير واضح عن كيفية متابعة أثر كل من المحورين على الميزة التنافسية للمنظمة وأثر ذلك على النتائج النهائية لإدارة التسويق.

كما لا يزال مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية واحدا من مجالات البحث المهمة في العمليات الإدارية بشكل عام والتسويق بشكل خاص، حيث أن استراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة في محاولة للكشف عن العلاقة بين القدرات التنافسية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان.

ومن هنا تعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة في مجال خصب هو في حاجة ماسة جداً لمزيد من البحوث. وقد تم إختيار القطاع الخاص لإجراء الدراسة الميدانية (وكالات السياحة والسفر).

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يتسم العالم اليوم بمجموعة كبيرة من التغيرات البيئية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية المتسارعة خصوصاً مع تحول دول كثيرة نحو اقتصاد السوق وتزايد الصراع في الأسواق لتحقيق رضا العملاء والمزايا التنافسية، كما أن تنامي ظاهرة العولمة وتطور التكنولوجيا ساهم في ظهور ثورة الإتصالات والمعلومات ووضع المنظمات ووكالات السياحة والسفر في حال صعب أوجب عليها استحداث أدوات التكيف مع البيئة لتحقيق البقاء والاستقرار.

الأمر الذي دفع كثيراً من المنظمات ووكالات السياحة والسفر إلى القيام بتحديد استراتيجيات تسويقية ملائمة لمستوى التعقيد الحاصل في الأسواق خصوصاً على صعيد المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث فرضت تلك التغيرات تحديات جديدة على وكالات السياحة والسفر فلم

تعد المداخل التقليدية للإستراتيجيات التنافسية تحقق النجاح المطلوب وبات على أصحاب تلك الوكالات البحث عن مداخل جديدة تحقق مزايا تنافسية تتصف بالديمومة، وقد ظهر مفهوم القدرات التسويقية كمدخل جديد لتحديد أحد الخيارات الإستراتيجية في ظل المنافسة الحادة للوصول إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء.

ولما كانت الإستراتيجية أحدى المرتكزات الأساسية للفعاليات التسويقية فإنها إكتسبت نفس السمات التي باتت تتسم بها الفعاليات التسويقية في المعالجة النظرية. تلك المعالجات التي حاولت التصدي لموضوع العلاقة بين القدرات التسويقية وإستراتيجيات المنافسة، فضلاً عن دور التمايز الخدمي في تحقيق الميزة التنافسية.

وبما أن التركيز على القدرات التنافسية لا يمكن ان يأتي بثماره إلا إذا كان مناسباً لإستراتيجيات المنافسة، فقد تطلب ذلك معرفة العلاقة أو التناسب بين طرفي المعادلة لتحقيق الميزة التنافسية، ويبقى السؤال الذي لم يلق حسماً واضحاً في المجال النظري والتجريبي، وعليه فإن هذه الدراسة الحالية تحاول التصدي لهذه المشكلة.

ومن هذا المنطلق جاء تناولنا للخدمات التسويقية من منظور إستراتيجي يركز على دراسة العلاقة بين القدرات التسويقية وإستراتيجيات المنافسة، كمحاولة لقياس وتفسير أثر تلك العلاقة وإختبارها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات قيد الدراسة، إذ تكمن جهودها في إقامة أنموذج يمكن من خلاله تحقيق العلاقة المنشودة ومن ثم قياس وتفسير أثر ذلك في الميزة التنافسية.

واستناداً لما ذكر أنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة

الأسئلة التالية:

- هل هناك تصور واضح وملموس لأبعاد القدرات التسويقية ومتغيراتها لدى مدراء وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان ؟
- هل يمتلك صانعو القرارات في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان خلفيات متكاملة عن الإستراتيجيات التنافسية المتبعة على غرار نظيراتها المتميزة في الدول المتقدمة بهذا المجال ؟
- كيف ينظر صانعو القرارات في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان إلى العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية ؟
- هل يمتلك صانعو القرارات في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان تصورات واضحة عن تأثير القدرات التسويقية في الميزة التنافسية ؟
- هل يمتلك صانعو القرارات في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان تصورات واضحة عن تأثير الإستراتيجيات التنافسية في الميزة التنافسية ؟

3-1 أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أنها تعالج موضوعاً تحتاج إليه وكالات السياحة والسفر مستفيدة من التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، يتلخص في:
- أ- الأهمية النظرية: من شأن هذه الدراسة أن تقدم توضيحاً للقدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان. بإعتبارها تقدم دلالات علمية حول القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية .

كما أن إعداد دراسة أكاديمية في هذا المجال من شأنه أن يضيف للمكتبات العلمية رصيـداً آخر يغني الأدب النظري، ويفتح الطريق لدراسات متنوعة أخرى تتناول مهام القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية لوكالات السياحة والسفر بشيء من التفصيل ومن زوايا أخرى.

ب- الأهمية التطبيقية: وتتمثل في تقديم نتائج علمية جديدة لمختلف القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية، وأهميتها في تحقيق المزايا التنافسية في وكالات السياحة والسفر.

1-4 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:-

- 1- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة بإختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لدى وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان..
- 2- تحليل المتغيرات الخاصة بالقدرات التسويقية وبيان الأهمية النسبية لكل متغير مقارنة بالمتغيرات الأخرى في الوكالات قيد الدراسة من أجل تحقيق العلاقة التي ترفع من قدرة الوكالة على تحقيق الميزة التنافسية.
- 3- تحليل متغيرات الإستراتيجيات التنافسية لتشخيص العوامل المهمة في العلاقة التي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

5-1 فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:

H02-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H02-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H02-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H02-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$, ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

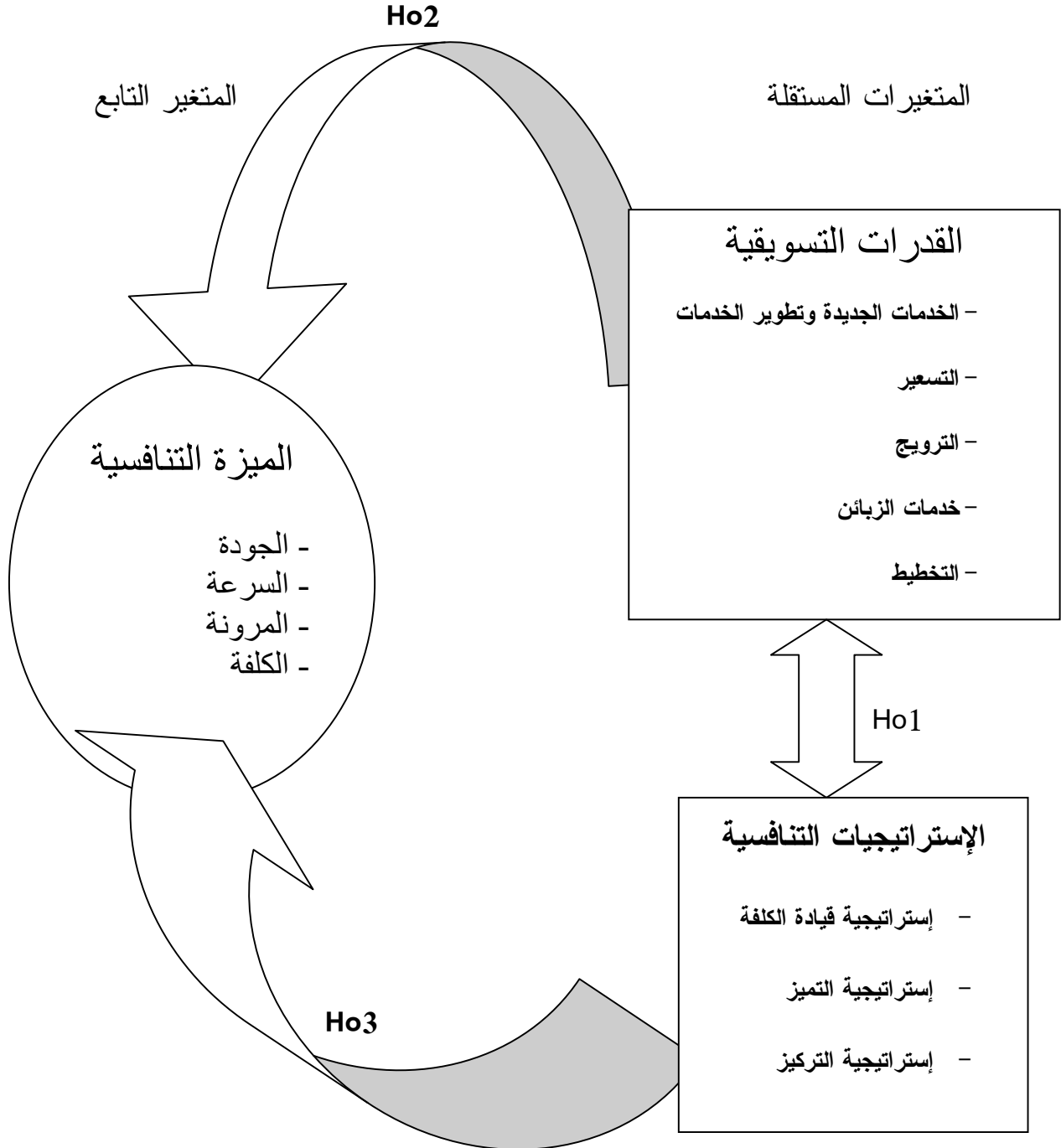
H03-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H03-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H03-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H03-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

6-1 أنموذج الدراسة:



شكل (1- 1) أنموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

القدرات التسويقية (Marketing Capabilities):

تعريف وتحديد إحتياجات الزبائن وإشباع هذه الإحتياجات والالتزام بمراقبة ومسح وتقييم التغيرات التي تحدث في السوق والمرونة التنظيمية، وتجنب البنيان التنظيمي الجامد للشركة ووجود آلية لتغيير هذا البنيان بما يتوافق مع تغيرات السوق، والإلتزام بتوظيف موظفين مدربين جيداً على إتقان الأساليب المهنية التسويقية والتدريب الدائم لهم على هذه الأساليب وأساليب أخرى (Morgan,et...al,2009).

-**الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات:** زيادة الإهتمام بخدمة العملاء ومواكبة التحديات التكنولوجية الحديثة وتطوير منتجاتها القائمة (الخالدي، 2012).

-**التسعير:** وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف والحصول على الأرباح من جانب، وأسعار منخفضة بما يكفي لاجتذاب الزبائن من جانب آخر والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل إنه إستراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بالاعتبار كل الأهداف التسويقية خلال عملية التسويق (البكري، 2005).

-**الترويج:** نشاط الإتصال التسويقي الذي يهدف إلى إقناع أو إرضاء أو تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو التوجيه أو بإستخدام منتج أو فكرة أو خدمة أو مؤسسة. (البكري، 2004).

-**خدمات الزبائن:** المنافع غير الملموسة التي تقدمها المنظمة لعملائها من خلال عملية التبادل التي تتم بين مقدم الخدمة وطالبيها (Lovelock , 2000,p55).

-**التخطيط:** عبارة عن عملية التخطيط الرسمي طويل الأجل والتي يستخدم في تحديد وإنجاز
غايات وأهداف عامة للمؤسسة (ثابت، 2001).

الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies):

وهي البدائل الإستراتيجية التنافسية التي يتم إعتماها من بين البدائل المتاحة والتي تمكن المنظمة
من تحقيق أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها. (الخشالي، 2003، ص27).
كما تعرف بأنها خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى والضعف لديها مع الفرص
والتهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية.
(Dessler, Lubmkin & Covin, 1997, pp.677-695)

إستراتيجية قيادة الكلفة (Overall cost leadership Strategies):

هي الإستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على أساس التكلفة الأقل من خلال حذف
وإختزال وإلغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف أسواقاً كبيرة بحيث تتمكن من
تسعير منتجاتها بأقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين
(Wheelen & Hunger, 2008, p 31).
كما تعرف بأنها إستراتيجية تتبعها المنظمة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من
إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً
لدى المستهلك (دحبور، 2010، ص12).

-إستراتيجية التميز (Differentiation Strategies) :

هي الإستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة من منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر لها بتقدير كبير من العملاء وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون

(Dess, Lumpkin & Eisner,2008,p.163).

كما تعرف بأنها العنصر الأساسي أو الجوهرى للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من أجله ساهمت المنظمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء (Lovelock & Wirtz,2007,p.70) .

-إستراتيجية التركيز (Focus Strategies) :

هي الإستراتيجية التي تستند إلى إختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة (Porter,1980,p.38).

وقد عرفها (Wheelen & Hunger, 2008) بأنها قيام منظمات الاعمال بالتركيز على العملاء أو الاسواق أو بالتركيز على الخدمة المقدمة أو التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالها. كما تعرف بأنها الإستراتيجية التي يمكن من خلالها تطوير نقاط القوة لعدد كبير من من المنتجات بطريقة مفصلة حسب مساحة السوق الضيقة نسبياً. (دحبور،2010).

الميزة التنافسية (Competitive Advantage) :

هي المزايا الفنية أو التسويقية أو غيرها التي إكتسبتها المنظمة وتفوقت بها على المنافسين في إنخفاض الأسعار وفي الفوائد الإضافية التي تبرر إرتفاع الأسعار أو غيرها

(Kotler & Armstrong 1999, p.506).

كما تعرف بأنها الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها التغلب على المنافسين (Macmillan & Mahan, 2001).

وقد عرفها (Wheelen & Hunger, 2008) بأنها قدرة المنظمة على توليد شيء منفرد أو مختلف عن بقية المنافسين، أو أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها من المنظمات الأخرى في نظر المستخدمين النهائيين لخدماتها من أجل البقاء والإستمرار.

1-8 حدود الدراسة

الحدود المكانية: وكالات السياحة والسفر من الفئة المتوسطة والكبيرة في مدينة عمان.

الحدود البشرية: تتمثل في مدراء وكالات السياحة والسفر من الفئة المتوسطة والكبيرة في مدينة عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق لإنجاز الدراسة، وهي النصف الثاني من عام 2012 وبداية عام 2013.

الحدود العلمية: سيجري قياس متغيرات الدراسة إعتماًداً على كل من الدراسات التالية:

تم تحديد متغيرات القدرات التسويقية بالأعتماد على المتغيرات المذكورة في دراسات كل من (Morgan, et al, 2009)، و(Vorhies & Harker, 2000)، و(Vorhies & Morgan, 2005)، و(Reijonen & Komppula, 2010)، و(Wong & Kwan, 2001).

وفيما يتعلق بمتغيرات الإستراتيجيات التنافسية فقد تم الإعتماد على المتغيرات التالية: (إستراتيجية قيادة الكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز) في ضوء دراسات كل من (Wong & Kwan, 2001)، (Vorhies & Morgan, 2005)، (Verhoef & Leeflang, 2009)، (Porter, 1990)، (Jaakkola, 2006).

وأخيراً وفيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية فقد تم الاعتماد على المتغيرات التالية:
(الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة) في ضوء دراسات كل من (Jaakkola, 2006)، (Morgan,)
(et al, 2009)، (Barny, 1991)، (Wong & Kwan, 2001)، (Reijonen & Komppula,)
(2010)، (Verhoef & Leeflang, 2009).

9-1 محددات الدراسة

1. تقتصر الدراسة على آراء وتوجهات مدراء وكالات السياحة والسفر من الفئة المتوسطة والكبيرة في مدينة عمان.
2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات الصدق الشفهية من خلال عرض الإستبانة على مجموعة من الأساتذة والمختصين، ودلالات الثبات من خلال قياس معامل الثبات (كرونباخ ألفا).
3. عدم تعاون بعض العاملين في وكالات السياحة والسفر مع الباحث في تعبئة الإستبانات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

2-2 القدرات التسويقية (Marketing Capabilities)

3-2 أبعاد القدرات التسويقية (Dimensions Of Marketing Capabilities)

4-2 الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies)

5-2 مخاطر الاستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies Risks)

6-2 الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

7-2 أبعاد الميزة التنافسية (Dimensions of Competitive Advantage)

8-2 خصائص الميزة التنافسية (Competitive Advantage Features)

9-2 الدراسات السابقة

10-2 ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المقدمة

إن إتباع منظمات الأعمال لعدة إستراتيجيات وتغييرها بين فترة وأخرى ما هو إلا محاولة منها للديمومة والبقاء وترسيخ وزيادة قوتها ونفوذها بين المنظمات الأخرى وخصوصاً المنافسة لها، ولابد لقدراتها التسويقية من أن تكون لها علاقة وطيدة وأساسية بهذا الشأن، تمكنها من إظهار أفضل مزاياها التنافسية لتحقيق غاياتها وأهدافها العليا.

2-2 القدرات التسويقية (Marketing Capabilities)

يعرف (Chandler & Steven, 1994, P.334) القدرات التسويقية بأنها عمليات تكاملية مصممة لتطبيق مجموع المعارف والمهارات والموارد المجمعمة، وذلك لتوليد قيمة للعملاء وبشكل تنافسي.

ويرى (Slotegraaf & Dickson, 2004, P.374) إمكانية تطوير القدرات التسويقية من خلال عمليتي التعلم والبحث، وقيام المنظمات التسويقية باكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة بشكل مستمر، والعمل على تطبيقها داخل منظماتهم لضمان تطويرها وللكشف عن المشكلات التي يمكن أن تواجهها ومحاولة حلها.

إذ أن تطوير القدرات التسويقية يتطلب الأخذ بعين الإعتبار العمليات التكاملية التي تستند على موازنة بين الموارد المعرفية والمواد الملموسة بهدف تحقيق وتوليد قيمة للعملاء.

وحسب (Tasi & Shin,2004:525) ان القدرات التسويقية يمكن تطويرها من خلال عمليات التعلم والتي تمكن المديرين من الوصول الى حل المشاكل التسويقية لمنظماتهم.

ويبين كل من و (Song & Barry, 1997, p150) و (Fahy, et... al,2000,p 77) ان القدرات التسويقية للمنظمات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمنظمة نفسها وبهذا فهي تعطي المنظمة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية، بالمقارنة مع المنظمات العاملة في نفس القطاع وبالتالي تحقق مستويات أداء عالية.

ومن ناحية أخرى فقد بين كل من (Day, 1994, p40) و (Eisenhardt & Martin,) (2000, p1121) أنه من الممكن توجه المنظمات والقدرات التسويقية للتفاعل عمليا بما يمكنها من مواكبة نشر مواردها مع بيئتها التسويقية وبصورة أفضل من منافسيها.

لقد بين (Day, 1994,p42) أهمية تعزيز القدرات التسويقية في تعزيز أداء الشركة العملي وكشف ما هو جيد لديها ومقدرتها على أدائها. وتطوير أدائها التكنولوجي وإدارة عملياتها التنظيمية، وبالتالي زيادة كفاءتها في عملية تقديم الخدمة وخفض تكاليف تطوير الخدمات.

تمثل القدرة التسويقية إمكانية الشركة على تحديد الأسواق المستهدفة وتطوير مزيج من استراتيجية التسويق الخاصة بها، وذلك لوجود علاقة إيجابية بين القدرة التسويقية وبين أداء الشركة بشكل عام. لذا يفترض أن تمتلك الشركة الموارد والقدرات اللازمة لكسب المزايا التنافسية المستدامة ورفع أدائها (Wang, 2010).

