

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم الاقتصاديه
قسم العلوم التجاريه



العنوان

إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة فندق دار العز بجيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إعداد الطلبة:

- رويمل صابر
- شرع إسلام

تحت إشراف:

د/ كبيش جمال

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا نعمة العلم ووفقنا نحو بلوغنا هذا المقام، فما عسانا إلا أن نحمده ونستعينه و نستهديه: "فالله ملك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل وبالأخص إلى الأستاذ المشرف الدكتور "كبيش جمال" على توجيهاته القيمة والإرشادات التي لم يبخل علينا بها. كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث المتواضع وتقييمه. وإلى كل من بذل معنا جهدا ووفر لنا وقتا ونصح لنا قولا، نسأل الله ان يجزيهم عنا خير الجزاء.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال الحق تعالى فيهما:

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إليك يا أمي يا من علمتني العطاء دون انتظار المقابل
يا من زرعت في قلبي أسمى معاني الأفاضل.

إلى ذلك الصرح العظيم الذي علمني الخلق الكريم، والذي
صاحب الفضل العظيم.

إلى إخوتي سندي في حياتي وأعزتي ومصدر بسماتي.

إلى أصدقائي ورفقائي وأصحابي يا من قضينا معا كل
اللحظات.

إلى كل من دعمني وشجعني في حياتي وأعطاني دفعة
إلى الأمام.

| الصفحة | فهرس المحتوى |
|--------|---|
| | شكر و تقدير |
| | إهداء |
| | فهرس المحتوى |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| أ-ح | المقدمة |
| 07 | الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات التكميلية |
| 08 | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: ماهية الخدمات التكميلية |
| 15-09 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات |
| 17-16 | المطلب الثاني: مفهوم الخدمات التكميلية: تعريفها وخصائصها |
| 18-17 | المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى الخدمات التكميلية |
| 19-18 | المطلب الرابع: التمييز بين الخدمة الجوهر و الخدمة التكميلية |
| 19 | المبحث الثاني: تصنيفات الخدمات التكميلية |
| 21-20 | المطلب الأول: المعلومات و تقديم الاستشارة |
| 22-21 | المطلب الثاني: الضيافة واستلام الطلبات |
| 23-22 | المطلب الثالث: الاستثناءات وحماية الممتلكات |
| 24-23 | المطلب الرابع: إعداد الفواتير والدفع |
| 25 | خلاصة الفصل الأول |
| 26 | الفصل الثاني: آليات تحقيق المزايا التنافسية في المنظمة الخدمية |
| 27 | تمهيد |
| 28 | المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية |
| 30-28 | المطلب الأول: الميزة التنافسية: تعريفها، أهميتها وخصائصها |
| 31-30 | المطلب الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية |
| 33-31 | المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية |
| 36-33 | المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية |

| | |
|---------|--|
| 36 | المبحث الثاني: متغيرات البيئة التنافسية لقطاع الخدمات |
| 37-36 | المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية |
| 42-38 | المطلب الثاني: المتطلبات و المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية |
| 44-42 | المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية |
| 47-45 | المطلب الرابع: الخدمات التكميلية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية |
| 48 | خلاصة الفصل الثاني |
| 49 | الفصل الثالث: مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية في فندق دار العز بولاية جيجل |
| 50 | تمهيد |
| 51 | المبحث الأول: تقديم فندق دار العز بولاية جيجل |
| 51 | المطلب الأول: التعريف بفندق دار العز |
| 53-51 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق دار العز |
| 54-53 | المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها فندق دار العز |
| 55 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |
| 57-55 | المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة |
| 72-57 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة |
| 96-72 | المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات |
| 97 | خلاصة الفصل الثالث |
| 101-98 | خاتمة |
| 105-103 | المراجع |
| 120-106 | الملاحق |
| | الملخص |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | مقياس ليكارت الخماسي | 57 |
| 02 | مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة | 57 |
| 03 | توزيع طول فئات مقياس ليكارت الخماسي | 59 |
| 04 | القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسين "r" | 61 |
| 05 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المعلومات بالدرجة الكلية للبعد | 63 |
| 06 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الاستشارات بالدرجة الكلية للبعد | 63 |
| 07 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الضيافة الكلية للبعد | 64 |
| 08 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد استلام الطلبات بالدرجة الكلية للبعد | 64 |
| 09 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المشاركة في الاستثناءات بالدرجة الكلية للبعد | 65 |
| 10 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد حماية الممتلكات بالدرجة الكلية للبعد | 65 |
| 11 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد إعداد الفواتير بالدرجة الكلية للبعد | 66 |
| 12 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الدفع بالدرجة الكلية للبعد | 66 |
| 13 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد الخدمات التكميلية بالدرجة الكلية للمحور | 67 |
| 14 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التكلفة بالدرجة الكلية للبعد | 68 |
| 15 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الجودة بالدرجة الكلية للبعد | 68 |
| 16 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المرونة بالدرجة الكلية للبعد | 69 |
| 17 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التسليم بالدرجة الكلية للبعد | 69 |
| 18 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للمحور | 70 |
| 19 | معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمحوري الإستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها | 70 |
| 20 | ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha" | 71 |
| 21 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية | 72 |
| 22 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة | 73 |
| 23 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية | 74 |
| 24 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل | 75 |
| 25 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعلومات | 77 |
| 26 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستشارات | 78 |
| 27 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الضيافة | 79 |
| 28 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استلام الطلبات | 80 |

| | | |
|----|---|----|
| 81 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثناءات | 29 |
| 82 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حماية الممتلكات | 30 |
| 83 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد إعداد الفواتير | 31 |
| 84 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدفع | 32 |
| 85 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الخدمات التكميلية | 33 |
| 86 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد محور الميزة التنافسية | 34 |
| 89 | معامل الالتواء والتفرطح | 35 |
| 90 | معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 36 |
| 91 | نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية | 37 |
| 95 | نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية | 38 |

| الرقم | عناوين الأشكال | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | النموذج الجزئي لشوستاك | 13 |
| 02 | دورة حياة الخدمة | 14 |
| 03 | نموذج زهرة الخدمات التكميلية | 20 |
| 04 | مراحل بناء الميزة التنافسية | 34 |
| 05 | نموذج القوى الست في المنافسة | 40 |
| 06 | نموذج سلسلة القيمة | 41 |
| 07 | تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات جوهرية | 47 |
| 08 | الهيكل التنظيمي لفندق دار العز | 52 |
| 09 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية | 73 |
| 10 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة | 74 |
| 11 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 75 |
| 12 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل | 76 |

مقدمة

مقدمة

قد حقق قطاع الخدمات نمواً ملحوظاً على مستوى العالم ككل في العقود الأخيرة، إذ تعتبر الأنشطة الخدمية من بين القطاعات الاقتصادية التي تحقق عوائد معتبرة لأي دولة تولي الاهتمام بها، ولقد أصبح من الضروري على المنظمات الخدمية والراغبة في البقاء والاستمرار أن ترضي أكبر عدد من العملاء والاحتفاظ بهم، وذلك من خلال تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق لهم مستوى عالي من الرضا وفق توقعاتهم وإدراكاتهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة.

الجزائر بدورها سعت للنهوض بالقطاع الاقتصادي، من خلال بناء اقتصاد قوي ومتنوع بعيداً عن الربيع البترولي، وتحسين مناخ الاستثمار والأعمال، حيث ارتأت ضرورة تطوير القطاع الخدمي عموماً والقطاع السياحي خصوصاً، كما دفعت بيئة الأعمال التي تسير بدرجة كبيرة من التنافس والتغيير المؤسسات الخدمية ومنها الفنادق إلى البحث عن وسائل خلاقة وأكثر مرونة لتلبية متطلبات هذه المنافسة، وبمعنى آخر المؤسسات الخدمية تفرض نفسها من خلال التسلح بالمفاهيم والمصطلحات العلمية كالتسويق.

