

واقع تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الفندقية

The reality of adopting the dimensions of competitive precedence in hotel enterprises.

فضيلي نورالدين^{1*}، بلمهدي نبيلة²¹ مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة البويرة، 10000، الجزائر، n.fodili@univ-bouira.dz

² مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة البويرة، 10000، الجزائر، n.belmehdi@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2024/12/19

تاريخ القبول: 2024/12/05

تاريخ الاستلام: 2024/09/23

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق أبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الفندقية المحلية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الكيفي عبر استخدام أداة المقابلة مع مسؤولي التسويق هذه المؤسسات تم تحليلها بواسطة برنامج Nvivo. وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها أن كل المؤسسات الفندقية تسعى إلى تبني أسبقية تنافسية تسمح لها بالمحافظة والاستمرارية على المكانة التي تحتلها في السوق الفندقي المحلي. كلمات مفتاحية: التكلفة، الجودة، التسليم، الابتكار.

تصنيفات JEL: M31، L15

Abstract:

This study aims to highlight the reality of applying the dimensions of competitive precedence in local hotel enterprises. To achieve this goal, the qualitative approach was used through the use of an interview tool with marketing officials of three local hotel enterprises and analyzed by the Nvivo program.

The findings showed that all hotel establishments seek to adopt a competitive precedence that allows them to maintain and maintain their place in the local hotel market.

Keywords: Cost, Quality, Delivery, Innovation.

Jel Classification Codes: M31, L15

1. مقدمة:

تشهد السوق السياحية منافسة حادة، خاصة ما تعلق بالمؤسسات الفندقية التي تشهد انتشارا واسعا، ولضمان استمرارية العمل في هذه السوق وجب المحافظة على جميع الموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية أو حتى معلوماتية، لذلك فإن خلق ميزة تنافسية لم يعد بالأمر الصعب لهذه المؤسسات فالأصعب من ذلك هو الاستمرارية أو الاستدامة لذلك أصبح يطلق على تبني الميزة التنافسية المستدامة بالأسبقيات التنافسية، التي تشمل ابعادا عديدة، فمن المؤسسات من يطبق هذه الابعاد ومنهم من لا يزال يبحث عن ميزة فقط، وأهم هذه الأبعاد ما سنتناوله في هذه الورقة البحثية.

1.1 إشكالية الدراسة :

ومما سبق وفي هذا السياق نطرح التساؤل الجوهري والذي يمثل إشكالية موضوع دراستنا هذه كما يلي:

ماهي الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الفندقية في تبني أبعاد الاسبقيات التنافسية؟
والذي ينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تسعى المؤسسات الفندقية إلى تبني بعد التكلفة المستدامة؟
- كيف تسعى المؤسسات الفندقية إلى تبني بعد جودة الخدمات؟
- كيف تسعى المؤسسات الفندقية إلى تبني بعد التسليم؟
- كيف تسعى المؤسسات الفندقية إلى تبني بعد الابتكار؟

2.2. فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: تبني المؤسسات الفندقية أبعاد الاسبقيات التنافسية. انبثقت من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي كالتالي:
- تعمل المؤسسات الفندقية على تطبيق استراتيجيات لتبني بُعد التكلفة المستدامة.
- تسعى المؤسسات الفندقية لتحسين جودة الخدمات كأولوية تنافسية.
- تعتمد المؤسسات الفندقية آليات محددة لضمان الالتزام بمواعيد التسليم.
- تركز المؤسسات الفندقية على تعزيز الابتكار كعامل تنافسي رئيسي.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على الجانب النظري لأبعاد الأسبقيات التنافسية.
- تعتبر الخدمة الفندقية من ركائز السوق السياحية والحلقة المهمة جدا فيها.
- معرفة جوانب القوة ونواحي القصور في هذه الخدمة الفندقية.
- تسليط الضوء على المؤسسات الفندقية المحلية ومدى اهتمامهم بالميزة التنافسية المستدامة.

4.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق بعد التكلفة المستدامة لدى المؤسسة الفندقية.
- التعرف على مدى تطبيق بعد الجودة لدى المؤسسة الفندقية.
- التعرف على مدى تطبيق بعد التسليم لدى المؤسسة الفندقية.
- التعرف على مدى تطبيق بعد الابداع لدى المؤسسة الفندقية.

5.1. منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعة، ولمعرفة واقع تبني الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الفندقية في ولاية المسيلة تم استخدام المنهج الوصفي بمستوياته التشخيصي (لمعرفة مكونات الظاهرة) والتحليلي (من خلال تحليل المقابلة الموجهة إلى مسؤولي هذه المؤسسات).

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1 دراسة شيراز حايف وآخرون (2019) بعنوان: "دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية".

هدفت الدراسة إلى اختبار دور إعادة هندسة العمليات في اكتساب الأسبقيات التنافسية، أجريت الدراسة على عينة من أهم المؤسسات الجزائرية في قطاع الخدمات وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد دور إعادة هندسة العمليات البعد الإجرائي، البعد البشري والتكنولوجي في اكتساب الأسبقيات التنافسية (تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع، السيطرة على التكاليف التحكم في عامل الوقت، وتحقيق المرونة في الفعل ورد الفعل اتجاه الأحداث)، وجاءت على أثرها مجموعة من التوصيات والاقتراحات الإجرائية التي تستدعي في مجملها ضرورة تطبيق هذه المؤسسات أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بهدف اكتساب واحدة أو أكثر من الأسبقيات التنافسية كمصادر استراتيجية تحقق لها التفوق

على منافسها وتضمن لها البقاء والاستمرارية في الأسواق الجزائرية على المنافسة الأجنبية.