لقد أوضحت الدراسات والبحوث إن هناك أربعة أنواع عامة من القدرات التسويقية وهي (Hamel & Heene, 1994,P.153-154): القدرات التنظيمية، القدرات الموضوعية، القدرات الوظيفية، القدرات الثقافية.

وترجع القدرات التسويقية إلى قدرة الشركة على استخدام مواردها بطرق تنافسية فعالة، إذ أن إنشاء قيمة المنظمة يعتمد على مجموعة من القدرات أو الكفاءات المرتبطة بمتطلبات السوق.

كما تساهم عملية الاتصال في القدرات الخارجية بشكل كبير في تحديد القدرات التنظيمية في البيئة الخارجية وتمكين الشركة من المنافسة من خلال باستطلاع متطلبات السوق من قبل المنافسين والقدرة على فهم أفضل وإستغلال الموارد المتاحة بالسوق، وبالتالي خلق علاقات دائمة مع العملاء وأصحاب المصالح، كما تعد القدرات الخارجية ضرورية في مجال التنبؤ بمستجدات السوق وأنشطة بناء علاقات مع العملاء (Day, 1994, p42).

ومن أجل الحصول على استمرارية القدرات التسويقية يجب العمل على دمج القدرات الخارجية والقدرات الداخلية، بحيث تصبح الشركة أكثر توجهاً نحو السوق عن طريق تحديد القدرات التي يحتاجها السوق القائم. ومن ناحية أخرى، فإن عدم امتلاك هذه القدرات يؤدي إلى (Jaakkola & Parvinen & Moller, 2010,20):

- عدم تواصل الشركة مع السوق.
- عدم امتلاك الشركة القدرة على الإبداع والإبتكار.

أرى كباحث أن القدرة التسويقية تمثل قدرة الشركات والوكالات على جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالسوق وتحديد حجمه، والحصة السوقية المتوقعة، والتنبؤ بمعدل النمو فيه، والتي من خلالها يتم تحديد حاجات ورغبات العملاء وطبيعة المنافسة ومعرفة الميزة التنافسية.

2-3 أبعاد القدرات التسويقية Dimensions Of Marketing Capabilities

تمثل القدرة التسويقية الفعالة الحصول على معلومات عن المنتج أو ميزاته إلى الجماهير المستهدفة والتي من خلالها يتم حل العديد من المشاكل المتمثلة بالتعريف بالمنتج لتحقيق زيادة الطلب عليه وتحقيق التميز السلعي أو الخدمي للمنتج، وبناء صورة ذهنية إيجابية عن المنشأة ومنتجاتها إضافة إلى توطيد العلاقة مع الجماهير المتعددة للمنشأة. وفيما يلي بيان أبعاد القدرات التسويقية:

2-3-1 الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات New Services and Services Development

إن الخدمات السياحية تعد خدمات عالمية Global Services بصورة أساسية، وهذه الخدمات السياحية تلعب دورا مهما في تحديد شكل وطبيعة الخدمات، ولذلك فإن هذه الخدمات ينبغي أن تتطوّر بطابع وخصائص عالمية Global Characteristics لتكون قادرة على التكيف مع الطلب السياحي، ولذلك فإن على إدارات وكالات السياحة والسفر تحديد مواصفات مقبولة عالميا لتقديم الخدمات بما يحقق رضا السائح - الضيف. ويشير (Lovelock , 2000,p56) إلى منظمة الخدمات Service Organization بما يمكن أن يقال عنها أنها تتبنى استراتيجية عالمية ناجحة إذا استطاعت خدماتها أن تشبع حاجات ورغبات وأنواق الزبائن في أربع دول فأكثر ذات ثقافات مختلفة (لغات وعادات وتقاليد وقيم مختلفة)، وتتعامل بعملات مختلفة وتخضع لنظم سياسية

وقانونية متنوعة، فالمنظمة ينبغي أن تحقق في خدماتها مواصفات قادرة على جعلها عالمية وتذيب الفروق بين متطلبات الزبائن (على سبيل المثال تختلف النظرة إلى مدة الإنتظار المقبول من شعب لآخر ومن ثقافة لأخرى، فالمدة المقبولة في البرازيل أطول منها بكثير في ألمانيا، وكذلك مستوى الخدمة الشخصية الذي يتوقعه سائح قادم من الدول الإسكندنافية وهو مستوى منخفض، بينما يتوقع السائح القادم من إندونيسيا خدمات شخصية وافرة).

ويرى (Sahlbery , 1996,p45-48) أن الخدمات السياحية هي منتجات على درجة عالية من التعقيد، إذ يتلقى السائح - الضيف عددا كبيرا من الخدمات المتداخلة، ويتعامل ويتفاعل مع عدد كبير من مقدمي هذه الخدمات المتنوعة، وهذا يتطلب تحليلا دقيقا لهذه الخدمات لتوفير أفضل مستويات الجودة.

أرى كباحث أن الخدمات السياحية المقدمة لتكون ناجحة يجب ان يتوافر فيها مجموعة من الشروط المتمثلة في القدرة على رسم استراتيجيات فاعلة للخدمات الجديدة، دعم وتعزيز الخدمات الجديدة، الحفاظ على وضع الخدمة المبتكر.

2-3-2 السعر الفاعل للخدمات Effective Price of Services

السعر هو أحد العناصر والركائز الأساسية لاستراتيجية تسويق الخدمات السياحية. وسعر الخدمة كما يعرف، هو كمية من النقد يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة، وبصورة أوسع، السعر هو مجموع القيم والتكاليف التي يبادل بها المستفيد منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة(Kotler & Armstrong,1999:340).

ويرى (Lovelock ,2000,p23-27) أن سعر الخدمة لا يتحدد فقط بالقيمة النقدية التي يدفعها مقابل الحصول على الخدمة، بل إن هناك تكاليف أخرى يتكبدها السائح - الضيف تضاف إلى القيمة النقدية، وفي ضوء مجموع القيمة النقدية مع هذه التكاليف يقرر المستفيد فيما إذا كان سعر الخدمة يتناسب مع ما يحصل عليه من منافع. وأهم هذه التكاليف ما يأتي:

- 1- الزمن الذي يقضيه المستفيد في تلقي الخدمة إذ أن هناك تكلفة فرصة بديلة لهذا الزمن
- 2- الجهد المادي الذي يبذله مقابل الحصول على الخدمة (الخدمات التي تحتاج مشاركة المستفيد) .
- 3- الكلفة النفسية التي قد تترتب على شراء الخدمة (مثل الجهد العقلي والشعور بعدم كفاية الخدمة أو الخوف الناجم عن تلقي بعض الخدمات الكريهة أو ذات المذاق المر أو البارد القارص أو الحر الزائد أو المقاعد غير المريحة والبيئة الغير جذابة).

2-3-3 الترويج الفاعل للخدمات Effective Promotion of Services

يجب أن يتم توجيه نشاط واستراتيجية الدعاية والعلاقات العامة إلى جميع الأسواق المستهدفة المتباعدة، ويلاحظ أن المنظمات الكبيرة تهيكّل دائرة الدعاية والعلاقات العامة ضمن وحدات متعددة تختص كل منها بمنطقة أو مناطق محددة، وهذا مما يجعل عملها أكثر فاعلية بسبب تنوع ثقافات الأسواق المستهدفة وحاجة كل سوق إلى مهارات سلوكية متخصصة، وذلك لأهمية دائرة العلاقات العامة التي تمارس دورا داخليا ودورا خارجيا مهيمنًا، فعلى الصعيد الداخلي تركز على تحقيق التعاون والتنسيق بين المنظمات الحكومية والأهلية ذات الصلة بالسياحة

والتنسيق مع السفارات ووكالات السياحة والسفر ومنظمي الرحلات السياحية وغيرهم من خلال النشرات السياحية والمجالات والوسائل الأخرى (عبيدات، 2000، ص134).

ومن الممكن أن يتم ترويج الخدمات السياحية عبر الإنترنت إذ أتاحت تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة للوكالات السياحية منفذا ترويجيا وتوزيعيا جديدا هو شبكة الإنترنت. إن شبكة الإنترنت تتيح لهذه المنظمات ترويج خدماتها السياحية بمزايا وخصائص ترويجية جديدة لم تكن متوفرة في قنوات الترويج التقليدية، مثل إمكانية الوصول إلى كل الأسواق العالمية، والانخفاض النسبي لتكاليف لترويج الخدمات عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) وأهم هذه الوسائل (أبو فارة والنسور، 2005، ص28) :

1- الأشرطة الإعلانية Advertising banners

2- الإعلان من خلال البريد الإلكتروني E – Mail

3- تبادل الإعلانات.

4- تبادل الآراء والأفكار عبر منتديات الحوار على الإنترنت وغرف المحادثة.

2-3-4 خدمات العملاء Customer Services

وهي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز مستوى رضا العملاء أي الاحساس بأن الخدمة قد نالت رضا العميل وبتعريف أدق : هي العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا العملاء. وتتفاوت أهمية خدمة العملاء حسب نوع الخدمة ونوع العميل، فمثلا العميل الخبير يتطلب خدمة أقل من المبتدئ،

وتكون خدمة العملاء أكثر أهمية في شركات تقديم الخدمات مثل الشركات السياحية أو شركات أكثر من الشركات التي تقدم السلع (Tsai & Shin, 2004).

5-3-2 التخطيط Planning

يغطي التخطيط التسويقي فترات طويلة أو قصيرة، فتخطيط القدرات التسويقية يتطلب مشاركة صانعي القرارات ويتعامل تخطيط القدرات التسويقية طويل الأمد مع قضايا المنظمات مثل توسيع أو تقليص تقديم الخدمة في الأسواق. أما التخطيط قصير الأمد فيغطي عاما واحدا أو أقل وهو من مسؤوليات مدراء المستوى التشغيلي أو المتوسط كما إنه يركز على قضايا مثل تحديد السوق المستهدف أو المزيج التسويقي الأمثل ويجب أن تكون الخطط قصيرة الأجل متطابقة مع الخطط طويلة الأمد، إذ تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة. ومن خلال هذه العملية تكتسب المنظمات قدرة على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية (Stanton, 1997,p57).

مما سبق أرى كباحث أن القدرات التسويقية ذات أبعاد متكاملة يكمل بعضها الآخر، فالوكالات السياحية على اختلاف أنواعها وأنظمتها التي تعتمد على قدراتها التسويقية تحقق أداء متميزا للمحافظة على ضمان بقائها واستمرارها في السوق.

2-4 الإستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies)

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة (Pitts & Lei, 1996, P. 88).

وبعد الإطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها إعتد على إستراتيجيات (porter) كنقطة إنطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمات بصورة عامة وفي مجال الإستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة، وكما هو معلوم فإن (porter) إقترح ثلاث إستراتيجيات، هي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وشدد على أهمية ان لا تكون المنظمة في موقف (المختنق في الوسط Stuck in middle)، أي ان تتبع إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات دون الخلط بينها، (Porter, 1990, p. 39).

إقترح (Porter, 1980) إستراتيجيتين للتفوق في الأداء على المنافسين وهما: إستراتيجية التكلفة الأقل وإستراتيجية التميز، ويمكن تطبيق هاتين الإستراتيجيتين في منظمات الأعمال كالتالي:

2-4-1 إستراتيجية قيادة التكلفة lower cost strategy (التكلفة الأقل): تجسد هذه

الإستراتيجية مدى قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين.

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الإعتماد على مجموعة من الإجراءات الوظيفية الهادفة، فالتركيز على هذه الاستراتيجية يتمثل في تقديم خدمة معينة

وعرضها في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية، أو الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للشركة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة (العربي وعامر، 2010، ص 6).

2-4-2 إستراتيجية التميز Differentiation Strategy : وتعني قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل في خدمة أو منتج ذي جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة، وعلى المنظمة قبل ان تستخدم إحدى هاتين الإستراتيجيتين، إختيار مدى التنوع في المنتجات التي ستقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع المشترين والمناطق الجغرافية التي ستقوم بخدمتها، وأخيراً الصناعات ذات العلاقة التي ستنافس فيها (دحبور، 2010، ص 45).

تستطيع الشركة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً (ميزة تنافسية) من خلال إيجاد درجة عالية من التمايز لخدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن خلق مثل ذلك التمايز للشركة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة انتفاع المستفيدين من الخدمات، وتنمية درجة ولاء مرتفعة لهم، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز، هما (العربي وعامر، 2010، ص 7):

- الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة الشركة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي

يتحملها المستهلك مقابل انتفاعه من الخدمة.

- الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء الخدمة، عن تلك التي توجد في خدمات المنافسين.

3-4-2 استراتيجية التركيز Focus Strategy :

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس التركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية صغيرة بدلا من تغطية السوق ككل للوصول إلى أفضل موقع فيه، ويمكن تبرير هذه الإستراتيجية على أساس أن الشركة التي تقوم بتلبية فئة معينة من الزبائن تكون أكثر قدرة على كسب الزبائن الذين يتوجهون إلى السوق (خليل، 1998، ص85).

إن الإستراتيجيات التنافسية تتم صياغتها في ضوء طبيعة العلاقة بين كل من الميزة التنافسية ومدى المنافسة، من حيث الهدف الضيق والهدف الواسع، ويتضح ذلك من خلال مصفوفة (بورتر) لتوليد الإستراتيجيات التنافسية، حيث يوضحها الجدول التالي في مجال المنافسة:

الجدول (1-2)

مصفوفة بورتر لتوليد الإستراتيجيات التنافسية

BROAD	COST LEADERSHIP	DIFFERENTIATION
COMPETITIVE SCOPE		
NARROW	COST FOCUS	DIFFERENTIATION FOCUS
	LOWER COST	DIFFERENTIATION
	COMPETITIVE ADVANTAGE	

المصدر: (Porter, 1985, p 12)

ويتضح من الجدول (2-1)، أن الهدف الأساسي لإعتماد البديل الإستراتيجي هو خلق الميزة التنافسية وديمومتها، فعندما يكون مجال المنافسة واسعاً والميزة التنافسية تستند إلى الكلفة الأقل، فإنه يمكن إعتماد إستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة، ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدوداً (ضيقاً)، فإنه يتم التركيز على الكلفة وتقليل كلف جميع الأنشطة والفعاليات الإدارية، أما عندما يكون مجال المنافسة واسعاً وتستند الميزة التنافسية إلى التمييز فإنه يمكن إعتماد إستراتيجية التمايز التنافسية، ولكن عندما يكون مجال المنافسة محدوداً فإنه يتم التركيز على التمايز (الحسيني، 2006).

وفيما يلي جدول يوضح متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية

جدول (2-2)

متطلبات استخدام الإستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارة والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة الكلفة	<ul style="list-style-type: none"> - استثمار رأسمالي وإمكانية توفير رأس المال. - مهارات هندسية وفنية. - إشراف مكثف وكفؤ على اليد العاملة. - تصميم الخدمات على النحو الذي يسهل عملية التصنيع. - نظام الترويج. 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة شديدة على التكلفة. - تقارير دورية وتفصيلية تتعلق بالرقابة. - حواجز تعتمد على حجم المبيعات.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات ومهارات تسويقية عالية. - مواصفات متميزة في الخدمات. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة الشركة في مجال الريادة في مجال الجودة أو التكنولوجيا. - قنوات ترويجية فعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق بين الوظائف وخاصة التطوير والتسويق. - مقاييس وحوافز ذاتية. - جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات موجهة إلى قطاع معين من السوق 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من السياسات موجهة إلى قطاع معين من السوق

المصدر: (أمين ويوسف، 2010)

5-2 مخاطر الاستراتيجيات التنافسية (Competitiveness Strategies Risks)

لا توجد إستراتيجية تنافسية مثالية تضمن النجاح التام، فكل استراتيجية من الاستراتيجيات التي قام (Porter) بتحديدتها تتطوي على بعض المخاطر، وعلى الشركة التي ترغب في تطبيق إحدى الإستراتيجيات أن تتأكد أن نتائجها تتميز عن الشركات المنافسة، وإلا فإن الزبائن سيديرون أن الجودة العالية والخدمة التي يحصلون عليها لا تبرر السعر الذي يدفعونه. والجدول الآتي يوضح المخاطر التي تتعلق بتطبيق استراتيجية خفض التكلفة واستراتيجية التميز (إدريس، 2002، ص 262).

جدول (2-3)

مخاطر استخدام الإستراتيجيات التنافسية

مخاطر استراتيجية التركيز	مخاطر استراتيجية التميز	مخاطر استراتيجية قيادة الكلفة
<p>استراتيجية التركيز يتم تقليدها عندما:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكلياً بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب عليه. - دخول المنافسين الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضاعل الفروق بين هذا القطاع وغيره من القطاعات الأخرى، وبسبب ميزات السوق الشاملة. - ظهور شركات جديدة تتبع استراتيجية التركيز على نفس القطاع السوقي المستهدف من الشركة. 	<p>لا تدوم طويلاً بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن أساليب التميز تصبح أقل أهمية للمستفيدين بسبب تغير سلوكياتهم. - زوال عوامل التمييز - التقليد من جانب المنافسين. - السعر المرتفع الذي لا يبرر عوامل تميز الخدمة بالنسبة للمستفيد. - اختيار تمييز المنافسين الآخرين الفعال أكثر من عوامل تمييز الشركة. - لا مبالاة وعدم حاجة الزبائن. 	<p>لا تدوم طويلاً بسبب:</p> <ul style="list-style-type: none"> - التقليد من جانب المنافسين. - التغيير التكنولوجي - توفر معدات جديدة آلية. - الاهتمام المفرط بالعمليات الداخلية مما يزيد من خطر القدرة على تحصيل وإدراك احتياجات السوق.

المصدر: (إدريس، 2002، ص 262)

وتساهم هذه الاستراتيجيات في كسب الشركة لميزة تنافسية تعمل على الحفاظ عليها، حيث تختلف هذه الميزة حسب الاستراتيجية المعتمدة من قبل الشركة.

2-6 الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

ينظر إلى الميزة التنافسية بكونها إستغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها حيث تحقق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم (Pitts & Lei , 1996 : 68).

وتعرف الميزة التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الإحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها وتحقيق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن (الزعبي، 1999 : 61).

ووردت أيضاً بكونها الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين (Macmillan & Mahan, 2001: 81).

ويرتكز جوهر الميزة التنافسية وفقاً لبورتر على القيمة التي يمكن أن تخلقها الشركة للزبائن والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس الخدمة، أو تقديم الخدمة بشكل مختلف يبرر الأسعار المرتفعة التي تتقدم فيها (أمين ويوسف، 2010).

عرف بورتر (Porter) الميزة التنافسية بأنها الميزة التي تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تقدمها للزبائن، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار

المنافسين وبمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.