إن الواقع التنافسي الحاد على المؤسسات يفرض عليها الاحتفاظ بالعميل مدة أطول والتعامل معه بصفة دائمة، وجذب العديد من العملاء الجدد وإرضائهم يعبر عن مستقبل المنظمة والسبب في وجودها، لكن في ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل فعل ذلك، ونظراً لتشابه العروض الخدمية كالإيواء في الفنادق مثلاً لا بد من مقدم الخدمة أو المؤسسة الخدمية أن تتميز عن منافسيها وإرضاء عملائها بعرض أداء متميز من خلال تدعيم خدماتها الأساسية بخدمات مساعدة و داعمة كإضافة خدمة الإطعام كخدمة داعمة لخدمة الإيواء التي تعتبر جوهرية في الفندق، لأنه في الكثير من الحالات العميل لا يبحث عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الأخرى المساعدة وهي الخدمات التكميلية والتي تمثل الشريان الحيوي الذي يمد المنظمة الخدمية عامة و الفندقية خاصة بالعملاء وبالتالي المزيد من الأرباح.

من هنا يتضح أن دور المنظمات الفندقية لا ينحصر على تقديم خدمة الإيواء فقط، بل هناك خدمات مدعمة للخدمة الجوهر من بين أكثر الطرق فعالية لضمان تفوق المنظمة الفندقية على منافسيها، بحيث تفوق هذه الخدمات رغبات الزبائن وتوقعاتهم، فتقديم الأفضل هو المفتاح الأساسي الذي تصل من خلاله المنظمات إلى تحقيق التقدم والتميز عن منافسيها.

إشكالية البحث

استناداً إلى السياق المذكور سابقاً يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز بجيجل؟

التساؤلات الفرعية

ومن أجل الإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما المقصود بالخدمات التكميلية ؟
- ❖ فيما تتمثل أبعاد الميزة التنافسية ؟
- ❖ ما مدى مساهمة الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز ؟

الفرضية الرئيسية

- ❖ تساهم الخدمات التكميلية بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز.

الفرضيات الفرعية للدراسة

تتبع الفرضية من التصور المسبق للطالب لطبيعة الحل الذي يمكن أن تؤول إليه إشكالية البحث، وفي إطار الإجابة على ما تقدم طرحه نورد الفرضيات التالية:

- ❖ يوجد أثر لبعد المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد الاستشارات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد الضيافة في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد استلام الطلبات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد الاستثناءات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد حماية الممتلكات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد إعداد الفواتير في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.
- ❖ يوجد أثر لبعد الدفع في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز.

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب لاختيارنا هذا الموضوع يمكن حصرها فيما يلي:

- ❖ زيادة اهتمام الدولة بالقطاع السياحي (تدعيم الفندقية).
- ❖ ارتباط الموضوع بتخصصنا.
- ❖ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- ❖ تحليل العلاقة الموجودة بين الخدمات التكميلية والميزة التنافسية.
- ❖ محاولة إثراء مكتبة الجامعة بدراسات حديثة.

أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى إبراز العناصر التالية:

- ❖ الوصول إلى أن الفندق أو الخدمة السياحية لا بد أن تكون لديها ميزة تنافسية
- ❖ تبيان الأهمية النسبية لقطاع الخدمات.
- ❖ إبراز مكانة الخدمات التكميلية ودورها في تفعيل النشاط الفندقي في ولاية جيجل.
- ❖ التعرف على مختلف الخدمات المقدمة من طرف فندق دار العز.
- ❖ إبراز واقع الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية في فندق دار العز.

أهمية البحث

تنتج أهمية البحث من خلال:

- ❖ أهمية قطاع الخدمات في تدعيم الإستراتيجية التنموية لاقتصاد الدول.
- ❖ الوصول إلى التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية.
- ❖ دور الخدمة التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ إلقاء الضوء حول مدى اعتماد فندق دار العز بولاية جيجل على الخدمات التكميلية.
- ❖ التوجه نحو الخدمات التكميلية والذي من شأنه أن يعزز قطاع الخدمات.