2.6.1 دراسة (Nancy Bouranta, Evangelos Psomas, 2017) بعنوان:

A Comparative Analysis of competitive priorities and business performance between manufacturing and service firms.

هدفت الدراسة إلى البحث في مستويات التركيز على ابعاد الأسبقيات التنافسية بين شركات الخدمات والصناعات التحويلية في اليونان وتأثير تلك الأسبقيات التنافسية على أداء الأعمال. حيث تم جمع البيانات من (289) من ممثلي الشركات اليونانية، تم استخدام الأسبقيات التنافسية (الجودة، التكلفة، المرونة، الابتكار والتسليم) لتمثيل العلاقة الهيكلية الافتراضية لأداء العمل. الملاءمة والدقة التنبؤية من النموذج قدرت باستخدام برنامج AMOS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها: يتكون نموذج الأسبقيات التنافسية المقترحة من خمسة ابعاد رئيسية: الجودة، التسليم، التكلفة، الابتكار، والمرونة. تم استخدام نفس مجموعة الأسبقيات التنافسية. قدمت النتائج مجموعة من الأسبقيات التنافسية المشتركة التي تنطبق عليها كلا القطاعين الخدمات والانتاجي.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. الأسبقيات التنافسية Competitive Precedents: تعتبر المنافسة أحد عناصر نظم الأعمال الجديدة التي يجب على الإدارة التعامل معها بشكل استباقي من خلال المراقبة المستمرة لمصادرها الحالية والمحتملة، ولذلك يحتل هذا المفهوم حالياً مكانة هامة في مختلف مجالات إدارة الأعمال حيث أنه يتيح للمنظمات فرصة الحصول على والمنافسة مع فرصة كبيرة لتحقيق أرباح مستدامة مقارنة بالمنافسين.

1.1.2. مفهوم الأسبقيات التنافسية: تعرّف الميزة التنافسية على أنها امكانية وقدرة المنظمة على أن تقدم سلعة أو خدمة أو منتج يتميز بتكلفة قليلة وجودة عالية مقارنة بغيره من المنتجات المماثلة في السوق والقدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة. (Medeiros, 2020, p. 27)، وحول هذا المفهوم الذي يشير إلى العناصر أو الأبعاد التي لها القدرة على التأثير بشكل مباشر في استراتيجية المنظمة وأداءها في مجال التنافسية السوقية وزيادة قدرتها على التفوق على المنافسين. (Durugbo, 2020, p. 15).

وفي ثمانينات القرن العشرين، بدأ أن فكرة الميزة التنافسية قد انتشرت وتوسعت بعد نشر الكتاب العالمي الشهير "بورتر" والذي ركز على سبل تعزيز القدرة التنافسية من خلال ثلاث أساليب معروفة، وهي قيادة التكلفة، وتميز الأداء، التركيز على المنتج. (الجوراني، 2011، صفحة 59).

ويرى (الشويلي، 2017، صفحة 67) لا يمكن تحقيق المنافسة المستدامة في عصر العولمة إلا من خلال السعي لتحقيق التميز التنظيمي، والذي يتحقق من خلال التحديث المستمر والابتكار والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. ولذلك تسعى الإدارة في المنظمة جاهدة إلى الخوض في العمليات التي تقدمها، ويرى (Ong & Hishamuddin Bin, 2018, p. 63) يعتمد نجاح المنظمة على تحديدها للأولويات المناسبة لمنافسها، من خلال قدرتها على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة واحتمالية تلبية تلك الاحتياجات والرغبات بشكل أفضل من منافسها. ولذلك تسعى المنظمات جاهدة إلى ترجمة ذلك إلى شيء: الأولويات التي تشكل هذه المزايا التنافسية (داوودي و محبوب، 2007، صفحة 41).

2.1.2. خصائص الأسبقيات التنافسية: تعددت مفاهيم الأسبقيات التنافسية إلا أن لها بعض الخصائص المتفق عليها بين الباحثين وهي كما يلي: (النوري و خليل، 2014، صفحة 92)

1. تتميز بالنسبية ويتم تحديدها عن طريق المقارنة وليس المطلق.
2. يؤدي إلى اكتساب التفوق واكتساب مزايا على المنافسين.
3. يأتي من داخل المنظمة ويخلق قيمة لها.
4. يعكس كفاءة المنظمة في عملياتها أو قيمة ما تقدمه للعملاء،
5. أنها تدوم طويلا ولا تختفي سريعا عند توسيعها أو تجديدها.
6. ويهدف هذا إلى التأثير على العملاء وتصورهم لتفضيلاتهم.

2.2. أهمية الأسبقيات التنافسية وأهدافها :

للأسبقيات التنافسية أهمية كبيرة في حياة المنظمة بغض النظر عن طبيعة ونوع الأنشطة التي تمارسها مما يؤدي إلى البقاء والنمو والاستمرار في عصر التطور التكنولوجي الحالي، وتظهر هذه الأهمية عن طريق ما يأتي: (Krajaweski & Malhotran, 2013, p. 30)