يظهر من تعريف بورتر أن المزايا التنافسية تصنف وفق درجتين، هما (غربي وبلعياء، 2007):

- مزايا تنافسية بمرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام،

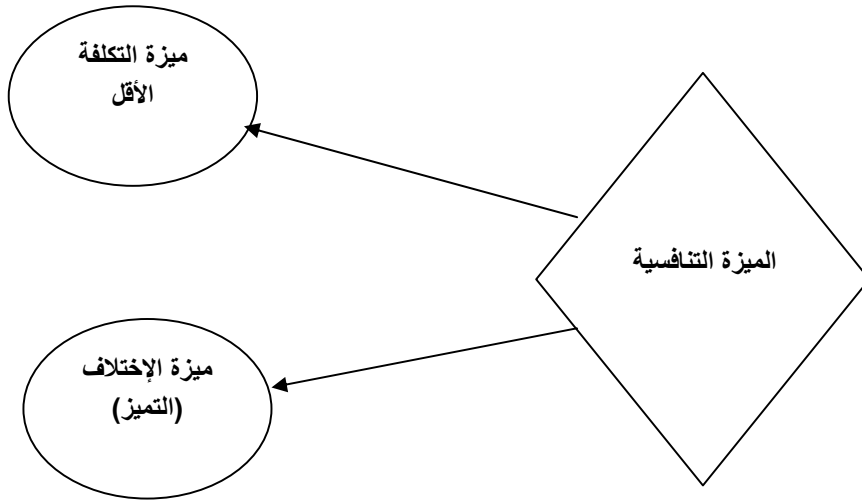
ويسهل نسبياً تقليدها أو محاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

- مزايا تنافسية في مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، تمييز الخدمة (التميز، والتفرد في

تقديم الخدمة من نوع معين) أو السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات

تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف التحول أو تبديل

مرتفعة).

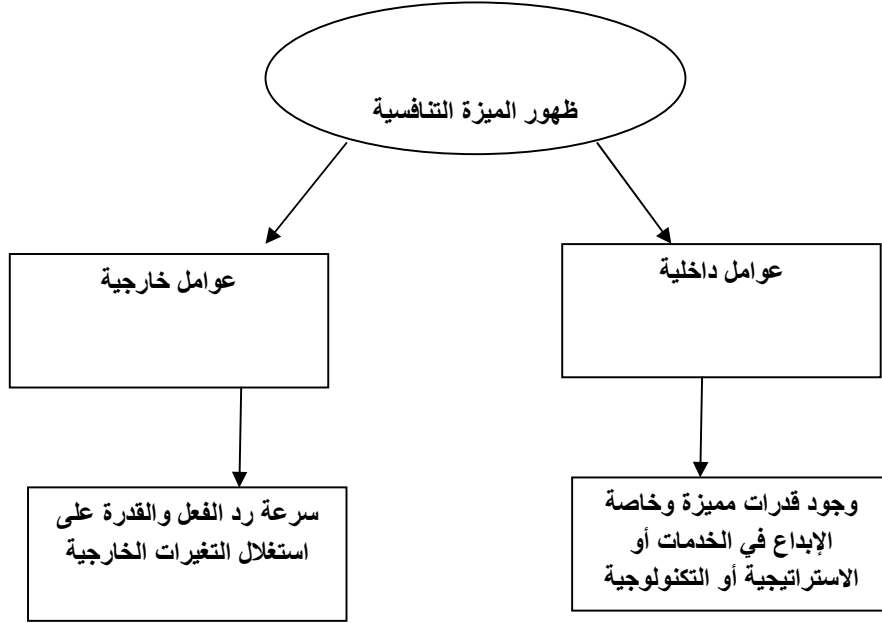


الشكل (1-2) أنواع المزايا التنافسية

ان الشركات التي تلتزم بإستراتيجية واحدة (قيادة الكلفة أو التمايز أو التركيز) تتمتع

بمستوى أداء أعلى من غيرها التي تستخدم أكثر من إستراتيجية (Hudson, 2001).

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، والشكل الآتي يوضح ذلك:



الشكل (2-2) العوامل التي تؤدي إلى نشوء الميزة التنافسية

المصدر: القحطاني، 2010، ص 34

أ. العوامل الخارجية:

تغير احتياجات العميل نتيجة للتغيرات التكنولوجية أو الإقتصادية أو القانونية والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال الشركة التي تقوم باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق تكون أسرع من غيرها في خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق، وهذا يدل على قدرة الشركة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية واعتمادا على مرونة الشركة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل وتوقع التغيرات (القحطاني، 2010، ص34).

ب. العوامل الداخلية:

وتتمثل في قدرة الشركة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، فالشركة التي تقدم خدمات مختلفة عن تلك التي تقدمها الشركات الأخرى تمكنها من امتلاك ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات أو توظيف من يمتلك الخبرات التي تساعد على تقديم خدمة مميزة، إذ أن الإبداع والإبتكار لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا يقتصر الإبداع على القدرة على تطوير الخدمة بل يتعداها ليشمل الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة (القحطاني، 2010، ص34).

مما سبق أرى كباحث أن الميزة التنافسية هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية المتاحة أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

7-2 أبعاد الميزة التنافسية Dimensions of Competitive Advantage

قدم الكتاب والباحثون أبعاد مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية، الجدول (2-4).

الجدول (2-4)
أبعاد الميزة التنافسية

الكاتب	الأبعاد
Evans 1993	التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع
Mintazberg 1996	السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم
Krajewski & Ritzman 1999	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت
Kotler & Armstrong 1999	المنتج الأفضل، الأقل سعرا، الأحدث، الأسرع
Slack 1998	التصميم، المرونة، السهولة، الإستعمال، الإبداع
Macmillan & Mahan 2000	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

المصدر: النجار، 2001

يتبين من الجدول (2) أن هناك نوعاً من الإختلاف والتباين بين الكتاب والباحثين في عدد أبعاد الميزة التنافسية، وعليه فإن البحث الحالي سيعتمد على بعد الكلفة، الجودة، المرونة والسرعة لوجود إتفاق بين هؤلاء الكتاب والباحثين حول هذه الأبعاد، وفيما يأتي تعريف لكل بعد من هذه الأبعاد :

1-7-2 ميزة الجودة Quality Advantage

تعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات سواء الخدمية منها أو الصناعية، العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين إستغلال الموارد وتحقيق موقع

تنافسي في السوق، فالتنافس على جودة الخدمات لضمان تلبية إحتياجات الزبائن يعد أمراً صعباً وشاقاً نتيجة الخصائص التي تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع (درويش، 2007 :4).

ويكون ذلك من خلال إضافة خصائص جديدة للخدمات يعطيها جاذبية تنافسية يكون لها فائدة للزبائن، وتتحقق الجودة من خلال جودة التصميم وتعني ملاءمة خصائص تصميم الخدمة للوظيفة، وجودة المطابقة وتعبر عن قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم، كما يعكس التركيز على الجودة ميزة تنافسية وربحية كبيرة (الروسان، 2007، 142).

2-7-2 ميزة السرعة Speed Advantage

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون إزدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين مختلف المنظمات، وتوجد هناك عدة مسائل مهمة بالنسبة للسرعة، السوقيات، والوقت المناسب للسلعة أو الخدمة، فإذا كانت حاجة الزبون إليها غداً، ولكن تسليمها لا يتم إلا بعد شهرين، فالمنظمة تحتاج أن تعمل مع المورد من أجل تحسين جدول التسليم (هرام، 2007 : 4).

وهو من الوسائل المميزة وتفصي قدرة المنظمة تقليل الوقت الخاص بتقديم الخدمة من خلال الفرق بين تلقي طلب الخدمة وتلبيتها، ويعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم ويقصد بها مدى التزام الشركة بمواعيد تقديم الخدمة المتفق عليها مع الزبون، وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية الوصول إلى الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تتحقق الخدمة النهائية (الروسان، 2007، 143).

2-7-3 ميزة المرونة Flexibility Advantage

لن تؤمن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل تفوقاً تنافسياً بعد أن إزدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع؛ وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات الكثير من المنظمات الاعمال؛ ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم متمثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم منتجات متنوعة، مما أعطى الكثير من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغييرات البيئية (سليمان، 2004 : 78).

وتتضمن المرونة الخدمة وتعني القدرة على مسايرة التغييرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم الخدمات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة الشركة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب (Slack, et al 1998, 59).

2-7-4 ميزة الكلفة Cost Advantage

يشير Best بأن الكلفة لا يعني أن تقدم المنظمة خدمات بكلفة أقل، بل أن يكون تكلفة ذات علاقة بالجودة بحيث تكون جذابة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة، ويمكن للمنظمة تحقيق ميزة للتكلفة من خلال كلفة متغيرة بأقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات أقل في النفقات التشغيلية والإدارية (Best , 1997 : 154).

ويقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المترتبة على تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ الشركات لتخفيض التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة

المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية (Dilworthm 1992, 50).

مما سبق نرى أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما، القيمة المدركة للعميل وذلك بقيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، كما يتحقق أيضا من خلال التميز وذلك بعرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها.

2-8 خصائص الميزة التنافسية (Competitive Advantage Features)

لدى الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، وإذا ما أرادت الشركة أن تحافظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين، ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي (قنديل، 2008، ص 65):

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للشركة على الشركات المنافسة.
- أنها تبني من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- أنها تعكس من خلال كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين، أو كليهما.

- إنه يجب أن يكون لها دور في التأثير على العملاء وإدارتهم للأفضلية في ما تقدمه المنظمة من خدمات وتحفزهم للإنتفاع منها.
 - أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- كما ان من أهم خصائص الميزة التنافسية أنها تعمل على تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات، وتخفيض زمن التصنيع، وتخفيض زمن التحويل، وتخفيض مدة التسليم.

2-9 الدراسات السابقة

2-9-1 الدراسات العربية:

(1) دراسة الموسوي (2000) بعنوان " أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي "هدفت إلى تحديد أثر الإستراتيجيات التنافسية في توليد الميزة التنافسية (سعرية، لاسعريّة) وأثرها في الأداء التسويقي لشركات صناعة الأصباغ في القطاع الخاص في بغداد، وتكونت عينة الدراسة من (37) مديراً مفوضاً ومديراً تسويقياً. وإستخدمت الإستبيان بوصفه أداة لجمع البيانات والمعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن موارد الشركات تؤثر في كسبها ميزة تنافسية. كما أظهرت أن هنالك علاقة تأثيرية كلية الأبعاد (التوجه، بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز. لغرض بناء وتعزيز الميزة التنافسية في الشركات وأن من الضروري تشخيص وإستثمار الفرص المحتملة بما يتناسب مع إمكانيات وقدرات تلك الشركة.

(2) دراسة أبو فارة والنسور (2005) بعنوان "ركائز صياغة استراتيجية الخدمات الفندقية"، هدفت للكشف عن الركائز التي يجب مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية المختصة بالخدمات الفندقية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليلها.

أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية الوظيفة التسويقية للخدمات الفندقية هي إحدى عناصر النجاح الجوهرية للاستراتيجية الفندقية التنافسية العامة للفندق، وهذه الفاعلية تتحقق من خلال استراتيجية تسويقية فاعلة للخدمات الفندقية، وبيئت أن الركائز الأساسية التي ينبغي مراعاتها في عملية صياغة استراتيجية فاعلة لتسويق الخدمات الفندقية هي: تحديد الرسالة وإجراء المسح والتحليل البيئي وتحديد الإستراتيجية التسويقية الملائمة التي تعتمد على تخطيط الخدمات الفندقية وتطويرها وتسعيها وترويجها وتوزيعها بكفاءة وفاعلية.

(3) دراسة الجنابي (2006) بعنوان "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العراقية". هدفت إلى إختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وأثرها في التفوق التنافسي، فضلاً عن تحديد مدى التباين بين البنوك الحكومية ومصارف القطاع الخاص في تبني إدارة معرفة الزبون والتفوق التنافسي، إضافة إلى تقديم ما يسهم في قدرة البنوك قيد البحث على تطوير أساليب إدارة معرفة الزبون، مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزامها تجاه الزبائن ومن ثم تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمصارف التجارية المبحوثة فيما يخص الاهتمام بإدارة معرفة الزبون لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن في تحقيق التفوق على المنافسين.

وأقتصرت العينة على مصرف حكومي واحد متمثلاً بـ (مصرف الرشيد الحكومي ومصرفين أهليين إثنين هما: مصرف الشرق الأوسط، المصرف الأهلي العراقي). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تدعم تحقق أغلب فرضيات الدراسة، كما توصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها: تباين البنوك في عينة البحث وفي مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي ومؤكدة على وجود علاقات إرتباط وتأثير قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون في التفوق التنافسي.

(4) دراسة إسماعيل (2007) دراسة في الأردن بعنوان "قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية"، هدفت الدراسة إلى قياس القدرة التنافسية للمصارف الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الألكترونية المرافقة بإعتبارها حقلاً من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، وتكونت عينة الدراسة من جميع المصارف الرئيسية العاملة في الأردن والبالغ عددها (16) مصرفاً، ولتحقيق أغراض الدراسة تم دراسة جميع هذه المصارف بطريقة المسح الشامل، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القدرة التنافسية للمصارف الأردنية متواضعة، بالإضافة إلى أن غالبية المصارف الأردنية تعتمد مواقع ألكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها، وتعريف العملاء بخدماتها التقليدية والألكترونية المتواضعة والتي مازالت في بداية الطريق، كما خلصت النتائج الى عدم وجود فروق تعزى للجنس، والمؤهل العلمي.

(5) دراسة المحمود ورزق (2009) بعنوان " مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات القطاع العالمي الجديد". هدفت

الدراسة إلى الكشف عن دور مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية في معالجة أوجه القصور وأثر ذلك على دعم القدرة التنافسية للمنشآت بصفة عامة والشركات السعودية بصفة خاصة. كما هدفت إلى بيان متطلبات دعم القدرة التنافسية للمنشآت في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة، و المتغيرات التي فرضتها البيئة الاقتصادية في ظل النظام العالمي الجديد وأثرها على المركز التنافسي للصادرات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تم جمع البيانات من خلال توزيع الباحث لاستبانات على (76) شركة مساهمة سعودية.

وخلصت الدراسة إلى أن إدارة التكلفة من منظور إستراتيجي تُعد بمثابة منهج متكامل يشمل عددا من الأدوات والأساليب التي تعمل في تكامل بهدف دعم الميزة التنافسية. كما أشارت النتائج إلى أن هناك تباينا بين آراء المسؤولين في الشركات المساهمة نظرا لاختلاف أوجه النشاط بها، مما يصعب معه الاتفاق على عناصر موحدة تصلح لتطوير الميزة التنافسية لجميع هذه الشركات.

(6) دراسة العتوم (2009) بعنوان "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القدرة على تحقيق وضع تنافسي جيد للشركات التابعة لقطاع صناعة الأدوية في الأردن، وبينت تصميم استراتيجية أعمال إدارية متميزة لهذه الشركات. حيث أجريت الدراسة على

عينة تكونت من المديرين العاملين في (5) شركات مساهمة عامة من شركات الأدوية الأردني.

وأشارت النتائج إلى عدد من الأبعاد التي تسهم في تطوير الوضع التنافسي لشركات الأدوية، وهي الجودة، والبحث، والتطوير، والاهتمام بالموارد البشرية، كما أشارت إلى أن من أهم الأولويات التي ينبغي التركيز عليها لصياغة استراتيجية الأعمال هو التركيز على وضع رسالة واضحة لمنظمة الأعمال والتي تمثل فلسفة وفكراً خاصاً بالمنظمة يميزها عن غيرها من المنظمات.

(7) دراسة العجمي (2011) بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة"، هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، أجريت الدراسة على (188) مدير ورئيس قسم في شركة البترول الوطنية الكويتية. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن للتوجه التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب غير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية وجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط. أوصت الدراسة بضرورة العمل على الارتقاء بالقدرات التسويقية للشركة.

2-9-2 الدراسات الاجنبية:

(1) دراسة (Petzer & steyn & Mostert, 2008) بعنوان " Competitive Marketing Strategies of Selected hotels " an exploratory study " هدفت إلى التحقق من أهمية تنفيذ إستراتيجيات التسويق التنافسية في الفنادق، فضلا عن إدارة العرض والطلب. وتحدد الدراسة ما إذا كانت الفنادق والأحجام المختلفة ونوع الملكية تختلف أو تؤثر في أهمية القيام بهذه الوظائف من وجهة نظرهم. إستخدمت الدراسة الاستبانات وتم تقسيمها إلى ثلاث فئات. تكون مجتمع الدراسة من سكان الفنادق في غوتنغ 182 حيث تم اختيار خمسة وخمسين من هذه الفنادق كعينة للدراسة. تشكل الفنادق الكبيرة 18%، والفنادق متوسطة 51% والفنادق الصغيرة 31% من العينة. ومجموعة الفنادق عالمية 39 (71% من العينة)، و 16 أو الفنادق المدارة من قبل الملك (29%). وكان سبعون في المائة من المستطلعين من المدراء العاملين والباقي من المديرين العاملين المساعدين ومديري التسويق والمديرين المساعدين. وكان المشاركون في الوضع الحالي للفترات يتراوح ما بين عشرة أسابيع و 15 سنة، بمتوسط قدره 4.04 سنة. أظهرت نتائج الدراسة أن الفنادق الكبيرة هي أكثر أهمية من الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم التي قامت بإدارة عروض الفندق وإن مثل هذه التحديات مطلوب من وقت لآخر. قامت الفنادق الخاصة المدارة من قبل المالك بعرض فكرة تغيير استراتيجيتها القائمة لتحديد المواقع لتحسين جاذبيتها للضيوف كما تفعل أهم مجموعات الفنادق المملوكة. وهكذا، فإن الفنادق الخاصة أو المدارة من قبل المالك ترى أن

الاستراتيجيات التنافسية مهمة جداً، في حين أن مجموعة الفنادق المملوكة تنتظر إليها على أنها أقل أهمية .

(2) دراسة (Blesa & Ripolle's,2008) بعنوان "The influence of marketing

capabilities on economic international performance" هدفت إلى توضيح أن

قدرات التسويق لها تأثيرات إيجابية على الاداء الدولي للشركة، وهذه التأثيرات ربما تكون

مباشرة وغير مباشرة، حيث إن قدرات التسويق تزيد من الألتزام الدولي وتؤثر على

إختيار شكل الدخول الدولي.

ومن خلال ما سبق فإن القدرات التسويقية تمارس تأثيراً غير مباشر على الاداء الدولي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج توافقاً بين العينات فيما يتعلق بالتأثيرات الإيجابية لقدرات

التسويق للشركات على أداء الاقتصاد الدولي والألتزام الدولي وشكل الدخول الدولي، وكيفما كان

فإنه يوجد أيضاً تأثير إيجابي وهام لأشكال دخول الإستثمار المباشر على الأداء الأقتصادي

الدولي.

النتائج العملية: تؤكد النتائج على نوع أشكال الدخول التي يمكن إختيارها إعتماًداً على

القدرات التسويقية للشركة وأيها يقدم نتائجاً دولية أفضل.

القيمة: تؤكد هذه الورقة العلمية على إن قدرات التسويق هي في قلب (مركز) القرارات

الدولية للشركة. وبشكل خاص فإنها توضح ان القدرات التسويقية تؤثر على كل من الألتزام

الدولي للشركة وإختيار شكل الدخول الدولي المناسب.

(3) دراسة (Arons & Waalewijn, 2008) بعنوان " A Knowledge Base

Representing Porter's Five Forces Model "هدفت إلى التعرف على قوى

(بورتر) الخمس وأثرها على الميزة التنافسية للمنظمة، كما هدفت إلى تقييم قدرة إنجاز

المنظمة في قطاع الصناعة وفق نموذج قوى (بورتر) التنافسي. استخدمت الدراسة المنهج

التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة.