1. الميزة التنافسية معيار مهم للمنظمات الناجحة. تقدم المنظمات باستمرار نماذج جديدة توفر ميزة تنافسية بينما تصبح النماذج القديمة معروفة ومتاحة على نطاق واسع، والمنافسون على دراية بها جيداً.
2. عندما تتأسس منظمة ما على مكانة قوية في السوق وتكتسب حصة سوقية أكبر من منافسيها، فإنها تحظى بعملاء أكثر رضا وولاء مقارنة بمنافسيها، مما يجعلها أقل عرضة للمنافسة، وتعتبر الأولويات المذكورة أعلاه مؤشرات إيجابية للمنظمة. منظمة. من ناحية مهاجمة عروض المنافسين ومن ناحية أخرى زيادة المبيعات والأرباح.
3. تعتبر الأولويات التنافسية عاملاً هاماً وأساسياً لأداء المنظمات على اختلاف أنواعها وصناعاتها. لأن الأولويات التنافسية هي الأساس الذي يتم على أساسه تطوير الاستراتيجيات التنافسية، وتتفاعل كافة العوامل والمتغيرات الأخرى لدعم الميزة التنافسية وإظهار الميزة التنافسية. المنظمة. استراتيجية شاملة.
4. الأولوية التنافسية هي الأولوية التنافسية للسوق والمنظمة التنافسية من خلال تطوير المعرفة والقدرات التنافسية التي تلي احتياجات العملاء في المستقبل من خلال خلق التكنولوجيا والمهارات الإنتاجية بطريقة تستطيع المنظمة التكيف معها، وهي سلاح تنافسي مهم للوفاء بها. التحديات. الاستجابة للفرص المتغيرة بسرعة.
5. تلعب الأولويات التنافسية دوراً مهماً في تحفيز وتوجيه المنظمة لأنها تخلق انسجاماً فريداً بين موارد الشركة والفرص المتاحة في البيئة. وهذا معيار مهم للمنظمات الناجحة.
- 3.2. أبعاد الأسبقيات التنافسية : هي بجوهرها عبارة عن أبعاد تشغيلية يلزم أن تتواجد في العمليات الداخلية للمنظمة من أجل خلق قيمة لتلك العملية الداخلية وبالتالي زيادة قدرتها على تحسين جودة المنتج أو الخدمة وبالتالي ارضاء العميل الداخلي والخارجي. ومن الجدير بالذكر أنه ليس جميع العناصر أو الأبعاد للأسبقية التنافسية مهمة جداً وذات أثر كبير، إلا أنه سيتم استعراض أدناه أكثر العناصر أو الأبعاد أهمية في الأسبقيات التنافسية و اتفق كل من (Krajaweski & Malhotran, 2013, p. 30) ((Epetimehin, 2011, p. 26)، (النجار و محسن، 2012، صفحة 69) (الزعي و زكريا، 2016) على تسمية أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بين

منظمات الأعمال بالأسبقيات التنافسية، حيث ان تحقيق النجاح في البيئة التنافسية للمنظمات يفرض عليها ان تعمل جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق التركيز بشكل أساسي على مجموعة من الأبعاد التي سيتم التنافس ولمدة زمنية طويلة عليها وذلك بالتطابق مع رغبات وحاجات الزبائن الخارجين، ولفهم حاجات الزبون الخارجي يجب التنسيق بين إدارة التسويق وإدارة العمليات لتتبع متطلبات كل جزء من أجزاء السوق وتحديد أهدافها وتحديد القدرات التشغيلية التي تحتاجها المنظمة لتحويل تلك الحاجات إلى قدرات مرغوبة مما يضمن تحقيق التفوق في أداء المنظمة على منافسها (النجار و محسن، 2012، صفحة 59)، إذ يتطلب معرفة استراتيجية العمليات التي يقودها الزبون الخارجي لأنها تعكس الفهم الواضح لأهداف طويلة الأمد للمنظمة لذلك يتطلب بذل مجهود عالٍ من قبل إدارة المنظمة لتحديد حاجات الزبون الداخلي لما لذلك الدور الأساس في الأداء الكلي للمنظمة لزيادة الحصة السوقية لها.

ويرى الباحثون إن أهم الأسبقيات التي ركز عليها معظم الكتاب والتي تكون محور الدراسة الحالية هي (الكلفة والجودة والمرونة والتسليم والإبداع) وفيما يأتي استعراضاً لتلك الأبعاد:

1.3.2. التكلفة:

تعد الكلفة الأسبقية الأولى للتنافس حيث يتم عرض المنتجات بسعر منخفض نسبة إلى أسعار المنتجات المنافسة، ولغرض تطويرها يتم الاعتماد على وظيفة العمليات للتركيز بصورة أساسية على تخفيض تكاليف أنظمتها (Reid & Sanders, 2012, p. 34).

كتكاليف العمل والمواد والتلف والتكاليف الصناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة (النجار و محسن، 2012، صفحة 59)، لذلك فإن معظم المنظمات التي تتنافس استناداً إلى الكلفة ينبغي أن تدرس أنظمة عملياتها بعناية وأن تزيل كل الضائعات وتستثمر في الامتعة من أجل زيادة الانتاجية، لأن المنافسة في هذا القطاع شديدة ومحتمل أن يكون منتج واحد بكلفة منخفضة يمكنه من تأسيس أسعار البيع في السوق.

2.3.2. الجودة:

وهي الأسبقية التنافسية الثانية التي تركز على جودة المنتجات والخدمات، وهذا يعني تلبية توقعات العملاء فيما يتعلق بالفوائد التي يتلقونها من خدماتك، مما يؤدي إلى هوامش ربح أعلى من

المتوسط. وعلى وجه الخصوص، فإن الجودة العالية للمنتجات التي يشتريها العملاء تجلب رضا أكبر للعملاء، مما يؤدي إلى ولاء العملاء للمنظمة، مما يؤدي بدوره إلى ارتفاع أرباح الشركة في المستقبل. (النجار و محسن، 2012، صفحة 66)

3.3.2. التسليم:

يشير (مصيب، 2017، صفحة 79) ان العديد من المنظمات تحاول توسيع قاعدة عملائها من خلال الاهتمام بشكل خاص بموعد تسليم هذه المنتجات إلى عملائها، بغض النظر كانت هذه المنتجات ملموسة أو غير ملموسة، وبمعنى أوسع فهو الوقت الذي يستغرقه المنتج ليصل إلى العميل الذي ويرضي حاجاته وتطلعاته.