وخلصت الدراسة إلى التأكيد على فعالية نموذج قوى (بورتر) التنافسي كجزء معرف

ومهم من التحليل والتخطيط الاستراتيجي. كما أشارت إلى أن نموذج (بورتر) والذي يتكون من

الداخليين المحتملين، والمشتريين، والبدلاء، والممولين ومنافسي المنظمة، يمثل الإطار الأكثر

استخداما في تقييم كفاءة أي صناعة وفعاليتها.

(4) دراسة (Porter, 2008) بعنوان " Forces That Shape The Five Competitive

Strategy ". هدفت إلى إلقاء الضوء على خمس قوى تنافسية تسهم في صياغة

الاستراتيجية العامة للمنظمات في قطاع النقل، حيث بينت الدراسة أن هذه القوى تختلف

من صناعة إلى أخرى، وتختلف في قطاع النقل نفسه وفقا لوسائله المتعددة. استخدمت

الدراسة المنهج التحليلي وذلك بذكر عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أن هذه القوى التنافسية تتمثل في التهديد المتمثل بدخول منظمات

جديدة، المساومة على طاقة المشتري، المساومة على طاقة الممول، تهديد المنتجات والخدمات

البديلة، والتنافس بين المنافسين الموجودين. حيث أشارت النتائج إلى أن القوى التنافسية الأكثر

قوة من شأنها تحديد ربحية الصناعة وصياغة استراتيجية أعمال مهمة.

(5) دراسة (Koutroumains, 2008) بعنوان "Technology's Effect on Hotels and Restaurants: Building a Strategic Competitive Advantage". هدفت

إلى تقييم الاستفادة من الابتكارات التكنولوجية الحالية والمستقبلية لتطوير مجال الضيافة ويمكن تحديد وتنفيذ هذه التقنيات لتساعد في بناء ميزة تنافسية مستدامة للفنادق والمطاعم. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والعمل على تحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا وسعت من نطاق تطوير مجال صناعة الضيافة في الوقت الحالي وسوف تستمر في إقامة خطوات متقدمة وإيجابية للمستقبل والمساعدة في تطوير الميزة التنافسية الاستراتيجية في هذه الصناعة، وقد أظهرت النتائج أيضا أن الشركات الصغيرة من المحتمل أن لا تكون قادرة على تحمل الاستثمار في التكنولوجيا، وخلق حاجز إضافي للمنافسة.

(6) دراسة (Jonsson & Devonish 2009) بعنوان "An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state". هدفت إلى تصنيف الإستراتيجيات التنافسية، التي لم يتم البحث فيها على نطاق واسع في سياق قطاع الإيواء في بربادوس في دولة الجزرية النامية الصغيرة في منطقة البحر الكاريبي. وتم جمع البيانات من خلال الإستطلاعات الذاتية حيث أجريت العينة على المشاركين من مدراء الموارد البشرية والمديرين العاميين أو المديرين الإداريين وشكلوا نسبة (51) في المئة من الفنادق في بربادوس. أظهرت نتائج الدراسة أن الدراسة

سعت إلى سد الفجوة من خلال مقارنة وتباين الاستراتيجيات التنافسية في قطاع الأعمال التي تستخدمها الفنادق في بربادوس. وأظهرت النتائج أن وجود العديد من التحديات

والفرص التي يجب على المدراء أن ينتبهوا لها يمكن تحقيقها والتي تم الإستيلاء عليها من قبل المديرين في قطاع الإيواء في بربادوس.

(7) دراسة (Ribeiro, & Brashear & Monteiro & Dama'zio, 2009)

”trends in value strategies and capabilities“ , ان الهدف من هذه الورقة هو

إختبار إستخدام إستراتيجية القيمة بين شركات عالمية ووطنية للبرازيل عن طريق

أستطلاع توجهات إستراتيجية القيمة لإستخدامها في العلاقات التسويقية المستقبلية

والقدرات الضرورية لتنفيذ إستراتيجية القيمة تلك.

المنهجية: إستخدمت الدراسة تقنية (دلفي، Delphi) لأستطلاع الآراء والتصورات من مجموعة

من خبراء التسويق. وقد إستخدمت جمع بيانات مكررة من (30) من كبار المدراء التنفيذيين من

شركات وطنية وغربية كبيرة ومتوسطة في البرازيل لإكتشاف الإستراتيجيات التي تستخدمها

الشركات وأنواع القدرات الرئيسية والقدرات التي توجه الاداء.

النتائج: تظهر النتائج ان الشركات الوطنية والعالمية في البرازيل تتوقع ان تستمر في إستخدام

إستراتيجية السلع على إنها الشكل الرئيسي للعلاقة بالنسبة لهم لكنها تتجه نحو إستراتيجيات القيمة

المضافة العالية.

ومن المتوقع ان هذه الإستراتيجيات ستبلغ (42%) من علاقات الشركات المستبانة في

السنوات القادمة. سجلت الشركات "طرق المراقبة والتميز" و "الذكاء التسويقي" على إنها اثنتان

من أكثر القدرات أهمية لتوجيه أو حث الاداء، وكانت نتيجة البحث الإضافية هي التمييز أو الفرق

بين التقييمات الذاتية لكفاءة قدرة الشركات والقدرات التي توجه الاداء.

(8) دراسة (Azizi & Movahed & Khah, 2009) المعنونة “the effect of marketing strategy and marketing capability on business performance.

Case study: Iran's medical equipment sector” تأثير الإستراتيجيات التسويقية

والقدرات التسويقية في أداء الأعمال، دراسة حالة: قطاع المعدات الطبية الإيراني، وتشير

هذه الدراسة إلى أثر العلاقة بين إستراتيجية التسويق وقدراتها التنافسية والأداء التجاري

الكلي الملموس بإستخدام إستبيان يشمل ثلاثين عنصراً. وقد إعتمدت الدراسة على ثلاثة

متغيرات في الشركات الإيرانية.

إستخدم إستبيان (الكرونباخ) المقبول في هذه الاستبيانة (0.80)، وقد توصلت الدراسة إلى عدم

وجود أثر بين إستراتيجية التسويق بالأداء الكلي بينما أظهرت تأثيراً إيجابياً على المتغير

الملموس، ولا تأثير على الأداء المادي وتشير النتائج أيضاً الى أن قدرة التسويق لها آثار إيجابية

على كل الفئات المبحوثة.

(9) دراسة (Vorhies & Morgan & Autry, 2009) بعنوان “Product-Market

Strategy And The Marketing Capabilities Of The Firm: Impact On

Market Effectiveness And Cash Flow Performance”- إستراتيجية المنتج-

السوق وقدرات التسويق للشركة: التأثير على منافسة السوق وأداء التدفق النقدي.

وهي عبارة عن دراستان (صناعة فردية وصناعة متعددة) تدرسان بشكل تدريجي الشبكة

الطبيعية للعلاقات بين إستراتيجية المنتج-السوق لوحدة الأعمال الإستراتيجية (التمايز، التركيز-

التكاليف، ومجال المنتج-السوق) وقدرات التسويق (القدرات المعمارية والمتخصصة وكذلك

تكاملها) وأداء وحدة الأعمال (القدرة على المنافسة في السوق والتدفق النقدي الموضوعي لسنة

واحدة تالية) بالإضافة الى سلسلة من الأمور الرقابية ومعالجة الثغرات الهامة في النظرة المعتمدة على الموارد.

الهدف الرئيسي من البحث هو زيادة الفهم حول كيف إن قدرات التسويق الهامة على مستوى الشركة تمكن من تحقيق هذه الإستراتيجية وبالتالي تؤدي إلى تقدم إضافي في كل من النظرة المعتمدة على الموارد ونظريات القدرات الأكثر حداثة.

(10) دراسة (Zhen-Jia, 2009) المعنونة بدراسة حول طرق الميزة التنافسية الدائمة

لبناء وكالات السفر بالإدارة المعرفية “Study on Approaches of Constructing Travel Agencies Sustained Competitive Advantage by Knowledge Management”، الإدارة بالمعرفة هي مفهوم ناشئ في ميدان الإدارة ومعتمد بشكل واسع على منظمات الدول المتطورة لزيادة الأداء التنظيمي. وفي هذه الأيام اشتدت المنافسة بين وكالات السفر حيث جميعها تكافح لتجد طرقاً لتحسين قدرتها التنافسية الشاملة. بالإضافة إلى ذلك وفي مثل هذه الأوضاع فإن الإدارة بالمعرفة قد إتضح بأنها الإدارة العالمية ذات الإرتقاء المفاجئ وعليه فإن الإدارة بالمعرفة الأفضل تمكن هذه الوكالات للأطلاع على خطوات الوقت وتجعلها بالتالي منتصرة بإستمرار في منافسة السوق الشرسة. وبالنسبة لكل وكالة سفر فإن الموظفين ليسوا فقط الموجدين والمتخدمين للمعرفة ولكنهم المساهمين الفعليين في حركة المعرفة الواقعية الناجحة لنظام الإدارة بالمعرفة مما يمكن شركة السفر تطور مستوى المعرفة لموظفيها بتكاليف أقل وتؤسس فريقاً إحتياطياً كافياً من الناس ذوي كفاءة لكي تزيد معرفة الشركة والمستوى الإقتصادي لها والقدرة أو القوة التنافسية. بدراسة نظريات الإدارة بالمعرفة فإن هذه الورقة العلمية

تُركز على أبحاث الطرق التطبيقية والواقعية للإدارة بالمعرفة لدى وكالات السفر. وإعتماداً على هذا فإن هذه الورقة العلمية تقدم بعض الطرق المفيدة التي يمكن إستخدامها بواسطة شركات السفر لبناء نظام إدارة بالمعرفة فعّال وبذلك تقوم ببناء وتحسين ميزاتها التنافسية الدائمة.

(11) دراسة (Reijonen & Komppula,2010) بعنوان “The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success” تتبنى التوجه السوقي لدى الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط من حيث القدرات المطلوبة وعلاقتها بالنجاح.

هدف هذه الورقة العلمية هو تقديم نظرة متكاملة عن إعتماد التوجه السوقي لدى الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط ونوع قدرات التسويق الضرورية للشركة الصغيرة للعمل بطريقة موجهة نحو السوق.

تم جمع البيانات من خلال دراسة ومقابلات موضوعية في ثلاث فروع مختلفة للصناعة في شرق فنلندا، وفي التحليل تم تطبيق مزيج من طرق مختلفة.

أظهرت النتائج ان الشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط التي تمت دراستها قد إعتمدت على مستويات مختلفة من التوجه للسوق، وقد تولد ذكاءاً سويقياً لم يكن بالضرورة القيام بذلك بطريقة نظامية أو مستمرة، بالإضافة إلى ان الزبون المكتسب لها ومعلومات المنافسين لم يشر إليها أو من خلال الإستجابة لها بفعالية.

وبناءً على ذلك فإن الشركات التي تمت دراستها تحتاج لتعزيز قدرتها المتعلقة بهذه المهمات للتوجه نحو السوق حيث إن العناصر الرئيسية لتوجه السوق (مثل توجه الزبائن وذكاء

السوق) تم إعتبارها كعوامل نجاح هامة للشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط، والخبرة التي ترتبط بهذه العناصر الرئيسية لم تصل على كل حال لنفس مستوى الأهمية التي تُظهر المساحة اللازمة للتحسين فيما يتعلق بالقدرات المطلوبة.

(12) دراسة (Wua, Lin & Lee,2010) بعنوان “Competitive Marketing

Strategies Decision-Making Based on Marketing Resources and

Capabilities: Evidence from the Hospitality Industry in Taiwan” تحاول

هذه الدراسة أن تميز بين الموارد والقدرات الخاصة في الفنادق السياحية من خلال تطوير

إطار التقييم المتعلق بإستراتيجية التسويق على أساس النظرة القائمة على الموارد والميزة

التنافسية.

إن إختيار إستراتيجية التسويق التنافسية يعد أحد المشكلات المتعددة المعايير في إتخاذ

القرار نظراً لتعقيد وصعوبة توزيع موارد وقدرات محددة.

تعد طريقة عملية الشبكة التحليلية نهجا جديدا الى حد ما من حيث أسلوب صنع القرار

المتعدد المعايير في التغلب على القيود المستقلة في أسلوبه التقليدي.

تثبت هذه الدراسة التجريبية ان إستراتيجية التميز هي أفضل إستراتيجية تسويقية تنافسية

وذلك لأنها تركز على توزيع الموارد والقدرات الخاصة والمحدودة تجاه الميزة التنافسية الدائمة.

وتشير النتائج أيضاً إلى ان الموظفين الممارسين يزيدون من قدرتهم ليركزوا على عدة

جوانب في عملية إتخاذ القرار في الحصول على المشاركة.

(13) دراسة (Minghetti & Montaguti, 2010) بعنوان "Assessing

"Istanbul competitiveness: a multidimensional approach" تقييم تنافسية

إسطنبول: طريقة متعددة الأبعاد.

الهدف: هدف هذه الورقة العلمية هو تحليل الملف التنافسي الحيوي لإسطنبول ومقارنتها

بعشر مدن أوروبية أخرى بإستعمال طريقة متعددة الأبعاد.

المنهجية: مبدئة من مراجعة النماذج التنافسية الموجودة حيث هذه الورقة العلمية طورت

منهجية تأخذ بعين الاعتبار الطبيعة المتغيرة المعقدة لشبكة الانتقال المتفاعلة داخل وحول الجهة المقصودة.

نتائج البحث: الطريقة المقترحة ثبت بأنها فعالة في تصميم ملف تنافسي حيوي لكل مدينة

وفي تحديد العوامل التي توجه التنافسية داخل وبين مجموعات المدن المتنافسة المختلفة.

القيمة: تقدم الطريقة الجديدة عناصر أصلية لأنها ترسخ تطور نظام السياحة المتقاطع

المتنوع والانتقال غير السياحي الذي يميز الوجهة المقصودة الحيوية ويربط الأبعاد المختلفة ووجهات النظر المنضبطة.

(14) دراسة (Jaakkola & Parvinen & Moller, 2010) بعنوان

"Strategic Marketing and Its Effect on Business Performance in Three "

"European Engineering Countries

وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف تجريبيا عن كيفية تأثير موارد التسويق المختلفة

والتوجهات التجارية على أداء الشركات المالية من خلال المزايا التنافسية وأداء السوق. وهو ما

يجعل المساهمة من خلال مقارنة عوامل النجاح وحجمها على الأداء في مختلف بيئات العمل الخاصة بكل بلد وهي ثلاث دول هندسية اوروبية. وأجريت الدراسة على ثلاث دول هندسية اوروبية، أو النمسا وفنلندا وألمانيا.

استخدمت الدراسة إجراء دراسة ميدانية. وجمعت البيانات بواسطة الاستبيان في الفترة (2002-2003)، تغطي الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في المنتجات التجارية والاستهلاكية والخدمات في النمسا وفنلندا وألمانيا وتم أخذ العينات من معاهد البحوث الوطنية. أظهرت نتائج الدراسة أثر انخفاض التوجه نحو السوق على الأداء المالي ومدى الرباط بينهما. وتحديد عدة فروق ذات دلالة إحصائية في معاملات المسار بين البلدين الهندسيين. ووجد أيضا الأثر الكلي للتسويق الاستراتيجي على أداء الشركات المالية.

أوصت الدراسة بضرورة تسليط الضوء على عوامل النجاح على المدى الطويل، وفحص حساسية مزيد من النتائج و الملحقات المحتملة التي تشمل: نوع الصناعة، موقف السوق، وحجم الشركة وغيرها من البلدان والمجموعات.

(15) دراسة (Parnell, 2011) بعنوان "Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States" القدرات الإستراتيجية والإستراتيجية التنافسية والأداء لدى تجار التجزئة في الأرجنتين والبيرو والولايات المتحدة.

تهدف هذه الورقة العلمية إلى تقييم تأثير القدرات الإستراتيجية على علاقات أداء إستراتيجية الأعمال بين أعمال تجارة التجزئة في الأرجنتين والبيرو والولايات المتحدة. نتائج الدراسة: لقد تم تقييم الارتباطات بين القدرات الإستراتيجية وإستراتيجيات الأعمال

الشاملة والأداء في أعمال تجارة التجزئة في الأرجنتين والبيرو والولايات المتحدة الأمريكية. وتم توفير الدعم للإرتباطات بين إستراتيجية التركيز وكل من التسويق وقدرات الوصل وبين إستراتيجية التمييز والقدرات التكنولوجية وبين إستراتيجيات قيادة التكاليف والقدرات الإدارية.

وتم مزج إستراتيجية تمييز التكاليف المنخفضة ثم ربطها مع الأداء المرتفع للمجموعات الإستراتيجية التي تمتلك أعمالها إدارة قوية وقدرات تكنولوجية. وتركزت نتائج هذه الدراسة على أهمية تطوير القدرات الخاصة الإستراتيجية كأساس للأداء المتفوق.

نتائج البحث: تعتمد هذه الدراسة على تقييم الوضع الذاتي للإستراتيجيات التنافسية والقدرات التنظيمية والأداء. حيث إستفادت من التحليل العنقودي وقيمت تجار التجزئة فقط وإهتمت بثلاث أمم فقط.

2-10 ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. من حيث بيئة الدراسة وقطاع التطبيق: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات العربية والعالمية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على مدراء وكالات السياحة والسفر في مدينة عمان.

2. من حيث هدف الدراسة: ركزت الدراسات السابقة على أثر القدرات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية وعلى أثر الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق هذه الميزة، بينما دراستنا هذه تركز على إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- 1-3 المقدمة
- 2-3 منهج الدراسة
- 3-3 مجتمع الدراسة
- 4-3 عينة الدراسة
- 5-3 أداة الدراسة
- 6-3 مؤشرات الصدق والثبات
- 7-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والمصادر المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات وكيفية إعدادها وتطويرها وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها.

2-3 منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي لما يمتاز به من القدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد البحث إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما أن استخدام المنهج الوصفي يمكن الباحث من جمع أدلة تجريبية لعدد كبير من مفردات مجتمع الدراسة.

3-3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من غالبية وكالات السياحة والسفر في مدينة عمان العاصمة، وتقسم وكالات السياحة والسفر إلى ثلاثة أقسام هي: الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ولأغراض هذه الدراسة تم استبعاد الوكالات الصغيرة وذلك بسبب صغر حجم موظفيها (موظف أو موظفان) وتم الاعتماد على وكالات السياحة والسفر المتوسطة وكبيرة الحجم.

3-4 عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة مدراء وكالات السياحة والسفر في مدينة عمان، حيث تم توزيع (205) استبانة بطريقة عشوائية، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (149) وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (140) استبانة بعد استبعاد (9) استبانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي.

تتضمن المتغيرات الديمغرافية للدراسة (5) متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الخبرة). والجدول (3-1) يبين ذلك:

جدول (3-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	108	77.1
		انثى	32	22.9
		المجموع	140	100.0
2	العمر	30 سنة فما دون	67	47.9
		31-40 سنة	38	27.1
		41-50 سنة	15	10.7
		51-60 سنة	14	10.0
		61 سنة فأكثر	6	4.3
		المجموع	140	100.0

7.1	10	توجيهي فما دون	المؤهل العلمي	3
26.5	37	دبلوم		
53.6	75	بكالوريوس		
5.7	8	ماجستير		
7.1	10	دكتوراه		
100.0	140	المجموع		
18.6	26	مدير عام	المركز الوظيفي	4
26.4	37	مركز وظيفي اخر		
25.7	36	رئيس قسم		
29.3	41	مدير		
100.0	140	المجموع		
27.9	39	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	5
30.7	43	من 5 الى اقل من 10 سنوات		
15.7	22	من 10 الى اقل من 15 سنة		
10.7	15	من 15 سنة الى اقل من 20 سنة		
15.0	21	20 سنة فأكثر		
100.0	140	المجموع		

تشير نتائج جدول (3-1) بأن غالبية المدراء المستبنيين هم من الذكور (108) أي بنسبة

(77.1%) من حجم العينة مقابل (32) بنسبة (22.9%) للإناث.

أما بالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30) سنة فما دون أي بنسبة (47.9%)، في حين شكلت الفئة العمرية (61) سنة فأكثر وأقل نسبة (4.3%) من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فإن غالبية أفراد العينة هم من فئة البكالوريوس بنسبة (53.6%) فيما احتلت فئة الماجستير أدنى نسبة بمقدار (5.7%) من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي احتلت فئة المدير أعلى نسبة (29.3%)، بينما احتلت فئة مدير عام أدنى نسبة بمقدار (18.6%) من أفراد عينة الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإن غالبية أفراد العينة هم من فئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (30.7%) فيما احتلت فئة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة أدنى نسبة بمقدار (10.7%) من أفراد عينة الدراسة.

3-5 أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة بالاستبيان للحصول على البيانات والمعلومات الأولية ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

1- البيانات الثانوية: المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من البحوث، والدراسات السابقة، والمقالات، والرسائل الجامعية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2- وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (5) متغيرات هي (المركز الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

تضمن القسم الثاني: متغيرات الدراسة ذات ثلاثة أبعاد رئيسية هي: القدرات التسويقية و الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والتي تم دراستها من خلال (77) عبارة وعلى النحو التالي:

أ- القدرات التسويقية: اذ تم قياسها من خلال خمسة أبعاد وهي:

- الخدمة الجديدة و تطوير الخدمات.

- التسعير.

- الترويج.

- خدمات الزبائن.

- التخطيط.

ب. الاستراتيجيات التنافسية التي تتضمن ثلاثة أبعاد:

- إستراتيجية قيادة الكلفة.

- إستراتيجية التميز.

- إستراتيجية التركيز.

ج. الميزة التنافسية وتتضمن أربعة أبعاد:

- الجودة.

- السرعة.

- المرونة.

- الكلفة.

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert) السباعي ولفقرات الأبعاد المختلفة حيث مدى بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-7) وفقا لما يلي:

لا أتفق مطلقا	لا أتفق	لا أتفق الى حد ما	غير متأكد	أتفق الى حد ما	أتفق	أتفق تماما
1	2	3	4	5	6	7

3-6 مؤشرات الصدق والثبات

3-6-1 الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، لأخذ آرائهم وتأشير ملاحظاتهم في تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها النهائية الحالية وقائمة السادة المحكمين في ملحق الدراسة رقم (3).

3-6-2 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) والتثبت من صدقها، وذلك عائد لطبيعة معامل كرونباخ ألفا في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات القياس، وهذا يعني قوة الارتباط والتماسك بين فقرات القياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيمة المناسبة (ألفا) إلا أنه من الناحية التطبيقية يعد (Alpha) أكبر أو يساوي

0.60 مقبولة في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003, p206). وكما

هو موضح في جدول (2-3) أدناه:

جدول (2-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (معامل كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
1	الخدمة الجديدة و تطوير الخدمات	8	0.880
2	التسعير	7	0.879
3	الترويج	7	0.871
4	خدمات الزبائن	5	0.900
5	التخطيط	6	0.861
	القدرات التسويقية	33	0.836
6	إستراتيجية قيادة الكلفة	6	0.848
7	إستراتيجية التميز	9	0.870
8	إستراتيجية التركيز	8	0.839
	الاستراتيجيات التنافسية	23	0.711
9	الجودة	5	0.925
10	السرعة	3	0.931
11	المرونة	7	0.910
12	الكلفة	6	0.936
	الميزة التنافسية	21	0.893
13	كافة الأبعاد	77	0.951

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لكافة أبعاد أداة الدراسة (الاستبانة) هو (95.1%)،

وعلى مستوى الأبعاد الرئيسية (83.6%) بالنسبة للقدرات التسويقية، الاستراتيجيات التنافسية

(71.1%) والميزة التنافسية (89.3%).

مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالي بين فقرات

المقياس الرئيسي الأول المتعلق بالقدرات التسويقية وكذلك الحال بالنسبة لمقياس الاستراتيجيات

التنافسية وكذلك الحال بالنسبة لمقياس الميزة التنافسية، إذ أن معامل الثبات لكرونباخ ألفا يزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالغة (60%) حسب (Sekaran) وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

3-7 المعالجة الإحصائية المستخدمة

للتوصل إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات وبناء الأنموذج الخاص بها، فقد استخدم الباحث العديد من المعالجات الإحصائية الموضحة أدناه من خلال استخدام برنامج (SPSS 17). بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال استبانة الدراسة، ومنها ما يلي:

- معامل كرونباخ ألفا للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- الأهمية النسبية والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

عدد المستويات

$$2 = \frac{1 - 7}{3} = \text{الأهمية النسبية}$$

والجدول (3-3) يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي

جدول (3-3) مستويات الإجابة لمقياس ليكرت السباعي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفض	أقل من 3
متوسط	3 لغاية أقل من 5
مرتفع	5 فأكثر

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 المقدمة

2-4 وصف متغيرات الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية الوصفية الأولية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة ضمن البعد الواحد لأبعاد المقاييس الرئيسية التي تم تصميمها وصياغتها في أسئلة الاستبانة، إضافة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة، التي تم حسابها باستخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لحساب تأثير المتغيرات المستقلة في الأنموذج المقترح على المتغيرات التابعة له حسب كل فرضية من الفرضيات ذات الصلة بذلك، ولهذا الغرض فقد تم تناولها في ثلاثة محاور هي:

2-4 وصف متغيرات الدراسة:

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية إضافة إلى رتبة الفقرة والأهمية النسبية لها ضمن المتغير الواحد وكما يلي:

1-2-4 القدرات التسويقية إذ تم قياسها من خلال خمسة أبعاد وهي:

الخدمة الجديدة و تطوير الخدمات بواقع (8) عبارات

التسعير بواقع (7) عبارات

الترويج بواقع (7) عبارات

خدمات الزبائن بواقع (5) عبارات

التخطيط بواقع (6) عبارات

4-2-2 الاستراتيجيات التنافسية والتي تتضمن ثلاثة أبعاد وهي:

إستراتيجية قيادة الكلفة بواقع (6) عبارات

إستراتيجية التميز بواقع (9) عبارات

إستراتيجية التركيز بواقع (8) عبارات

4-2-3 الميزة التنافسية والتي تتضمن أربعة أبعاد وهي:

الجودة بواقع (5) عبارات

السرعة بواقع (3) عبارات

المرونة بواقع (7) عبارات

الكلفة بواقع (6) عبارات

الجداول (1-4، 2-4، 3-4، 4-4، 5-4، 6-4) توضح نتائج التحليل الاحصائي لهذه

الفقرات الخمسة للقدرات التسويقية:

جدول (1-4)

وصف القدرات التسويقية للخدمة الجديدة وتطوير الخدمات مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تضمن وكالة السياحة والسفر تطوير الخدمات بحيث تلبي احتياجات العملاء	6.3786	1.02815
2	تحرص وكالة السياحة والسفر على تطوير الخدمات لكسب ميزة في السوق	6.3500	.86436
3	تركز وكالة السياحة والسفر جهودها في تطوير الخدمات بشكل افضل لاحتياجات العملاء من الوكالات المنافسة	6.2286	.96218
4	تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على تطوير خدمات جديدة	6.1786	1.01972
5	توفر وكالة السياحة والسفر الخدمات بطريقة ناجحة	6.1214	.97056
6	تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل بشكل جيد لتطوير خدمات جديدة تفوق تلك التي تقدمها الوكالات المنافسة	6.0786	1.10634
7	تطوير الخدمات في وكالة السياحة والسفر يمكن أن تحقق أحيانا في تحقيق الأهداف المرجوة	5.5500	1.17727
8	تقوم وكالة السياحة والسفر على استحداث خدمات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير	5.1714	1.42911
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الخدمة الجديدة و تطوير الخدمات	6.0071	.77023

تشير نتائج جدول (1-4) الى أن مستوى الخدمة الجديدة وتطوير الخدمات مرتفع حيث

بلغ المتوسط الحسابي (6.0071) بإنحراف معياري (.77023).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات الخدمة الجديدة وتطوير الخدمات، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تضمن وكالة السياحة والسفر تطوير الخدمات بحيث تلبي احتياجات العملاء. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.3786) وانحراف معياري (1.02815)، بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر على استحداث خدمات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.1714) وانحراف معياري (0.77023).

جدول (4-2)

وصف القدرات التسويقية للتسعير مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعد سياسة التسعير التي تتبعها وكالة السياحة والسفر بأن لها تأثير كبير على نجاح برنامج التسويق	6.2143	1.13026
2	تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بطريقة مدروسة	6.1714	1.06577
3	تقدم وكالة السياحة والسفر أسعار تنافسية	6.1143	1.13851
4	تستخدم وكالة السياحة والسفر أنظمة ومهارات التسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق	6.1000	1.17712
5	تقوم وكالة السياحة والسفر برصد الأسعار المطروحة من قبل المنافسين وتغير السعر في السوق	5.8429	1.29898
6	تحرص وكالة السياحة والسفر على معرفة تكتيكات جديدة لاستخدامها في التسعير بالمستقبل	5.7143	1.37963
7	يتميز نظام التسعير في وكالة السياحة والسفر بفاعلية أكثر من الوكالات المنافسة	5.5714	1.36315
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التسعير	5.9612	.85849

تشير نتائج جدول (4-2) الى أن مستوى التسعير مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.9612) بإنحراف معياري (0.85849).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات التسعير، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تعد سياسة التسعير التي تتبعها وكالة السياحة والسفر بأن لها تأثير كبير على نجاح برنامج التسويق. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.2143) وانحراف معياري (1.13026)، بينما جاءت فقرة يتميز نظام التسعير في وكالة السياحة والسفر بفاعلية أكثر من الوكالات المنافسة. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.9612) وانحراف معياري (0.85849).

جدول (4-3)

وصف القدرات التسويقية للترويج مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستخدم وكالة السياحة والسفر أساليب لترويج المبيعات بطريقة جيدة	5.6643	1.30638
2	يتسم البرنامج الإعلاني لوكالة السياحة والسفر بالفاعلية	5.5571	1.29898
3	تعتبر وكالة السياحة والسفر الإعلان بأنه المكون الأساسي ضمن مكونات برامجها الترويجية	5.4643	1.46622
4	تقوم وكالة السياحة والسفر باختيار آلية لترويج الخدمات الجديدة	5.4429	1.50429
5	تقوم وكالة السياحة والسفر بتدريب الموظفين على مهارات الترويج ليصبحوا أكثر فعالية	5.4214	1.55044
6	تتبنى وكالة السياحة والسفر البرامج الإعلانية الفعالة	5.3571	1.46455
7	تدير وكالة السياحة والسفر الإعلانات بمهارة عالية	5.1000	1.54687
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الترويج	5.4296	1.18245

تشير نتائج جدول (3-4) الى أن مستوى الترويج مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.4296) بإنحراف معياري (1.18245).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات الترويج، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تستخدم وكالة السياحة والسفر أساليب لترويج المبيعات بطريقة جيدة. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.6643) وانحراف معياري (1.30638)، بينما جاءت فقرة تدير وكالة السياحة والسفر الإعلانات بمهارة عالية. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.1000) وانحراف معياري (1.54687).

جدول (4-4)

وصف القدرات التسويقية لخدمات الزبائن مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم وكالة السياحة والسفر بخدمة الزبائن بشكل اكبر من اهتمام المنافسين	6.2071	1.19047
2	تقدم وكالة السياحة والسفر الخدمات عبر البلدان المختلفة بكفاءة	5.9786	1.12184
3	تعزز الخدمات التي تقدمها وكالة السياحة والسفر في الخارج ووعي العملاء بأهمية الوكالة	5.7714	1.29938
4	تطبق وكالة السياحة والسفر الخدمات حسب معايير المنافسة الدولية	5.7071	1.34911
5	تقوم وكالة السياحة والسفر بخدمة عملاء دوليين ذوي أهمية كبيرة	5.6929	1.36712
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس خدمات الزبائن	5.8714	.95724

تشير نتائج جدول (4-4) الى أن مستوى خدمات الزبائن مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.8714) بإنحراف معياري (0.95724).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات خدمات الزبائن، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.2071) وانحراف معياري (1.19047)، بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بخدمة عملاء دوليين ذوي أهمية كبيرة. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.6929) وانحراف معياري (1.36712).

جدول (4-5)

وصف القدرات التسويقية للتخطيط مرتبة تنازلياً

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم وكالة السياحة والسفر بفهم البيئة المحيطة، والتعرف على قيمة مواردها المتاحة.	5.8500	1.20506
2	تنفذ وكالة السياحة والسفر العمليات المخطط لها بكفاءة	5.8000	1.24773
3	تعد وكالة السياحة والسفر النظام المتبع في التسعير واحدة من ضمن الخطط التسويقية	5.7857	1.27953
4	تمتلك وكالة السياحة والسفر المهارة في تنفيذ خطط جديدة بسرعة وكفاءة	5.7000	1.26775
5	تمتلك وكالة السياحة والسفر مهارة التخطيط للمستقبل	5.6786	1.30999
6	تمتلك وكالة السياحة والسفر مرونة عالية تتسجم مع تغيير البيئة التسويقية	5.6143	1.27277
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التخطيط	5.8024	.79682

تشير نتائج جدول (4-5) الى أن مستوى التخطيط مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.8024) بإنحراف معياري (.79682).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات التخطيط، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بفهم البيئة المحيطة، والتعرف على قيمة مواردها المتاحة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.8500) وانحراف معياري (1.20506)، بينما جاءت فقرة تمتلك وكالة السياحة والسفر مرونة عالية تنسجم مع تغيير البيئة التسويقية. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.6143) وانحراف معياري (1.27277). وفي ما يلي عرض موجز للمتوسط والانحراف المعياري للقدرات التسويقية وأبعادها الخمسة :

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال القدرات التسويقية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الخدمة الجديدة و تطوير الخدمات	6.0071	.77023
2	التسعير	5.9612	.85849
3	الترويج	5.4296	1.18245
4	خدمات الزبائن	5.8714	.95724
5	التخطيط	5.8024	.79682
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس القدرات التسويقية	5.8143	.72130

الجدول (4-7، 4-8، 4-9، 4-10) توضح نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفقرات الثلاث

للاستراتيجيات التنافسية:

جدول (4-7)

وصف الاستراتيجيات التنافسية / إستراتيجية قيادة الكلفة مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل الجاد لتحقيق اقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار اقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية مرتفعة	5.9500	1.09495
2	تستخدم وكالة السياحة والسفر أنظمة التسعير	5.8929	1.07754
3	تقيم وكالة السياحة والسفر الاستراتيجيات التنافسية باستمرار لضمان فعالية الكلفة	5.7857	1.06471
4	تعتبر وكالة السياحة والسفر تسويق الكلفة جزء لا يتجزأ من الخطة التسويقية	5.6714	1.13444
5	تضع وكالة السياحة والسفر إستراتيجية للحصول على اقل تكاليف في السوق لتخفيض كلفة الإعلانات	5.6714	1.27760
6	تتبع وكالة السياحة والسفر نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد وإنشاء خطة لتسويق الكلفة على أساس مبادئ اقتصادية سليمة	5.6143	1.17275
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس إستراتيجية قيادة الكلفة	5.7643	.84061

تشير نتائج جدول (4-7) الى أن مستوى إستراتيجية قيادة الكلفة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.7643) بإنحراف معياري (0.84061).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات إستراتيجية قيادة الكلفة، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل الجاد لتحقيق اقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار اقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية مرتفعة. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (5.9500) وانحراف معياري (1.09495)، بينما جاءت فقرة تتبع وكالة السياحة والسفر نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد وإنشاء خطة لتسويق الكلفة على أساس مبادئ اقتصادية سليمة. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.6143) وانحراف معياري (1.17275).

جدول (4-8)

وصف الاستراتيجيات التنافسية / إستراتيجية التميز مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم وكالة السياحة والسفر بالتركيز على أن يكون الأفضل في مختلف مجالات خدمة العملاء	6.6786	6.08012
2	تبذل وكالة السياحة والسفر جهود مدروسة لتقديم الخدمات المتميزة	6.5929	4.22207
3	تعمل وكالة السياحة والسفر على زيادة قدرتها التنافسية	6.2000	.95360
4	تقوم وكالة السياحة والسفر بالاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في خلق التميز لخدماتها	6.1929	1.02414
5	تركز وكالة السياحة والسفر في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء مهم وكبير من السوق	6.0786	1.08002
6	تعمل وكالة السياحة والسفر بجهد لتتفرد علامتها التجارية عن غيرها من المنافسين	5.9071	1.21084
7	تعتبر وكالة السياحة والسفر الأكثر منافسة بين الوكالات التي تقدم خدمات مماثلة	5.7857	1.29629
8	تقدم وكالة السياحة والسفر سلسلة كبيرة من الخدمات التي تفوق منافسيها	5.5429	1.35907
9	تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير استراتيجيات التسويق الإبداعي	5.3643	1.50878
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس إستراتيجية التميز	6.0381	1.20305

تشير نتائج جدول (4-8) الى أن مستوى إستراتيجية التميز مرتفع حيث بلغ المتوسط

الحسابي (6.0381) بإنحراف معياري (1.20305).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات إستراتيجية التميز، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا

المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بالتركيز على أن يكون

الأفضل في مختلف مجالات خدمة العملاء. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.6786)

وانحراف معياري (6.08012)، بينما جاءت فقرة تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير استراتيجيات التسويق الإبداعي. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.3643) وانحراف معياري (1.50878).