لذا يؤكد (Sanders و Reid، 2012، صفحة 36) أن تنافس المنظمات فيما بينها يكمن أساسا في مدة توصيل هذه المنتجات إلى عملائها بأسرع وقت ممكن مع المحافظة على كافة خصائص المنتج وأهمها الجودة العالية.

ويشير (حيدر، 2016، صفحة 86) إن القدرة على تقديم تسليم سريع ومستمر يسمح للمنظمة بفرض أسعار متميزة على منتجاتها، ومن خلاله يصبح مصدرا للميزة التنافسية عندما تحاول المنظمات الحد من المدة الزمنية ابتداء من طلب العميل للخدمة إلى الإيفاء بهذه الطلبات، إذن هو مقياس لالتزام المنظمة امام زبائنها وعاملا مهما في قرار الشراء لما له ارتباط بالأرباح والحصة السوقية مباشرة بسرعة المنظمة من تسليم منتوجاتها مقارنة بمنافسيها، ولهذا البعد من الأسبقيات التنافسية عدة أنواع لغرض الاستجابة للتغير في طلبات الزبائن منها ما يلي: (فيروز، 2017، صفحة 12)

1. مرونة المنتج (خدمة، سلعة): وهي تقديم المنتجات الجديدة على وفق تطلعات ورغبات العميل.
2. مرونة المقدرات (الحجم): وتتمثل في القدرة في التحكم في السرعة (الزيادة او النقصان) لمعدلات إنتاج هذا المنتج ليصل إلى العملاء.
3. مرونة المزيج الخاصة بالمنتج: وهي القدرة على إنتاج منتجات ذات أنواع وأحجام مختلفة أو التحكم في اتساع وعمق وكذا اتساق المنتجات لتصل إلى مبتغى العميل دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية.
4. مرونة التسليم: القدرة على التحكم في مواعيد التسليم المخطط لها.

4.3.2. الإبداع:

تتبنى المنظمات التي تسعى إلى الريادة في تكنولوجيا المنتجات أهداف الابتكار كأولوية تنافسية (محسن و النجار ، 2012، صفحة 60) ولذلك يجب على المنظمات التركيز على البحث والتطوير في بداية أنشطتها. وذلك لأن المنظمة لها دور أساسي في جذب عوامل النجاح ضد المنافسين وهذا يدل على قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من خلال التطوير. (العوادي ، 2014، صفحة 61)، لكي تستمر هذه المنظمات في الحفاظ على هذه الأولويات، يجب عليها التركيز على الجودة العالية، ولديها القدرة على تطوير معدات الإنتاج، وتحسين منتجاتها باستمرار، ومن جهة أخرى يؤكد (الشمري، 2012، صفحة 66) أن تحديد أولويات الإبداع من قبل المنظمات يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وهو جزء لا يتجزأ من الأنشطة التجارية. ويتضمن ذلك إعادة استثمار الأرباح بشكل مستمر في منتجات جديدة، وتفعيل احتياجات العملاء وإيقاظها، وتطوير عمليات وقدرات جديدة. نحن نقدم منتجات أكثر تقدماً. ولذلك يمكن النظر إلى المنافسة من خلال العملاء على أنها عملية يحركها الإبداع.

يرتبط بعد الابتكار بمفهوم التحسين وهو أي تعديل أو تحسين أو تطوير يتم داخل منظمة ما على الأنشطة أو الحلول أو المنتجات أو الخدمات لجعلها أكثر تطوراً وأكثر ملاءمة للواقع ومواكبة العصر وتحقيق الأهداف المرجوة ويتم ذلك للحصول على رضا العملاء. (السكرانة، 2008، صفحة 39)

3. الإطار التطبيقي للدراسة:

1.3. مجتمع وعينة الدراسة:

طبقت الدراسة على ثلاث فنادق من نفس الصنف في ولاية المسيلة، وبذلك فإن مجتمع دراستنا يتكون من ثلاث 03 مسؤولي التسويق في هذه المؤسسات، وتعد هذه العينة من نوع العينات القصدية، التي يتم اختيارها طبقاً لشروط وخصائص البحث ونوع الدراسة، حيث أنها تلائم الدراسات الكيفية، التي تعتمد على المقابلات الشخصية، خصوصاً أن المقابلات الشخصية تعتبر مطولة وتفصيلية ومتعمقة، ما يجعلها تستهلك الوقت والجهد الكبير للمشاركة في البحث، لذلك لا يمكن إجراؤها إلا مع عينة صغيرة.

لذلك الأهم من العدد هنا هو الخبرة والمعرفة في المجال والإحاطة الشاملة بالمؤسسة الفندقية ووظائفها واستراتيجياتها وهو ما ينطبق على عينتنا المختارة.

2.3. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة، تم التأكد من الصدق الظاهري لها بعد عرضها على عدد من المحكمين، وتتكون المقابلة من ستة محاور، الأول متعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، أما باقي المحاور تتعلق بأبعاد الأسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والابتكار).