جدول (9-4)

وصف الاستراتيجيات التنافسية / إستراتيجية التركيز مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهدف وكالة السياحة والسفر إلى التعرف على الوضع الحالي للسوق	6.1143	.93751
2	تسعى وكالة السياحة والسفر لجذب جميع الشرائح المستفيدة من السوق	5.9929	1.15986
3	تضع وكالة السياحة والسفر استراتيجيات تسويقية جديدة لتلبية احتياجات العملاء	5.9143	1.23198
4	تسعى وكالة السياحة والسفر لتمييز وتوزيع الخدمات بطريقة مختلفة عن المنافسين في السوق	5.9143	.95575
5	تقوم وكالة السياحة والسفر بإستهداف شريحة تدرك كلفة الخدمات المقدمة	5.6143	1.41719
6	تهدف وكالة السياحة والسفر إلى تحقيق نسبة مبيعات كبيرة للسيطرة على السوق	5.5714	1.40985
7	تهدف وكالة السياحة والسفر الحصول على نمو مبيعات بنسبة ثابتة	5.5143	1.52903
8	تهتم وكالة السياحة والسفر بإستهداف شريحة معينة من شرائح السوق الكبيرة	5.1214	1.69412
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس إستراتيجية التركيز	5.7196	.75922

تشير نتائج جدول (4-9) الى أن مستوى إستراتيجية التركيز مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (5.7196) بإنحراف معياري (.75922).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات إستراتيجية التركيز، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهدف وكالة السياحة والسفر إلى التعرف على الوضع الحالي للسوق. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.1143) وانحراف معياري (.93751)، بينما جاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بإستهداف شريحة معينة من شرائح السوق الكبيرة. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.1214) وانحراف معياري (1.69412). وفي ما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري من حيث الاستراتيجيات التنافسية وأبعادها الثلاث:

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاستراتيجيات التنافسية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	إستراتيجية قيادة الكلفة	5.7643	.84061
2	إستراتيجية التميز	6.0381	1.20305
3	إستراتيجية التركيز	5.7196	.75922
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الاستراتيجيات التنافسية	5.8559	.78174

الجدول (4-11، 4-12، 4-13، 4-14، 4-15) توضح نتائج التحليل الإحصائي لهذه

الفقرات الأربعة للميزة التنافسية:

جدول (4-11)
وصف الميزة التنافسية للجودة مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمتلك وكالة السياحة والسفر سمعة جيدة نتيجة جودة خدماتها	6.4000	.86332
2	تحرص وكالة السياحة والسفر على توفير الموارد الجيدة بشكل دائم	6.2286	.93948
3	تهتم وكالة السياحة والسفر بأن تؤمن مواردها بشكل جيد	6.1643	1.01507
4	تحرص وكالة السياحة والسفر على توفير الموارد التي تفيدها في الوقت الحاضر والمستقبل	6.1429	1.04276
5	تقدم وكالة السياحة والسفر تسهيلات كافية لدعم جودة الخدمة	6.1214	1.00694
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الجودة	6.2114	.82297

تشير نتائج جدول (4-11) الى أن مستوى الجودة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي

(6.2114) بإنحراف معياري (.82297).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات الجودة، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس

لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تمتك وكالة السياحة والسفر سمعة جيدة نتيجة جودة

خدماتها. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.4000) وانحراف معياري (.86332)، بينما

جاءت فقرة تقدم وكالة السياحة والسفر تسهيلات كافية لدعم جودة الخدمة. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (6.1214) وانحراف معياري (1.00694).

جدول (4-12)

وصف الميزة التنافسية للسرعة مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تهتم وكالة السياحة والسفر بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء	6.3714	.91622
2	تقوم وكالة السياحة والسفر بتوفير الخدمة التي يحتاجها العميل في الوقت المحدد	6.2714	.95090
3	تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير برامجها التي تعنى بتنوع الخدمات بمدة زمنية قليلة	5.9429	1.03723
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس السرعة	6.1952	.81550

تشير نتائج جدول (4-12) الى أن مستوى السرعة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (6.1952) بإنحراف معياري (.81550).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات السرعة، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.3714) وانحراف معياري (.91622)، بينما جاءت فقرة تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير برامجها التي تعنى بتنوع الخدمات بمدة زمنية قليلة. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.9429) وانحراف معياري (1.03723).

جدول (4-13)
وصف الميزة التنافسية للمرونة مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع العملاء الدائمين	6.4500	.77111
2	تتمتع وكالة السياحة والسفر بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في العلاقة مع العملاء	6.2500	.84073
3	تتميز وكالة السياحة والسفر بقدرتها على الاستجابة	6.2214	1.04618
4	تقوم وكالة السياحة والسفر بالتواصل إلى اتفاق جديد في حالة حدوث شيء غير متوقع	6.1857	.91813
5	تقوم وكالة السياحة والسفر بتبادل المعلومات مع العملاء بكل حرية بما يخص العمل	6.0286	1.19918
6	تتكيف وكالة السياحة والسفر بسرعة مع تغيرات السوق	5.9786	1.11541
7	تركز المرونة الإستراتيجية على تعظيم مجموعة من خيارات الإستراتيجية المستقبلية لوكالة السياحة والسفر	5.8714	1.07852
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس المرونة	6.1643	.83704

تشير نتائج جدول (4-13) الى أن مستوى المرونة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي

(6.1643) بإنحراف معياري (.83704).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات المرونة، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على الاستجابة لاحتياجات. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.4500) وانحراف معياري (0.77111)، بينما جاءت فقرة تركيز المرونة الإستراتيجية على تعظيم مجموعة من خيارات. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.8714) وانحراف معياري (1.07852).

جدول (4-14)

وصف الميزة التنافسية للكلفة مرتبة تنازليا

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بصورة فعالة	6.2429	.92815
2	تقوم وكالة السياحة والسفر بتحديد الأسعار بصورة جيدة لجذب العملاء وتحقيق أهداف مالية	6.1643	1.01507
3	تعتمد وكالة السياحة والسفر إلى تقديم أسعار تنافسية	6.1214	1.13460
4	تستطيع وكالة السياحة والسفر التحكم في الموارد المتوفرة لديها	6.0929	1.00285
5	تفرض وكالة السياحة والسفر مستويات الأسعار على الخدمات التي تقدمها	6.0143	1.10581
6	تقوم وكالة السياحة والسفر برصد أسعار المنافسين وأسعار الصرف	5.9786	1.15346
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الكلفة	6.1024	.83551

تشير نتائج جدول (4-14) أن مستوى الكلفة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي

(6.1024) بانحراف معياري (0.83551).

ومن حيث الأهمية النسبية وترتيب فقرات الكلفة، يلاحظ بأن جميع فقرات هذا المقياس لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بصورة فعالة. في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (6.2429) وانحراف معياري (0.92815)، بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر برصد أسعار المنافسين وأسعار الصرف. بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (5.9786) وانحراف معياري (1.15346).

وفي ما يلي عرض موجز للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للميزة التنافسية وأبعادها الأربعة:

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الميزة التنافسية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الجودة	6.2114	.82297
2	السرعة	6.1952	.81550
3	المرونة	6.1643	.83704
4	الكلفة	6.1024	.83551
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس الميزة التنافسية	6.1544	.69172

3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

تتناول هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تتركز على قبول أو رفض فرضيات الدراسة، من خلال استخدام اختبار وتحليل الانحدار المتعدد للتحقق من صحة الفرضيات، وبالاستناد على المعايير والاختبارات الإحصائية المقترنة بهما وعلى النحو الآتي :

فرضيات الدراسة

بالإعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

H01: علاقة القدرات التسويقية بالاستراتيجيات التنافسية

1. القدرات مع إستراتيجية قيادة الكلفة قيمة معامل الارتباط بيرسون = 69.6 بمستوى معنوي $(\alpha= 0,01)$.

2. القدرات مع إستراتيجية التميز قيمة معامل الارتباط بيرسون = 50.6 بمستوى معنوي $(\alpha= 0,01)$.

3. القدرات مع إستراتيجية التركيز قيمة معامل الارتباط بيرسون = 56.2 بمستوى معنوي $(\alpha= 0,01)$.

بينت نتائج الاختبار لهذه الفرضية وجود علاقات موجبة بين القدرات التسويقية وكل

إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث : إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التميز

وإستراتيجية التركيز حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للقدرات التسويقية وإستراتيجية قيادة الكلفة $R = 69.6$ وهي علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بمستوى $(\alpha = 0,01)$ ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للقدرات التسويقية إستراتيجية التميز $R = 50.6$ وهي علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بمستوى $(\alpha = 0,01)$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للقدرات التسويقية وإستراتيجية التركيز $R = 56.2$ وهي علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بمستوى $(\alpha = 0,01)$ كما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد للقدرات التسويقية مع الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة $R = 74.5$ وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى $(\alpha = 0,01)$.

واستنادا إلى ذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: ((توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$)). الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$. تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة التالية وذلك باستخدام تحليل الانحدار البسيط:

H02-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للقدرات التسويقية على

الميزة التنافسية من حيث الجودة كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-16)

جدول رقم (4-16)

أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة)

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعيا ري	β				
.000	7.956	.080	.561	.000	139	63.295	.314

a. القدرات التسويقية Predictors: (Constant),

b. الجودة Dependent Variable:

H02-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة

التنافسية من حيث (السرعة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود اثر ذو دلالة إحصائية معنوية للقدرات التسويقية على

الميزة التنافسية من حيث السرعة كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-17)

جدول رقم (4-17)

أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة)

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعيا ري	β المتغير المستقل				
.000	8.311	.079	.578	.000	139	69.068	.334

a. Predictors: (Constant), القدرات التسويقية

b. Dependent Variable: السرعة

H02-3 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للقدرات التسويقية على

الميزة التنافسية من حيث المرونة كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-18)

جدول رقم (4-18)

أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة)

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري ي	β	المتغير المستقل				
.000	9.992	.075	.648	القدرات التسويقية	.000	139	99.839	.420

a. Predictors: (Constant), القدرات التسويقية

b. Dependent Variable: المرونة

H02-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للقدرات التسويقية على

الميزة التنافسية من حيث الكلفة كما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-19)

جدول رقم (4-19)

أثر القدرات التسويقية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة)

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
.000	10.565	.073	.669	القدرات التسويقية	.000	139	111.614	.447

a. القدرات التسويقية Predictors: (Constant),

b. الكلفة Dependent Variable:

بينت نتائج التحليل وجود أثر للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية بكافة أبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة).

استناداً إلى ذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة التالية بواسطة تحليل الانحدار المتعدد وكما يلي :

H03-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للإستراتيجيات

التنافسية على الميزة التنافسية من حيث الجودة وكما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-20).

جدول رقم (4-20)

أثر الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الجودة)

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعيا ري	β	المتغير المستقل				
.000	3.607	.084	.308	إستراتيجية قيادة الكلفة	.000	3	26.159	.366
.019	2.378	.054	.189	إستراتيجية التميز		136		
.006	2.766	.094	.240	إستراتيجية التركيز		139		

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التركيز, إستراتيجية التميز, إستراتيجية قيادة الكلفة

b. Dependent Variable: الجودة

H03-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث السرعة وكما هي موضحة بالجدول التالي رقم (21-4).

جدول رقم (21-4)

أثر الاستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (السرعة)

معامل الانحدار				Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعيا ري	β المتغير المستقل				
.000	5.041	.086	.448	.000	3	20.879	.315
.112	1.600	.056	.132		136		
.470	.725	.097	.065		139		

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التركيز , إستراتيجية التميز , إستراتيجية قيادة الكلفة

b. Dependent Variable: السرعة

يتضح من الجدول أعلاه أن إستراتيجية قيادة الكلفة ذات أثر معنوي واضح في تحقيق الميزة التنافسية من حيث السرعة، أما إستراتيجية التميز والتركيز فلم تثبت معنوية تأثيرها إحصائياً في تحقيق الميزة التنافسية من حيث السرعة.

H03-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث المرونة وكما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-22).

جدول رقم (4-22)

أثر الإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (المرونة)

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعياري	β	المتغير المستقل				
.000	5.000	.078	.394	إستراتيجية قيادة الكلفة	.000	3	38.813	.461
.065	1.859	.051	.136	إستراتيجية التميز		136		
.001	3.510	.088	.281	إستراتيجية التركيز		139		

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التركيز , إستراتيجية التميز , إستراتيجية قيادة الكلفة

b. Dependent Variable: المرونة

يتضح من الجدول أعلاه أن إستراتيجية قيادة الكلفة والتركيز ذات أثر معنوي عالي في تحقيق الميزة التنافسية من حيث المرونة، أما إستراتيجية التميز فلم تثبت معنوية تأثيرها إحصائياً أو يمكن اعتبار تأثيرها ذا دلالة معنوية منخفضة في تحقيق الميزة التنافسية من حيث المرونة.

H03-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة) في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث الكلفة وكما هي موضحة بالجدول التالي رقم (4-23)

جدول رقم (4-23)

أثر الإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية من حيث (الكلفة)

معامل الانحدار					Sig** مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R2
Sig** مستوى الدلالة	t المحسوبة	الخطأ المعيارى	β	المتغير المستقل				
.000	4.730	.078	.370	إستراتيجية قيادة الكلفة	.000	3	40.142	.470
.080	1.767	.050	.128	إستراتيجية التميز		136		
.000	4.023	.087	.320	إستراتيجية التركيز		139		

a. Predictors: (Constant), إستراتيجية التركيز , إستراتيجية التميز , إستراتيجية قيادة الكلفة

b. Dependent Variable: الكلفة

بينت النتائج وجود أثر للاستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) على الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة).
استناداً إلى ذلك ترفض الفرضية الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على ((يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات التنافسية على الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$)).

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات

2-5 التوصيات

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

لقد سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان، وقد كُرس هذا الفصل لاستعراض أهم النتائج والاستنتاجات، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما مناقشة النتائج والاستنتاجات، التوصيات.

1-5 مناقشة النتائج والاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيرادها على النحو التالي:

- جميع فقرات القدرات التسويقية للخدمة الجديدة وتطوير الخدمات لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تضمن وكالة السياحة والسفر تطوير الخدمات بحيث تلبي احتياجات العملاء في المرتبة الأولى وقد يعود ذلك إلى حرص وكالات السياحة والسفر على إعداد إستراتيجية تهتم بإشباع حاجات ورغبات وأذواق زبائنهم، بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر على استحداث خدمات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير بالمرتبة الأخيرة بسبب قلة اهتمام وكالات السياحة والسفر باستحداث خدمات غير متواجدة في السوق وذلك لعدم إدراكها الفائدة التي ممكن أن تجنيها من وراء استحداث تلك الخدمات.

- جميع فقرات القدرات التسويقية للتسعير لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تعد سياسة التسعير التي تتبعها وكالة السياحة والسفر بأن لها تأثير كبير على نجاح برنامج التسويق في المرتبة الأولى وهذا قد يعود إلى تركيز وكالات السياحة والسفر الأردنية على اتباع سياسة تسعير تتلاءم والفئة المستهدفة للعمل على كسب عدد أكبر من المستفيدين، بينما جاءت فقرة يتميز نظام التسعير في وكالة السياحة والسفر بفاعلية أكثر من الوكالات المنافسة بالمرتبة الأخيرة وقد يعود ذلك إلى تقارب الأسعار التي تضعها وكالة السياحة والسفر في الأردن من بعضها البعض، حيث أنها تقوم بإجراء مسح على البيئة الأردنية والمستفيدين من الخدمات لفرض الاسعار المناسبة لهم.

- جميع فقرات القدرات التسويقية للترويج لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تستخدم وكالة السياحة والسفر أساليب لترويج المبيعات بطريقة جيدة في المرتبة الأولى وذلك قد يعود إلى حرص وكالات السياحة والسفر الأردنية ووعيتها أهمية الترويج في جذب الزبائن للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الوكالة من خلال تركيز أنشطتها على الدعاية والعلاقات العامة في جميع الأسواق المستهدفة، بينما جاءت فقرة تدير وكالة السياحة والسفر الإعلانات بمهارة عالية بالمرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى عدم اهتمام وكالات السياحة والسفر في الأردن بعقد دورات تدريبية لموظفيها لتعميق فهمهم حول كيفية إدارة الإعلانات وتطوير مهاراتهم الإدارية.

- جميع فقرات القدرات التسويقية لخدمات الزبائن لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بخدمة الزبائن بشكل اكبر من اهتمام المنافسين في المرتبة الأولى وذلك قد يعود إلى إدراك وكالات السياحة والسفر لأهمية المنافسة بين الوكالات وحرصها على

تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بخدمة عملاء دوليين ذوي أهمية كبيرة بالمرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى تركيز اهتمام وكالات السياحة والسفر في الأردن على المجتمع المحلي وعدم اهتمامهما بجذب عملاء من خارج الأردن.

- جميع فقرات القدرات التسويقية للتخطيط لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة وجاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بفهم البيئة المحيطة، والتعرف على قيمة مواردها المتاحة في المرتبة الأولى وقد يعود ذلك إلى حرص وكالات السياحة والسفر الأردنية واهتمامها بإجراء مسح شامل للبيئة المحيطة والبيئة المستهدفة لجذب أكبر عدد من المستفيدين، بينما جاءت فقرة تمتلك وكالة السياحة والسفر مرونة عالية تتسجم مع تغيير البيئة التسويقية بالمرتبة الأخيرة وقد يعود ذلك إلى عدم تركيز وكالات السياحة والسفر على وضع معايير وضوابط تتسم بالمرونة لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، ولتتجاوز مع المستجدات المحلية والدولية.

- جميع فقرات الاستراتيجيات التنافسية / إستراتيجية قيادة الكلفة لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية مرتفعة في المرتبة الأولى وقد يعود ذلك إلى استفادة وكالات السياحة والسفر الأردنية من الموارد المتاحة لها لتقليل تكاليف الإنتاج، بينما جاءت فقرة تتبع وكالة السياحة والسفر نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد وإنشاء خطة لتسويق الكلفة على أساس مبادئ اقتصادية سليمة بالمرتبة الأخيرة وقد يعود ذلك إلى تركيز وكالات السياحة والسفر الأردنية على إنشاء خطة تسويقية تتلاءم مع الوضع الحالي للمستفيدين

ولتحقيق أهداف قصيرة المدى بدلا من حرصها على إعداد خطة تسويقية تركز على مبادئ اقتصادية تضمن تحقيق أهداف طويلة المدى.

- جميع فقرات الاستراتيجيات التنافسية / إستراتيجية التميز لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بالتركيز على أن يكون الأفضل في مختلف مجالات خدمة العملاء في المرتبة الأولى وقد يعود ذلك إلى قدرة وكالات السياحة والسفر الأردنية على توفير قيمة منفردة ذات جودة عالية ومواصفات خاصة مميزة، بالإضافة إلى قدرتها على تنويع خدماتها للتنافس مع السوق المحلي الأردني، بينما جاءت فقرة تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير استراتيجيات التسويق الإبداعي بالمرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى قلة الكفاءات وعدم اهتمام وكالات السياحة والسفر بالإطلاع على التجارب العالمية الناجحة التي تساعد في ابتكار خدمات جديدة تتلاءم مع البيئة المحلية.

- جميع فقرات الاستراتيجيات التنافسية / إستراتيجية التركيز لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهدف وكالة السياحة والسفر إلى التعرف على الوضع الحالي للسوق في المرتبة الأولى وذلك قد يعود إلى تركيز وكالات السياحة والسفر على دراسة الوضع الحالي للسوق، وللعلماء بالإضافة إلى دراسة الظروف السياسية والاقتصادية للسوق للإرتقاء بالخدمات التي تقدمها، بينما جاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بإستهداف شريحة معينة من شرائح السوق الكبيرة بالمرتبة الأخيرة وذلك لأن وكالات السياحة والسفر في الأردن تسعى إلى استهداف أكثر من شريحة من شرائح المجتمع لجذب أكبر عدد من العملاء.

- جميع فقرات الميزة التنافسية للجودة لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تمتك وكالة السياحة والسفر سمعة جيدة نتيجة لجودة خدماتها في المرتبة الأولى وذلك قد يعود إلى تركيز وكالات السياحة والسفر على تحقيق جودة عالية للخدمات التي تقدمها لضمان رضا العملاء وولائهم للوكالة، بينما جاءت فقرة تقدم وكالة السياحة والسفر تسهيلات كافية لدعم جودة الخدمة بالمرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى أن الوكالات لا تعطي التسهيلات التي تساعد على دعم جودة الخدمات التي تقدمها.

- جميع فقرات الميزة التنافسية للسرعة لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تهتم وكالة السياحة والسفر بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء في المرتبة الأولى وذلك قد يعود إلى تركيز وكالات السياحة والسفر في الأردن على العمل بشكل خاص واعتبار الاستجابة للمطالبة بسرعة كبيرة من الأولويات التي تسمح لها بضمان ولاء العميل، بينما جاءت فقرة تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير برامجها التي تعنى بتنوع الخدمات بمدة زمنية قليلة بالمرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى أن وكالات السياحة والسفر لا تهتم بتطوير برامج تنوع الخدمات بشكل كبير.

- جميع فقرات الميزة التنافسية للمرونة لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تمتك وكالة السياحة والسفر القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع العملاء الدائمين في المرتبة الأولى وذلك قد يعود إلى حرص وكالات السياحة والسفر إلى إقامة علاقات طيبة وطويلة المدى مع عملائها لكسب أكبر عدد منهم وضمان ولائهم للوكالة، بينما جاءت فقرة تركز المرونة الإستراتيجية على تعظيم مجموعة من خيارات الإستراتيجية المستقبلية

لوكالة السياحة والسفر في المرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى محدودية الموارد في وكالات السياحة والسفر الأردنية وعدم تركيزها على طرح خيارات عديدة للعملاء.

- جميع فقرات الميزة التنافسية للكلفة لها أهمية نسبية مرتفعة، وجاءت فقرة تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بصورة فعالة في المرتبة الأولى وذلك يعود إلى أن وكالات السياحة والسفر تتبع استراتيجيات تسعير فعالية لجذب أكبر عدد من العملاء، بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر برصد أسعار المنافسين وأسعار الصرف بالمرتبة الأخيرة وذلك قد يعود إلى تقارب الأسعار المطروحة ضمن وكالات السياحة والسفر الأردنية وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية للبلاد.

- وجود علاقات موجبة بين القدرات التسويقية وكل إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث: إستراتيجية قيادة الكلفة وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Azizi & Movahed & Khah, 2009) التي أظهرت أثراً إيجابياً للعلاقة التي تجمع بين إستراتيجية التسويق وقدراتها التنافسية.

وتتفق مع دراسة العجمي (2011) التي أظهرت للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثراً موجباً ومباشراً على القدرات التسويقية المتاحة (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية).

وأتفقت أيضاً مع دراسة (Blesa & Ripolle's, 2008) التي أظهرت النتائج توافقاً بين العينات فيما يتعلق بالتأثيرات الإيجابية لقدرات التسويق للشركات على أداء الاقتصاد الدولي.

- وجود أثر للقدرات التسويقية على الميزة التنافسية بكافة أبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة).

تتفق هذه النتيجة مع دراسة الموسوي (2000) بأن هنالك علاقة تأثيرية كلية الأبعاد (التوجه، بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التكامل الوظيفي) في مستوى الميزة التنافسية المتضمنة النوعية والتمايز والكلفة الأقل والتركيز.

- وجود أثر للاستراتيجيات التنافسية الثلاث (قيادة الكلفة، التميز، التركيز) على الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة (الجودة، السرعة، المرونة، الكلفة).

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المحمود ورزق (2009) التي أظهرت أن إدارة التكلفة من منظور إستراتيجي تُعد بمثابة منهج متكامل يشمل عددا من الأدوات والأساليب التي تعمل في تكامل بهدف الى دعم الميزة التنافسية.

5-2 التوصيات

في ضوء النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة إذ يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر على استحداث خدمات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير بالمرتبة الأخيرة، وذلك يوصي الباحث بضرورة استحداث نظام لتطوير الخدمات وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات العملاء.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن فقرة تدير وكالة السياحة والسفر الإعلانات بمهارة عالية بالمرتبة الأخيرة، وذلك يوصي الباحث بعقد دورات تدريبية وورش عمل لتطوير القدرات التسويقية للعاملين في وكالات السياحة والسفر.
3. بينما جاءت فقرة تقوم وكالة السياحة والسفر بخدمة عملاء دوليين ذوي أهمية كبيرة بالمرتبة الأخيرة لذا يوصي الباحث بضرورة تطوير برامج ترويجية للعمل على جذب العملاء من خارج الأردن.
4. بينما جاءت فقرة تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير استراتيجيات التسويق الإبداعي بالمرتبة الأخيرة وذلك يوصي الباحث بأهمية الإطلاع على التجارب العالمية الناجحة التي تساعدها في ابتكار خدمات جديدة تتلاءم مع البيئة المحلية.

5. بينما جاءت فقرة تركيز المرونة الإستراتيجية على تعظيم مجموعة من خيارات الإستراتيجية المستقبلية لوكالة السياحة والسفر بالمرتبة الأخيرة، ولذلك يوصي الباحث بضرورة الإبتكار والتجديد في الخدمات التي يتم طرحها بناء على المتغيرات العالمية.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الترويج حصل على أقل متوسط من بين أبعاد مجال القدرات التسويقية، ولذلك يوصي الباحث بضرورة توسع وكالة السياحة والسفر في استخدام التقنيات الحديثة بما فيها مواقع التواصل الاجتماعي لدى تسويق خدماتها.
7. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد استراتيجية التركيز حصل على أقل متوسط من بين أبعاد مجال الاستراتيجيات التنافسية، ولذلك يوصي الباحث بضرورة تركيز وكالات السياحة والسفر على تنفيذ أنشطة تسويقية تتناسب مع البيئة التي تستهدفها.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الكلفة حصل على أقل متوسط من بين أبعاد مجال الميزة التنافسية، ولذلك يوصي الباحث بضرورة تركيز وكالات السياحة والسفر على القدرات والموارد التي تمتلكها لتقليل الكلفة اللازمة لإنتاج خدمة ذات جودة عالية.
9. يوصي الباحث بضرورة إعداد دراسات تختبر العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أخرى.
10. يوصي الباحث بضرورة اعتماد وكالات السياحة والسفر على أصحاب الكفاءات لكي تزداد معرفة الوكالة بالمستوى الإقتصادي وبالقدرة التنافسية في السوق.
11. يوصي الباحث بأن تقوم وكالات السياحة والسفر المعنية بمتابعة الأساليب الجديدة التي تتعلق بالميزة التنافسية من خلال الاطلاع على تجارب نظيراتها العالمية.

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية:

1. أبو فارة، يوسف والنسور، جاسر (2005). ركائز صياغة استراتيجية الخدمات الفندقية، بحث علمي محكم في المؤتمر العلمي الرابع بعنوان: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، 15-16/3/2005، جامعة فيلادلفيا.
2. إدريس، ثابت (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقه، الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. إسماعيل، شاكركي(2007). "القدرة التنافسية للمصارف الاردنية". المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية. للفترة من 4-5 تموز، كلية العلوم الإدارية والمالية / قسم التسويق، عمان، الاردن.
4. أمين، مخفي، ويوسف، شتي (2010). دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، ورقة مقدمة في مؤتمر المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9/11/2010، الجزائر.

5. البكري، ثامر ياسر، (2005). تسويق الخدمات الصحية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. البكري، فؤاد عبدالمنعم، (2004). العلاقات العامة في المنشآت السياحية، عالم الكتب: القاهرة.
7. ثابت، إدريس، (2001). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. الجنابي، أميرة هاتف حداوي، (2006)، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة: العراق.
9. الحسيني، فلاح حسن عداي. (2006) "الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. الخالدي، صالح عابر، (2012). دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
11. الخشالي، شاكرا جار الله، (2003). "علاقة قيم العمل الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين" دراسة تطبيقية في شركات التأمين، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية-، المجلد السادس، العدد الثاني.
12. خليل، نبيل (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.

13. دحبور، لؤي صبحي، (2010). دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجية التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
14. درويش، مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية"، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، 7- 8 أيار، جامعة سكيكدا، الجزائر 2007.
15. الروسان، محمود (2007). العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 63، 137-157.
16. سليمان، أحمد هاشم (2004). "التحليل الإستراتيجي وإنعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية"، دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، إطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
17. عبيدات، محمد (2000). التسويق السياحي: مدخل سلوكي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
18. العتوم، محمد (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العربية.

19. العجمي، سالم (2011). أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة، دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

20. العربي، خضر وعامر، سالم (2010). صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، ورقة مقدمة في مؤتمر المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 8-9/11/2010، الجزائر.

21. غربي، الزهرة وبلعيا، خديجة (2007). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية 27-28/2/2007، الجزائر.

22. القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر، (2010). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيج وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة.

23. قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

24. المحمود، صالح ورزق، محمود (2009). مدخل إدارة التكلفة الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية للشركات المساهمة السعودية في ظل متغيرات القطاع العالمي الجديد، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر.
25. الموسوي، محمد عبد، (2000). "أثر العلاقة بين التوجه نحو السوق والميزة التنافسية في الأداء التسويقي"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد /جامعة بغداد : العراق.
26. النجار، دجلة محمود مهدي (2001). أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2001.
27. النعيمي، محمد والبياتي، عبدالجبار، خليفة، غازي (2009). طرق ومناهج البحث العلمي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
28. هرام، حميمة (2007). الجودة والعلاقة مع الموردين والزبائن"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، 7-8 آيار، جامعة سكيكدا.

ثانياً : المراجع الأجنبية:

1. Arons, H & Waalewijn, P (2008). A Knowledge Base Representing Porter's Five Forces Model, **Research Paper**, Erasmus University Rotterdam.
2. Azizi, S.; Movahed, S. & Khah, M. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran ' s medical equipment sector, **Journal of Medical Marketing**, 9, 309 – 317..
3. BarneY, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120
4. Barney, J. (1991), "**Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**", *Journal of Management*, 17(1): 99-121.
5. Best, R. (1997). **Strategies for Growing Customer Value & Profitability**, U. S.A: Prentice – Hall, Inc.
6. Blesa, A. & Ripolle's, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance, **International Marketing Review**, pp. 651-673.
7. Chandler, G. & Hanks, S. (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 9(4): 331-349.
8. Day, G.S. (1994).The Capabilities of Market-driven Organizations, **Journal of Marketing**, 58 (4): 37.

9. Dess, G.; Lumpkin, G. & Eisner, A. (2008). **Strategic Management creating competitive advantages**, 4th ed, NY: McGraw Hill.
10. Dessler, G, Lubmpkin, G. & covin, T (1997) . Enter preneurial strategic making and firm performance: tests of contingency and configurational models, **strategic management journal**, 18(9):677-678.
11. Dilworth, J. (1992). **operations management : Design, planning and control for manufacturing and servies**, NY: Mc Grew-Hill.
12. Eisenhardt, K. & Martin J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121.
13. Fahy. J.; Cox, G.; Beracs, J.; Fonfara, K. & Snoj, B. (2000). The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe, **Journal of International Business Studies**, 31(1): 63-81.
14. Hamel, Gary & Heene, Aime, (1994). **Competence Based Competition**, John Wiley & Sons.
15. Hudson, R. (2001). **The search for competitive advantage through simultaneous execution of cost leadership and differentiation strategies: an investigation into the impact of multiple strategies on the financial performance of firms in the united states automotive component industry**, (Unpublished doctoral dissertation), Nova South eastern University, Florida: USA.
16. Jaakkola, M. & Parvinen, P. & Moller, K. (2010). **Strategic Marketing and Its Effect on Business Performance in Three European Engineering Countries. Unpublished thesis. Helsinki School of Economics Department of Marketing and Management.**
17. Jaakkola, M. (2006). Strategic Marketing and Its Effect on Business Performance: Moderating Effect of Country Specific Factors, Retrieved

March 12, 2010, from, http://www.statmark.fi/wp-content/upload/2006/11/Thesis_Jaakkola_FINAL .

18. Jonsson, C & Devonish, D (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 21 (4):491 – 500.
19. Kotler, Philip & Armstrong, G. (1999). “**Principles of Marketing**”, 2nd E.ed, prentice Hall.
20. Koutroumans, D (2008) Technology’s Effect on Hotels and Restaurants: Building a Strategic Competitive Advantage. **Unpublished Master Thesis**. University of Tampa , Florida .
21. Krajewski, Lee, J & Ritzman, Larry, P (1999), “**Operation management : Strategy and Analysis**” , 5th ed Addition – Wesley publishing com USA.
22. Lovelock, Christopher H., (2000). **Services Marketing**, New Jersey: Prentice –Hall, Inc.
23. Macmillan, H. & Mahan, T. (2001). **Strategic Management**, oxford University Published, U.S., 2001.
24. Minghetti, V. & Montaguti, F. (2010). Assessing Istanbul competitiveness: a multidimensional approach, **International Journal Of Culture, Tourism And Hospitality Research**, 228-240.
25. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, **Strategic Management Journal**, 30: 909–920.
26. Parnell, J. (2011). Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States, **Management Decision**, pp.130-155.

27. Petzer, D. & Steyn, T. & Mostert, P. (2008) .Competitive Marketing Strategies of Selected hotels " an exploratory study:, **Southern African Business Review**, 12 (2) .
28. Pitts, R. and Lei, D., (1996). **Strategic Management, Building & Sustaining competitive advantage**”, West Publishing.
29. Porter, M. (1980) “**Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**”. New York, free press.
30. Porter, M. (1985). **Competitive Advantage**, New York: Free Press.
31. Porter, M. (1990) “**Competitive advantage of nations**”, New York, The free press.
32. Porter, M (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, **Harvard Business Review**,. 1-18.
33. Reijonen, H. & Komppula, R. (2010). The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success”, **Journal of Strategic Marketing**, pp. 19-37.
34. Ribeiro, A.; Brashear, T.; Monteiro, P. & Damaázio, L. (2009). Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities, **Journal of Business & Industrial Marketing**, p. 449–459.
35. Sahlbery , Bengt (1996). **will information technology change future tourism behavior, in: The International Hospitality Business**, Edited by Richard Kotas, Richard Teare, Jeremy Logie, Chandana Jayawardena, & John Bowen, London: Cassell.
36. Sekaran, U. (2003). **Research methods for business** (4th ed.), p206. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
37. Slack, N.; Chambers, S.; Harland, C.; Harrison, A. & Johnston, R. (1998). **Operations Management (2nd ed)**. Pitman Publishing, London.

38. Slotegraaf, R & Dickson, P, (2004), The paradox of a marketing planning capability, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 32(4): 371–385.
39. Song, M. & Barry, M. (1997). **The desired level of market orientation and business unit performance**, **Journal of Academy of Marketing Science**, 37:144–160.
40. Stanton, et. al. (1997). **Marketing**, 11th,ed. Irwin, MCGraw- Hill.
41. Tsai, M. & Shin, C. (2004). The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance, **International Journal of Management**, 21(4): 524-530.
42. Verhoef, P., & Leeflang, P. (2009). Understanding the Marketing Department's Influence within the Firm, **Journal Of Marketing**, 73, (2), pp. 14-37.
43. Vorhies, D &. Morgan, N (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**.
44. Vorhies, D.; Morgan, N. & Autry, C. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance, **Strategic Management Journal**, 1310-1334.
45. Vorhies, D.W. & Harker, M. (2000) ‘the Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation’. **Australian Journal of Management**, 25 (2) pp.145-172.
46. Wang, T. (2010). Marketing Capability, Analyst Recommendations, And Firm Value, **Unpublished Doctoral Dissertation**, The University Of Texas At Arlington.
47. Wheelen, T. & Hunger, J. (2008). **Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases**, 11th ed, New Jersey, Person Prentice-Hall.

48. Wong, K. & Kwan, C. (2001). An Analysis of the Competitive Strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore, **International Journal of contemporary hospitality management**, 293-303.
49. Wua, C; Lin, C. & Lee, C. (2010). Competitive Marketing Strategies Decision-Making Based on Marketing Resources and Capabilities: Evidence from the Hospitality Industry in Taiwan, **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 19.
50. Zhen-jia, Z, (2009). Study on Approaches of Constructing Travel Agencies' Sustained Competitive Advantage by Knowledge Management, **Canadian Social Science**, 5 (6).

الملاحق

ملحق رقم (1)
الاستبانة الأولية



الأستاذة/ة الفاضل/ة

الموضوع/ تحكيم استبانة
بحث علمي

تحية طيبة وبعد،،،

يهدف الباحث القيام بدراسة بعنوان "اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان"، كجزء من مشروع بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً تحكيم هذه الاستبانة وبيان آرائكم السديدة ومقترحاتكم في صدق وصلاحيه فقراتها لقياس أثر المتغيرات فيها، وإذا كانت الفقرة صالحة للقياس، أرجوا منكم وضع إشارة (√) في المكان المخصص للصلاحيه.

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في الحكم على فقرات الاستبانة

الباحث

محمد عقيل حمدي

المشرف

الأستاذ الدكتور ليث سلمان الربيعي

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

اسم الشركة الساحية

المركز الوظيفي: مدير عام رئيس قسم مدير أو وظيفة أخرى

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: توجيهي فما دون دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

العمر: 30 سنة فما دون 31 سنة إلى 40 سنة

41 سنة إلى 50 سنة 51 سنة إلى 60 سنة

61 سنة فأكثر

القسم الثاني: القدرات التسويقية

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الاتفاق بما يرد في كل عبار عن العبارات، علماً بأن المقياس لفقرات الاستبانة وبما سيأخذ الشكل التالي:

أُتفق تماماً	أُتفق	أُتفق إلى حد ما	غير متأكد	أُتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الخدمة								
1	تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على تطوير خدمات جديدة.							
2	تقوم وكالة السياحة والسفر على استحداث خدمات جديدة من خلال إستغلال إستثمار البحوث والتطوير.							
3	توفر وكالة السياحة والسفر الخدمات الجديدة بطريقة ناجحة.							
4	تضمن وكالة السياحة والسفر تطوير الخدمات بحيث تلبي إحتياجات العملاء.							
5	تقوم وكالة السياحة والسفر بعمل بشكل جيد لتطوير خدمات جديدة من المنافسة لنا.							
6	تطوير الخدمات في وكالة السياحة والسفر يمكن أن يخفق أحيانا في تحقيق الأهداف المرجوة .							
7	تحرص وكالة السياحة والسفر على تطوير الخدمات لكسب ميزة في السوق.							
8	تركز جهود وكالة السياحة والسفر على تطوير الخدمات بشكل أساسي يركز على إحتياجات العملاء من الوكالات المنافسة.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
المجال الثاني: التسعير								
9	تستخدم وكالة السياحة والسفر أنظمة ومهارات التسعير للإستجابة السريعة لتغيرات السوق.							
10	تمتلك وكالة السياحة والسفر المعرفة بتكتيكات مهارات تسعير الخاصة بالمنافسين.							
11	تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بصورة فعالة							
12	تقوم وكالة السياحة والسفر برصد الأسعار المطروحة من قبل المنافسين و تغيير السعر في السوق.							
13	ساسية التسعير التي تتبعها وكالة السياحة والسفر لديها تأثير كبير على نجاح برنامج التسويق.							
14	يتميز نهج التسعير في وكالة السياحة والسفر بفعالية أكثر من الوكالات المنافسة							
15	تحرص وكالة السياحة والسفر على معرفة تكتيكات الجديدة لاستخدامها في التسعير في المستقبل.							
16	تقدم وكالة السياحة والسفر اسعار تنافسية أكثر من أسعار منافسة لدينا.							
المجال الثالث: الترويج								
17	تطور وكالة السياحة والسفر وتنفذ البرامج الإعلانية.							
18	تدير وكالة السياحة والسفر الإعلانات والمهارات الإبداعية.							
19	تقوم وكالة السياحة والسفر بتدريب مندوبي المبيعات الذي يحتاجونه ليصبحو فعالين.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
20	تقوم وكالة السياحة والسفر بإختبار آلية تسويق الخدمات الجديدة.							
21	تعتبر وكالة السياحة والسفر الاعلان بأنه المكون الأساسي ضمن مكونات برنامجنا الترويجية.							
22	تستخدم وكالة السياحة والسفر مبيعات ترويجية بطريقة أكثر فعالية من تلك التي لدينا.							
23	البرنامج الإعلاني لوكالة السياحة والسفر أكثر فعالية من تلك التي من منافسينا.							
المجال الرابع: خدمات الزبائن								
24	تهتم وكالة السياحة والسفر بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.							
25	تقدم وكالة السياحة والسفر الخدمات عبر البلدان وتوصيلها إليهم.							
26	تطبق وكالة السياحة والسفر الخدمات حسب معايير المنافسة الدولية.							
27	تعزز الخدمات التي تقدمها وكالة السياحة والسفر في الخارج وعي العملاء							
28	تقوم وكالة السياحة والسفر بخدمة عملاء دوليين ذوي أهمية كبيره.							
المجال الخامس: التخطيط								
29	تقوم وكالة السياحة والسفر في فهم البيئة المحيطة، والتعرف على قيمة مواردها المتاحة.							
30	تمتلك وكالة السياحة والسفر المهارة في توقع شكل المستقبل.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
31	تمتلك وكالة السياحة والسفر المهارة وتميل أن تعمل بفعالية في حال تغيير البيئات.							
32	تمتلك وكالة السياحة والسفر المهارة في تنفيذ خطط جديدة بسرعة وكفاءة.							
33	تنفذ وكالة السياحة والسفر العمليات المخطط لها من الأمور الهامة ذات أثر عالي.							
34	تدمج وكالة السياحة والسفر النهج المتبع في الكلفة على أساس عقلاني ضمن الخطط التسويقية الخاصة بهم.							