3.3. أدوات تحليل بيانات ومعلومات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة الكيفية على أداة تحليل كيفي، تتمثل في طريقة NVIVO التقليدية لتحليل البيانات الكيفية. أو نسميها التحليل التقليدي لـ NVIVO، وهي تأخذ نفس فكرة طريقة NVIVO المحوسبة وفق برنامج إلكتروني، حيث أن الطريقة التقليدية تركز على معرفة التشابه والاختلاف في الإجابات لمختلف المشاركين في البحث وتحليلها، والتركيز على كلماتهم المختارة والمتكررة لاستنتاج توجهات المؤسسة في كل نقطة، ورصد المصطلحات الإدارية المستعملة في المؤسسة في مجال موضوع الدراسة.

وتعد هذه الطريقة في التحليل فعالة ومتميزة، حيث أنها تعتمد على التحليل المقارن والمنطقي، واستنتاج التوجهات.

4.3. تحليل وتقييم الدراسة واختبار الفرضيات:

سيتم تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من الدراسة الاستطلاعية للمؤسسات والمقابلات الشخصية مع المشاركين في البحث، ثم تقييم الدراسة طبقاً للتحليل ولما تم اكتسابه من خبرة علمية من الجزء النظري المتضمن لدراسة وتحليل أدبيات ومعرفة متخصصة في مجال موضوع البحث.

5.3. واقع تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية:

يعرض هذا المحور جدول لأسئلة وإجابات مسؤولي التسويق الثلاث بالمؤسسات الفندقية، حول واقع تبني المؤسسة الفندقية لأبعاد الأسبقيات التنافسية، ثم التحليل المقارن واستخلاص واقع وتوجه المؤسسة الفندقية في كل عنصر.

1.5.3. بعد التكلفة:

الجدول (02): جدول مقارنة لآراء مسؤولي التسويق حول واقع اهتمام المؤسسة الفندقية ببعد التكلفة

السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
طرق تخفيض التكلفة	نسعى لتخفيض التكلفة من أجل تحقيق هامش ربح أعلى من خلال: المواد المستعملة في (الاعاشة، التجهيز، التنظيف، اليد العاملة)	نتبع سلسلة فندقية لا دخل لنا في تسعير الخدمة.	الأسعار ثابتة لا علاقة لها بتكلفة الخدمة.
الرقابة الدورية على تكاليف الخدمات	هناك رقابة وموظف مكلف بها على كامل عمليات تقديم الخدمة.	الرقابة على التكاليف موجودة ومحدودة كون كل العمليات تتم مسبقا مع متعامل عن طريق صفقة.	رقابة مستمرة ابتداء من انتاج الخدمة الى غاية تقديمها
التقنيات المستخدمة في خفض التكاليف	تحويل جميع التجهيزات الكهربائية المستهلكة إلى غير مستهلكة كالإنارة والتكييف والتجهيزات المطبخ وغيرها. استخدام المياه الجوفية بدل مياه الشبكة. إعادة تدوير مياه المسح في التنظيف والسقي.	تستخدم المؤسسة تقنيات لخفض التكاليف تتمثل في: تجهيزات لتسخين المياه عن طريق الطاقة الشمسية. الأجهزة الحديثة غير مستهلكة للطاقة. استخدام الرقمنة فهي غير مكلفة تماما	تقليل استهلاك الطاقة، تقليل استعمال التجهيزات القديمة، استخدام الرقمنة على نطاق واسع
استغلال الموارد والمعلومات بكفاءة وفعالية	المادية: توصيات وقوانين داخلية صارمة للحفاظ على الموارد المادية وهياكل الفندق. البشرية: المحافظة على المورد البشري خاصة ذوي الخبرة والمؤهلين من خلال التحفيز. المعلومات: مكتب الاستغلال يحاول دراسة كل المتغيرات من اجل استغلالها (تحسين/ استدراك/ المواصلة...)	نحاول استخدام مواد ليست سريعة الاهتلاك، اما اليد العاملة فنحاول التوظيف من المنطقة. اما في المجال التقني فنستخدم الرقمة	استغلال جميع الموارد المتاحة (بشرية، مادية، وتقنية) استخداما عقلانيا ومستداما.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإجابات المحصل عليها من مسؤولي التسويق

التحليل: يمكن تحليل واقع تبني المؤسسة الفندقية ببعد التكلفة من خلال التحليل المقارن لإجابات مسؤولي التسويق كما يلي:

1. طرق تخفيض التكلفة: يتفق مسؤولي التسويق على أن تسعير الخدمة لا علاقة له بالتكلفة، لكنهم يسعون إلى خفض التكاليف لتحقيق هوامش ربح، بالنسبة للخواص، أما المؤسسة التابعة للسياسة المركزية فالتسعير وتكاليف انتاج الخدمة تبقى ثابتة وتابعة للسياسة العامة.
2. الرقابة الدورية على تكاليف الخدمات: يتفق مسؤولي التسويق على أن هناك رقابة على التكاليف ومستمرة ابتداء من اناج الخدمة على غاية تقديمها وتبقى محدودة عند المؤسسة التابعة للسياسة المركزية.
3. التقنيات المستخدمة في خفض التكاليف: تستخدم المؤسسات الفندقية تقنيات تسمح بتقليل استهلاك الطاقة والتحول نحو الاستدامة، بذلك تقلل تكاليفها.
4. استغلال الموارد والمعلومات بكفاءة وفعالية: تسعى المؤسسات الى استغلال الموارد البشرية والمادية والتقنية استغلالاً أمثل واتفقوا على أن الموارد التقنية أهم مورد (الرقمنة) فهي مقللة للتكاليف والجهد والوقت.

2.5.3. بعد جودة الخدمة:

يعرض هذا المحور جدول لأسئلة وإجابات مسؤولي التسويق الثلاث بالمؤسسة، حول واقع اهتمام المؤسسة بجودة الخدمة، ثم التحليل المقارن واستخلاص واقع وتوجه المؤسسة في كل عنصر.

الجدول (03): جدول مقارن لأراء مسؤولي التسويق حول واقع اهتمام المؤسسة بجودة الخدمة

السؤال	الخبير الأول	الخبير الثاني	الخبير الثالث
معايير قياس جودة الخدمات	من خلال سجل الشكاوى	بعد نهاية الفترة التي يقضيها الزبون له استمارة الكترونية يعبئها يعبر فيها عن رايه حول الخدمة	سجل خاص بتقييم الخدمات على مستوى المؤسسة.
تطوير عملياتها الخاصة بالجودة	اجتماع دوري يراجع فيه سجل الشكاوى وتحليله.	في نهاية كل شهر يقوم مكلف بمراجعة هذه الاستثمارات ونحاول تحسين النقائص	مراجعة هذا السجل. استدراك النقائص. اجتماع دوري مع الموظفين داخل المؤسسة

كيفية رفع مستوى الجودة	مستوى الجودة ثابت نسبيا	بالنسبة للمنتج المادي نحاول توفير أعلى مستوى من الجودة. اما الخدمة من خلال تدريب وتكوين الأفراد.	سد الفجوات بين المتوقع والفعلي في جميع مراحل تقديم الخدمة.
كيفية متابعة مستوى الجودة ومعالجة المشاكل	تنقسم الخدمات داخل الفندق إلى إعاشة، وإيواء، ومسبح، وقاعة مناسبات. يتابع كل موظف مستوى جودة كل فرع من الخدمات ويحاول حل هذه المشاكل.	متابعة ردود أفعال الزبائن حول الخدمة وتتبع تلك الاستثمارات الالكترونية ومعالجة النقائص.	الرقابة الدورية على جميع مراحل تقديم الخدمة. حل جميع المشاكل المتعلقة بالخدمة من الجانبين.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإجابات المحصل عليها من مسؤولي التسويق

التحليل:

يمكن تحليل واقع اهتمام المؤسسة بجودة الخدمة، من خلال التحليل المقارن لإجابات مسؤولي التسويق كما يلي:

1. معايير قياس جودة الخدمات: كانت إجابات مسؤولي التسويق تنصب حول استخدام سجل الشكاوى أو استمارة الكترونية، لقياس جودة الخدمة المقدمة، فهي من وجهة نظر الزبون فقط (تسويق خارجي)، ولم يراعى التسويق الداخلي للخدمة.
2. تطوير عملياتها الخاصة بالجودة: استخدام السجل أو الاستمارة الالكترونية يتبعه اجتماع لمناقشة رد فعل الزبون ومن ثم يقومون بتحليله واستدراك نقائص الخدمة.
3. كيفية رفع مستوى الجودة: يحاول مسؤولي التسويق رفع مستوى الجودة من خلال سد الفجوات الموجودة في مراحل تقديم الخدمة.
4. كيفية متابعة مستوى الجودة ومعالجة المشاكل: مهما تعددت الخدمات داخل المؤسسة أو قلت، يتفق مسؤولي التسويق على أن الرقابة الدورية ومتابعة ردود الأفعال أهم عملية لمتابعة مستوى الخدمة.

3.5.3. بعد التسليم:

الجدول (04): جدول مقارنة لأراء مسؤولي التسويق حول واقع تبني المؤسسة الفندقية لبعء التسليم

السؤال	الخبر الأول	الخبر الثاني	الخبر الثالث
كيفية التعامل مع أوقات الذروة	تحويل الزبائن إلى رحلة داخلية للتعرف على ما تزر به المنطقة من مقومات سياحية، ريثما يتم تجهيز الطلبية.	هناك خيارات نطرحها للزبون كالإقامة في شقق، أو المراقدة المجاورة للمؤسسة الفندقية الى حين شغور الغرف.	الحجز قبلي في حدود الغرف المتاحة لذلك ليس لنا أوقات الذروة
كيفية التحكم في وقت الانتظار	بالإضافة إلى ما سبق فتح قاعة الانتظار الكبيرة بها جميع شروط الراحة من ارائك ومشروبات وجهاز عرض للفيديوهات	يوجد بالمؤسسة قاعة انتظار بها جميع وسائل الراحة (النادي، ألعاب ترفيهية، مقهى ومطعم)	التعامل يكون عن طريق الحجز الالكتروني فهو يقلل من وقت انتظار الخدمة
كيفية اختيار مقدم الخدمة	من خلال الشهادة والمسابقة ووضعه تحت الاختبار لمدة عام.	على أساس الشهادة، الخبرة، الهبة، واختبار نفسي.	الاستقطاب من مؤسسات عمومية وخاصة
كيف تحافظون على العلاقة مع زبائنكم	بناء علاقة مع الزبون تقليدية والكثرونية. إضافة خدمات أخرى غير المتفق عليها سابقا كإقامة حفلات وسهرات ليلية.	بناء علاقة مع الزبائن الاوفياء. تخفيضات عن زيارة موالية. الاتصال بهم في المناسبات عن طريق SMS	بناء علاقة مع الزبون الكترونية نحاول من خلالها تحسين الخدمة وتكرار عملية الحجز.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإجابات المحصل عليها من مسؤولي التسويق

التحليل:

يمكن تحليل واقع اهتمام المؤسسة الفندقية ببعء التسليم، من خلال التحليل المقارن لإجابات مسؤولي التسويق كما يلي:

1. كيفية التعامل مع أوقات الذروة: اتفق مسؤولي التسويق على ان التعامل في أوقات الذروة أمر مهم للحفاظ على الزبائن من خلال خيارات عديدة.
2. كيفية التحكم في وقت الانتظار: يؤكد مسؤولي التسويق أن وقت الانتظار مهم جدا وجب استغلاله في تقديم خدمات إضافية للزبون.