القسم الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: استراتيجية قيادة الكلفة								
35	تقييم وكالة السياحة والسفر الإستراتيجيات التنافسية بإستمرار لضمان فعالية الكلفة							
36	تستخدم وكالة السياحة والسفر مهارات التسعير والأنظمة لضمان سرعة الإستجابة لمتغيرات السوق من حيث التكتيكات التي يستخدمها المنافسين في التسعير.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
37	توضع وكالة السياحة والسفر إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق.							
38	تضع وكالة السياحة والسفر أسعار الخدمات بناء على السعر الذي تم وضعه في السوق.							
39	تعد وكالة السياحة والسفر تسويق الكلفة جزء لا يتجزأ من الخطة التسويقية							
40	تتبع وكالة السياحة والسفر نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد وإنشاء خطة التسويق الكلفة على أساس مبادئ اقتصادية سليمة.							
41	تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية كبيرة.							
المجال الثاني: استراتيجية التميز								
42	تبذل وكالة السياحة والسفر جهود مدروسة لتقديم الخدمات المتميزة.							
43	تعمل وكالة السياحة والسفر على زيادة قدرتها التنافسية.							
44	تعتبر وكالة السياحة والسفر الأكثر منافسة بين الوكالات التي تقدم خدمات مماثلة.							
45	تقدم وكالة السياحة والسفر سلسلة كبيرة من الخدمات.							
46	تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير إستراتيجيات التسويق الإبداعي.							
47	تعمل وكالة السياحة والسفر بجهد لتمييز علامتها التجارية عن غيرها من المنافسين.							
48	تتميز الخدمات التي تقدمها وكالة السياحة والسفر بالتفرد والتميز.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
49	تهتم وكالة السياحة والسفر بالتركيز على أن تكون الأفضل في مختلف مجالات الخدمة لأن ذلك مهم للعملاء.							
50	تركز وكالة السياحة والسفر في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء مهم وكبير في السوق.							
51	تقوم وكالة السياحة والسفر بالاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في خلق هذا التميز لخدماتها.							
المجال الثالث: استراتيجية التركيز								
52	وضعت وكالة السياحة والسفر إستراتيجيات تسويقيه جديده لتلبية احتياجات العملاء.							
53	تسعى وكالة السياحة والسفر لجذب جميع الشرائح المستفيدة من السوق.							
54	تهدف وكالة السياحة والسفر في التعرف على وضع السوق الحالية.							
55	تهدف وكالة السياحة والسفر في الحصول على نمو مبيعات بنسبة ثابتة.							
56	تهدف وكالة السياحة والسفر إلى تحقيق نمو مبيعات كبير للسيطرة على السوق.							
57	تهدف وكالة السياحة والسفر باستهداف شريحة معينة من ضمن شرائح السوق.							
58	تسعى وكالة السياحة والسفر لتمييز وتوزيع الخدمات بطريقة مختلفة عن المنافسين في السوق.							
59	تقوم وكالة السياحة والسفر باستهداف شريحة صغيرة من السوق تدرك كلفة الخدمات المقدمة.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
60	تقوم وكالة السياحة والسفر بتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة ومن ثم اختيار الاستراتيجية التي تناسبها.							

القسم الرابع: الميزة التنافسية

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: الكلفة								
61	تعتمد وكالة السياحة والسفر إلى تقديم أسعار تنافسية.							
62	تفرض وكالة السياحة والسفر مستويات الأسعار على الخدمات التي تقدمها.							
63	تقوم وكالة السياحة والسفر بتحديد الأسعار بصورة جيدة لجذب العملاء وتحقيق أهداف مالية.							
64	تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بصورة فعالة.							
65	تقوم وكالة السياحة والسفر برصد أسعار المنافسين وأسعار الصرف.							
66	تستطيع وكالة السياحة والسفر التحكم في الموارد المتوفرة فيها.							
المجال الثاني: الجودة								
67	تقدم وكالة السياحة والسفر تسهيلات كافية لدعم جودة الخدمة.							
68	تمتلك وكالة السياحة والسفر سمعة جيدة.							
69	تحرص وكالة السياحة والسفر أن تكون مواردها ذات قيمة.							

ت	العبارة	مدى وضوح الفقرة		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		التعديل المناسب
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	منتمية	غير منتمية	
70	تحرص وكالة السياحة والسفر أن تكون مواردها ضمن نطاقها الحالي والمحتمل.							
71	تهتم وكالة السياحة والسفر بأن تؤمن مواردها بشكل جيد							
المجال الثالث: السرعة								
72	تهتم وكالة السياحة والسفر في سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.							
73	تعمل وكالة السياحة والسفر بتقليل الزمن اللازم لتطوير برامجها لكي تتمكن من أجل تنويع الخدمات.							
74	تقوم وكالة السياحة والسفر بتسليم العميل الخدمة التي يحتاجها في الوقت المحدد.							
75	تعمل وكالة السياحة والسفر بتوفير الخدمة من وجهة نظر الزبائن بطريقة سريعة.							
المجال الرابع: المرونة								
76	تتمتع وكالة السياحة والسفر بالمرونة في الإستجابة للتغيرات في علاقه مع العملاء.							
77	تقوم وكالة السياحة والسفر بالتوصل إلى اتفاق جديد في حالة حدوث شيء غير متوقع.							
78	تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على الإستجابة لإحتياجات العملاء بمرونة تحتاج وتقوم بإقامة علاقة طويلة المدى مع العملاء الدائمين.							
79	تقوم وكالة السياحة والسفر بتبادل المعلومات التجارب الناجحة وغير الناجحة مع العملاء بكل حرية بما يخص العمل.							

التعديل المناسب	مدى انتماء الفقرة للمحور الذي يحتويها		مدى ملائمة الفقرة لقياس ما وضعت من أجله		مدى وضوح الفقرة		العبارة	ت
	غير منتمة	منتمة	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة		
							تركز المرونة الاستراتيجية على تعظيم مجموعة من الخيارات الاستراتيجية المستقبلية لوكالة السياحة والسفر .	80
							تتكيف وكالة السياحة والسفر بسرعة مع تغيرات السوق.	81
							تتميز وكالة السياحة والسفر بقدرتها على الترقب والاستجابة.	82

الملحق رقم (2)
الاستبانة النهائية

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY FOR GRADUATE STUDIES

السادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً، مؤكداً بأن جميع الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة على فقرات الاستبانة

المشرف

الباحث

محمد عقيل حمدي

الأستاذ الدكتور ليث سلمان الربيعي

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية

اسم الشركة السياحية

المركز الوظيفي: مدير عام مدير رئيس قسم مركز وظيفي آخر (ينكر)

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: توجيهي فما دون دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

العمر: 30 سنة فما دون 31 سنة إلى 40

41 سنة إلى 50 51 سنة إلى 60

61 سنة فأكثر

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	غير متأكد	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق مطلقاً
القدرات التسويقية (يرجى تحديد مستوى القدرات التسويقية التي تمتلكها الوكالة)						
1	تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على تطوير خدمات جديدة.					
2	تقوم وكالة السياحة والسفر على استحداث خدمات جديدة من خلال استغلال استثمار البحوث والتطوير.					
3	توفر وكالة السياحة والسفر الخدمات الجديدة بطريقة ناجحة.					
4	تضمن وكالة السياحة والسفر تطوير الخدمات بحيث تلبي احتياجات العملاء.					
5	تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل بشكل جيد لتطوير خدمات جديدة تفوق تلك التي تقدمها الوكالات المنافسة.					
6	تطوير الخدمات في وكالة السياحة والسفر يمكن أن تحقق أحياناً في تحقيق الأهداف المرجوة.					
7	تحرص وكالة السياحة والسفر على تطوير الخدمات لكسب ميزة في السوق.					
8	تركز وكالة السياحة والسفر جهودها في تطوير الخدمات بشكل أفضل لاحتياجات العملاء من الوكالات المنافسة.					
9	تستخدم وكالة السياحة والسفر أنظمة ومهارات التسعير للاستجابة السريعة لتغيرات السوق.					
10	تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بطريقة مدروسة.					
11	تقوم وكالة السياحة والسفر برصد الأسعار المطروحة من قبل المنافسين و تغيير السعر في السوق.					
12	تعد سياسة التسعير التي تتبعها وكالة السياحة والسفر بأن لها تأثير كبير على نجاح برنامج التسويق.					
13	يتميز نظام التسعير في وكالة السياحة والسفر بفعالية أكثر من الوكالات المنافسة.					
14	تحرص وكالة السياحة والسفر على معرفة تكتيكات جديدة لاستخدامها في التسعير بالمستقبل.					
15	تقدم وكالة السياحة والسفر أسعار تنافسية.					
16	تتبنى وكالة السياحة والسفر البرامج الإعلانية الفعالة.					
17	تدير وكالة السياحة والسفر الإعلانات بمهارة عالية.					
18	تقوم وكالة السياحة والسفر بتدريب الموظفين على مهارات الترويج ليصبحوا أكثر فعالية.					
19	تقوم وكالة السياحة والسفر باختبار آلية لترويج الخدمات الجديدة.					
20	تعتبر وكالة السياحة والسفر الإعلان بأنه المكون الأساسي ضمن مكونات برامجها الترويجية.					
21	تستخدم وكالة السياحة والسفر أساليب لترويج المبيعات بطريقة جيدة.					
22	يتسم البرنامج الإعلاني لوكالة السياحة والسفر بالفاعلية.					
23	تهتم وكالة السياحة والسفر بخدمة الزبائن بشكل أكبر من اهتمام المنافسين.					
24	تقدم وكالة السياحة والسفر الخدمات عبر البلدان المختلفة بكفاءة.					
25	تطبق وكالة السياحة والسفر الخدمات حسب معايير المنافسة الدولية.					

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق إلى حد ما	غير متأكد	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق مطلقاً
26	تعزز الخدمات التي تقدمها وكالة السياحة والسفر في الخارج ووعي العملاء بأهمية الوكالة.					
27	تقوم وكالة السياحة والسفر بخدمة عملاء دوليين ذوي أهمية كبيرة.					
28	تقوم وكالة السياحة والسفر بفهم البيئة المحيطة، والتعرف على قيمة مواردها المتاحة.					
29	تمتلك وكالة السياحة والسفر مهارة التخطيط للمستقبل.					
30	تمتلك وكالة السياحة والسفر مرونة عالية تتسجم مع تغيير البيئة التسويقية.					
31	تمتلك وكالة السياحة والسفر المهارة في تنفيذ خطط جديدة بسرعة وكفاءة.					
32	تنفذ وكالة السياحة والسفر العمليات المخطط لها بكفاءة وسرعة.					
33	تعد وكالة السياحة والسفر النظام المتبع في التسعير واحدة من ضمن الخطط التسويقية.					
القسم الثاني: الاستراتيجيات التنافسية (يرجى تحديد نوع الاستراتيجية التي تتبناها الوكالة)						
34	تضع وكالة السياحة والسفر إستراتيجية للحصول على أقل تكاليف في السوق لتخفيض كلفة الإعلانات.					
35	تعتبر وكالة السياحة والسفر تسويق الكلفة جزء لا يتجزأ من خطة التسويقية					
36	تقيم وكالة السياحة والسفر الإستراتيجيات التنافسية باستمرار لضمان فعالية الكلفة.					
37	تستخدم وكالة السياحة والسفر أنظمة التسعير لضمان سرعة الإستجابة لمتغيرات السوق.					
38	تتبع وكالة السياحة والسفر نهج الكلفة الموجه لتخصيص الموارد وإنشاء خطة لتسويق الكلفة على أساس مبادئ اقتصادية سليمة.					
39	تقوم وكالة السياحة والسفر بالعمل الجاد لتحقيق أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع مما يمكنها من وضع أسعار أقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية مرتفعة.					
40	تبذل وكالة السياحة والسفر جهوداً مدروسة لتقديم الخدمات المتميزة.					
41	تعمل وكالة السياحة والسفر على زيادة قدرتها التنافسية.					
42	تعتبر وكالة السياحة والسفر الأكثر منافسة بين الوكالات التي تقدم خدمات مماثلة.					
43	تقدم وكالة السياحة والسفر سلسلة كبيرة من الخدمات التي تفوق منافسيها.					
44	تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير إستراتيجيات التسويق الإبداعي.					
45	تعمل وكالة السياحة والسفر بجهد لتنفرد علامتها التجارية عن غيرها من المنافسين.					
46	تهتم وكالة السياحة والسفر بالتركيز على أن تكون الأفضل في مختلف مجالات خدمة العملاء.					
47	تركز وكالة السياحة والسفر في هذه الإستراتيجية على تحقيق أداء متميز في جزء مهم وكبير من السوق.					
48	تقوم وكالة السياحة والسفر بالاهتمام بنقاط القوة التي تساهم في خلق التميز لخدماتها.					

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	غير متأكد	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق مطلقاً
49	تضع وكالة السياحة والسفر إستراتيجيات تسويقية جديدة لتلبية احتياجات العملاء.						
50	تسعى وكالة السياحة والسفر لجذب جميع شرائح المستفيدة من السوق.						
51	تهدف وكالة السياحة والسفر إلى التعرف على الوضع الحالي للسوق.						
52	تهدف وكالة السياحة والسفر الحصول على نمو مبيعات بنسبة ثابتة.						
53	تهدف وكالة السياحة والسفر إلى تحقيق نسبة مبيعات كبيرة للسيطرة على السوق.						
54	تهتم وكالة السياحة والسفر باستهداف شريحة معينة من شرائح السوق الكبيرة.						
55	تسعى وكالة السياحة والسفر لتمييز وتوزيع الخدمات بطريقة مختلفة عن المنافسين في السوق.						
56	تقوم وكالة السياحة والسفر باستهداف شريحة تدرك كلفة الخدمات المقدمة.						
القسم الثالث: الميزة التنافسية (يرجى بيان المزايا التنافسية التي تمتلكها الوكالة)							
57	تقدم وكالة السياحة والسفر تسهيلات كافية لدعم جودة الخدمة.						
58	تمتلك وكالة السياحة والسفر سمعة جيدة نتيجة جودة خدماتها.						
59	تحرص وكالة السياحة والسفر على توفير الموارد الجيدة بشكل دائم.						
60	تحرص وكالة السياحة والسفر على توفير الموارد التي تفيدها في الوقت الحاضر والمستقبل.						
61	تهتم وكالة السياحة والسفر بأن تؤمن مواردها بشكل جيد.						
62	تهتم وكالة السياحة والسفر بسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء.						
63	تعمل وكالة السياحة والسفر على تطوير برامجها التي تعنى بتنوع الخدمات بمدة زمنية قليلة.						
64	تقوم وكالة السياحة والسفر بتوفير الخدمة التي يحتاجها العميل في الوقت المحدد.						
65	تتمتع وكالة السياحة والسفر بالمرونة في الاستجابة للتغيرات في العلاقة مع العملاء.						
66	تقوم وكالة السياحة والسفر بالتوصل إلى اتفاق جديد في حالة حدوث شيء غير متوقع.						
67	تمتلك وكالة السياحة والسفر القدرة على الاستجابة لاحتياجات العملاء بمرونة لإقامة علاقة طويلة المدى مع العملاء الدائمين.						
68	تقوم وكالة السياحة والسفر بتبادل المعلومات مع العملاء بكل حرية بما يخص العمل.						
69	تركز المرونة الإستراتيجية على تعظيم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المستقبلية لوكالة السياحة والسفر.						
70	تتكيف وكالة السياحة والسفر بسرعة مع تغيرات السوق.						
71	تتميز وكالة السياحة والسفر بقدرتها على الاستجابة.						

الرقم	الفقرة	أتفق تماماً	أتفق	أتفق إلى حد ما	غير متأكد	لا أتفق إلى حد ما	لا أتفق	لا أتفق مطلقاً
72	تعتمد وكالة السياحة والسفر إلى تقديم أسعار تنافسية.							
73	تفرض وكالة السياحة والسفر مستويات الأسعار على الخدمات التي تقدمها.							
74	تقوم وكالة السياحة والسفر بتحديد الأسعار بصورة جيدة لجذب العملاء وتحقيق أهداف مالية.							
75	تؤدي وكالة السياحة والسفر مهمة تسعير الخدمات بصورة فعالة.							
76	تقوم وكالة السياحة والسفر برصد أسعار المنافسين وأسعار الصرف.							
77	تستطيع وكالة السياحة والسفر التحكم في الموارد المتوفرة لديها.							

الملحق رقم (3)
أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
1	الاستاذ الدكتور كامل المغربي	جامعة الشرق الأوسط
2	الاستاذ الدكتور محمد النعيمي	جامعة الشرق الأوسط
3	الدكتور حمزة خريم	جامعة الشرق الأوسط
4	الدكتور حميد الشيبلي	جامعة الشرق الأوسط
5	الدكتور سعود المحاميد	جامعة الشرق الأوسط
6	الدكتور فراس ابو قاعود	جامعة الشرق الأوسط
7	الدكتور محمد الشورة	جامعة الشرق الأوسط

الملحق رقم (4)

كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الاوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

كلية الأعمال - مكتب العميد

التاريخ: 2012/11/21

Number:

Dean Office - Faculty of Business

الرقم: 250-2012/1

لمن يهمه الأمر فيشركات ومكاتب السياحة والسفر في عمان

أرجو التكرم بالتلطف لتسهيل مهمة الطالب / المطالبة :

محمد عقيل حمدي

الرقم : 400910279 التخصص: إدارة الأعمال

في توزيع إستبانة والحصول على المعلومات الخاصة حول موضوع :

"إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة

والسفر في مدينة عمان"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية ولغايات البحث العلمي.

مع فائق الاحترام،،،

عميد كلية الأعمال

أ.د. عبد الحامد نور