3. كفية اختيار مقدم الخدمة: أكد مسؤولي التسويق أن الأفراد (الموظفون في المكاتب الامامية والخلفية) يتم اختيارهم بعناية للأهمية البالغة في تقديم خدمة مميزة.

4. كيف تحافظون على العلاقة مع زبائنكم: اتفق مسؤولي التسويق على أهمية بناء علاقة مستدامة مع العميل سواء كانت تقليدية CRM أو الكترونية eCRM.

بعد الابداع:

الجدول (06): جدول مقارنة لآراء مسؤولي التسويق حول واقع تعليم وتدريب الكفاءات البشرية بالمؤسسة

السؤال	الخبر الأول	الخبر الثاني	الخبر الثالث
الطرق المتبعة في تحقيق الابداع	الاستماع الى أفكار الموظفين أو ما يوضع في سجل الاقتراحات	من خلال التغذية العكسية وما هو موجودة في الاستثمارات الالكترونية.	انطلاقا من الأفكار المبدعة، والابتكارات في هذا المجال خاصة التقنية، ومجريات الساحة الفندقية محليا ودوليا
مكونات الهيكل التنظيمي	لا يحتوي على مصلحة لذلك	محليا لا يوجد، مركزيا موجود	لا يحتوي على ذلك
كيفية تشجيع روح الابداع والابتكار لدى العاملين	التحفيز المعنوي والمادي	للأسف ليس من صلاحيات المؤسسة	التحفيز المادي والمعنوي
الخدمات المبتكرة حديثا	اضفنا الخدمات قاعة للتدليك (MASSAGE) حمام عصري مجهز بتقنيات حديثة. قاعة للرياضة للجنسين.	لا توجد	لم نستخدمها بعد وتبقى حصرية عند المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الإجابات المحصل عليها من مسؤولي التسويق

التحليل:

يمكن تحليل واقع اهتمام المؤسسة الفندقية ببيع الابتكار، من خلال التحليل المقارن لإجابات مسؤولي التسويق كما يلي:

1. الطرق المتبعة في تحقيق الابداع: يؤكد مسؤولي التسويق أن مولد الابتكار والابداع هو الزبون الداخلي والخارجي.

2. مكونات الهيكل التنظيمي: ينعدم داخل الهيكل التنظيمي قسم للبحث والتطوير.

3. كيفية تشجيع روح الابداع والابتكار لدى العاملين: يتفق الخبيرين الأول والثالث على التحفيز المادي والمعنوي للمبدعين والمبتكرين فيما يؤكد الخبير الثاني على أن ذلك ليس من صلاحياته.

4. الخدمات المبتكرة حديثا: أكد الخبير الأول والثالث على أن هناك خدمات مبتكرة داخل المؤسسة الفندقية أفصح عنها الأول وتحفظ الخبير الثالث عنها، بينما انعدمت عند الخبير الثاني.

6.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.6.3. الفرضية الأولى: تعمل المؤسسات الفندقية على تطبيق استراتيجيات لتبني بعد التكلفة المستدامة

من خلال دراسة وتحليل وتقييم ما تقدم به مسؤولي التسويق فيما يخص بعد التكلفة المستدامة، عن طرق تخفيض التكلفة والرقابة الدورية على ذلك واستخدام وسائل وتقنيات مستدامة لخفض التكاليف، وأيضا طرق استغلال الموارد المتاحة، حيث أكدوا أنهم يسعون لذلك بالطرق المتاحة. ومنه نقول إن الفرضية الأولى محققة.

2.6.3. الفرضية الثانية: تسعى المؤسسات الفندقية لتحسين جودة الخدمات كأولوية تنافسية من خلال دراسة وتحليل وتقييم ما تقدم به مسؤولي التسويق فيما يخص بعد جودة الخدمات، أكد مسؤولي التسويق أن المؤسسات الفندقية تسعى جاهدة لتقديم خدمات ذات جودة عالية ابتداء من عملية انتاج الخدمة إلى غاية تقديمها للزبون، مؤكدين أنهم يحاولون دائما الرفع من مستواها، ويعالجون مشاكلها والفجوات ان وجدت.

ومنه نؤكد على تحقق الفرضية الثانية.

3.6.3. الفرضية الثالثة: تبني المؤسسات الفندقية بعد التسليم

من خلال دراسة وتحليل وتقييم ما تقدم به مسؤولي التسويق فيما يخص بعد التسليم، يؤكد مسؤولي التسويق على أن لعملية تسليم الخدمة دورا بارزا في تكرار عملية الشراء من خلال استغلال

أوقات الانتظار وأوقات الذروة، وكذا العاملين على تقديم الخدمة بمستوى عال وبناء علاقة طويلة الأمد الزبائن بوسائل تقليدية أو الكترونية.

ومنه نؤكد على تحقق الفرضية الثالثة.

4.6.3. الفرضية الرابعة: تعتمد المؤسسات الفندقية آليات محددة لضمان الالتزام بمواعيد التسليم

من خلال دراسة وتحليل وتقييم ما تقدم به مسؤولي التسويق فيما يخص بعد الابداع يتفق مسؤولي التسويق ان بعد الابداع والابتكار مهم بالنسبة للمؤسسات الفندقية فهو يعتبر ميزة تنافسية مستدامة تسعة هذه الأخيرة لتحقيقها لضمان بقائها في السوق الفندي لأطول مدة ممكنة، وتشجع هذه الروح بالتحفيز المادي والمعنوي.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

5.6.3. الفرضية الرئيسية: تركز المؤسسات الفندقية على تعزيز الابتكار كعامل تنافسي رئيسي بعد التأكد من تحقق الفرضيات الفرعية التي تؤكد تبني المؤسسات الفندقية لأبعاد الأسبقيات التنافسية داخلها ابتداء من التكلفة فالجودة والتسليم والابداع، لذلك فالفرضية الرئيسية محققة.

4. خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها ان المؤسسات الفندقية على دراية بحدة المنافسة في السوق السياحي ولا يمكن الاقتصار على تحقيق ميزة تنافسية تضمن المحافظة على بقائها ومواردها المتاحة، بل وجب التفكير في تنمية الأسبقيات التنافسية بأبعادها وتعظيم حجم الميزة التنافسية المستدامة وهذا ليس بالأمر المستحيل لتوفر العديد من الفرص، وذلك يرتبط أيضا تنمية أداء الافراد سواء المكاتب الأمامية أو الخلفية، فترابط الأبعاد الخاصة بالأسبقية التنافسية فيما بينها يجعل الاهتمام بالموارد البشري اهم عنصر فهو الذي يسعى للابتكار والابداع والتحسين، كذلك هو الذي يسهل وسمح بمرونة الأداء وجودته، أيضا هو المسير للتكاليف والمحافظ عليها، ومن خلال هذه الدراسة خالصنا للنتائج التالية:

1. مسؤولي التسويق في هذه المؤسسات الفندقية ليسوا ملمين بمصطلح الأسبقيات التنافسية بأبعادها.
2. ضعف التكوين في مجال التسويق يظهر من خلال عدم السعي إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في السوق السياحي وبالأخص الفندي.
3. يسعى مسؤولي التسويق إلى تبني ميزة تنافسية تميزهم عن باقي المنافسين لكنهم لا يسعون إلى استدامتها.
4. محدودية الاهتمام بالإبداع والابتكار والاستثمار في هذا الجانب خاصة لدى المؤسسات الفندقية العمومية.

5. التوصيات:

من خلال النتائج والدراسة النظرية والتطبيقية فإننا نقدم مجموعة من التوصيات:

1. ضرورة تحيين معلومات الأفراد وخاصة مسؤولي التسويق بالمستجدات الحاصلة في مجال التسويق؛
2. ضرورة التوجه نحو استدامة الموارد كونها تحقق كفاءة واستغلال أمثل للموارد وتحقيق أسبقية تنافسية؛
3. تبني الأفكار الجديدة والمبدعة خاصة ما تعلق منها بالمؤسسات الناشئة المبتكرة لطرق وأفكار جديدة في السوق السياحي.

6. قائمة المراجع:

1.6. أولاً: المراجع باللغة العربية

- أياد خالد مهدي الجوراني. (2011). دور نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة وريادة الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية. بغداد، العراق.
- بلال السكرانة. (2008). إدارة الابداع والابتكار في المنظمات، دار حامد، عمان.
- صالح عبد الرحمن السبعان، ومحمد الصغير الشعبي. (2012). تبني شركات تصنيع الدواء للأسبقيات التنافسية. المملكة العربية السعودية.
- صباح مجيد النجار، وعبد الكريم محسن. (2012). إدارة الإنتاج والعمليات، دار المعرفة، عمان.
- علي فلاح الزعبي، واحمد عزام زكريا. (2016). إدارة الأعمال اللوجستية مدخل لتحقيق الاسبقية التنافسية، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- فيصل بن مطلق القحطاني. (2012). الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. بريطانيا.
- مصطفى سالم العوادي. (2014). إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية. بغداد، المجلس العالي للدراسات المحاسبية، العراق.
- منار صباح علي الشويلي. (2017). كلف الجودة الشاملة وعلاقتها بأسبقيات التنافس. العراق.
- جليل عبد الرضا حيدر. (2016). أثر استراتيجيات سلسلة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية/ دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من المديرين في القطاع الصناعي. بغداد، العراق.
- محسن رشيد مصيب. (2017). دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية وصفية لعينة من العاملين في المستشفيات العامة في بغداد. بغداد، العراق.

- سرمد حمزة الشمري. (2012). التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية والتحقيق الميزة التنافسية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، الصفحات 256-277.
- الطيب داوودي، ومراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية.
- علي خضير فيروز. (2017). أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي. مجلة الادارة والاقتصاد.
- ولاء جمال الدين النوري، وليلى جار الله خليل. (2014). الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية. مجلة تنمية الرافدين، العراق.

2.6. ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- C. M., Anouze, A. L., Amoudi, O., & Al-Balushi, Z. Durugbo. (2020). Competitive priorities for regional operations: a Delphi study, p .18-1 .
- D Reid و Nada R Sanders. (2012). Operations Management. U K: Prentice Hall.
- Festus M Epetimehin. (2011). Achieving Competitive Advantage in Insurance Industry. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS) Vol 2, p .21-18
- Fred R David. (2010). Strategic Management Concept. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ian Combe. (2018). Marketing and flexibility: debates past, present and future. European Journal of Marketing, p.1267-1257
- J. W Ong و Ismail Hishamuddin Bin. (2018). Sustainable Competitive Advantage through. Journal Communications of the Management.
- L Agostini و A Nosella. (2017). Enhancing Radical Innovation Performance through Intellectual Capital Components. Journal of Intellectual Capital, p-789 .806
- L. J Krajaweski و M K Malhotran. (2013). Operation Management Process and Supply Chain Global Edition.
- S. A. D., Christino, J. M. M., Gonçalves, C. A., & Gonçalves, M. A Medeiros. (2020). Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage .P27.