صعوبات الدراسة

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذا البحث فنلخصها في:

- ❖ ندرة المراجع الخاصة بالخدمات التكميلية.
- ❖ طبيعة الموضوع في حد ذاته حيث يظم مجموعة من المفاهيم المتداخلة.
- ❖ معظم المراجع الموجودة في مكتبة الكلية هي نفسها الموجودة في المكتبة المركزية.
- ❖ نقص المرافق المجهزة التي تساعد الطالب في إنجاز البحث العلمي.

منهج و أدوات البحث

توضح إجراءات البحث الطريقة التي من خلالها تم جمع البيانات بدءاً بتحديد منهج الدراسة ومجتمع عينة الدراسة، توضيح مصادر جمع المعلومات، كذلك أساليب المعالجات الإحصائية التي تستخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

أولاً: منهج البحث

لقد تم الاستناد في معالجتنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي على بعض الأجزاء المتعلقة بعرض مفاهيم تخص الموضوع، كالمفاهيم المتعلقة بالخدمات، الخدمات التكميلية، الميزة التنافسية، كما تم اعتماد المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة فندق دار العز ومحاولة معرفة واقع تطبيق الخدمات التكميلية في هذا الفندق ومعرفة رأي عملائه اتجاه هذه الخدمات، وصولاً إلى عملية جمع البيانات وتحليلها قصد معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والخروج بنتائج عامة.

ثانياً: أدوات الدراسة

لأجل بلوغ النتائج المرجوة اعتمدنا على مصادر متنوعة في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة كمايلي:

أ- المصادر الأولية

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، وجدنا أن الأدوات الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي:

❖ الاستبيان: يتضمن 40 سؤال تم توزيعه على عملاء فندق دار العز -جيجل- لأجل استطلاع الحقائق حول مساهمة الخدمات التكميلية في تميز هذا الفندق.

ب-المصادر الثانوية:

تم الحصول على المعلومات الثانوية من الكتب باللغة العربية والأجنبية، المجلات، المواقع الالكترونية التي تناولت موضوع الدراسة، كما اعتمد البحث على أدوات إحصائية، جداول تكرارية ونسب مئوية.

بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الانحراف المعياري (δ)، المتوسط الحسابي (\bar{X})، اختبار ستيودنت (T).

حدود البحث

الحدود المكانية: اعتمدت الدراسة النظرية على جمع المعلومات من مكتبة الجامعة وبعض المكتبات التي تتوفر على المراجع، أما الدراسة الميدانية فقد تمت على مستوى فندق دار العز بولاية جيجل.

الحدود الزمانية

فترة إعداد هذا البحث امتدت من شهر مارس إلى غاية شهر جوان 2021 .

الحدود الموضوعية

تناولت الدراسة موضوع الخدمات وبالتحديد التكميلية منها ومحاولة معرفة دورها في تحقيق الميزة التنافسية في فندق دار العز من خلال استقصاء مجموعة من العملاء على مستوى الفندق.

الدراسات السابقة

يتميز موضوع تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الخدمات التكميلية بقلّة البحث فيه، وحدثته في الجزائر لذا لم تكن الدراسات حوله وافرة و كافية وفيما يلي دراسة تناقش هذا موضوع

أميرة يحيوي، أسماء حمداني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، دفعة 2012/2013، هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تنعكس الخدمات التكميلية التي يقدمها الفندق ودورها في تفعيل النشاط الفندقي وتحقيق ميزة تنافسية للفندق، أجريت الدراسة على عينة تتكون من 30 زبون في فندق سيرتا بقسنطينة. توصلت الدراسة إلى أن الخدمات التكميلية في الفندق لها أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية للفندق.

خطة البحث

للإجابة على إشكالية البحث ومختلف التساؤلات الفرعية وتحليل الموضوع بطريقة جيدة، ارتأينا تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني يخصان الجانب النظري أما الفصل الثالث يخص الجانب التطبيقي.

سوف نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للخدمات التكميلية في مبحثين، من خلال تقديم الإطار المفاهيمي للخدمات التكميلية في المبحث الأول وتصنيفات الخدمات التكميلية للمنظمة الخدمية في المبحث الثاني.

الفصل الثاني يتمحور حول آليات تحقيق المزايا التنافسية في المنظمات الخدمية ويضم مبحثين أيضا، الأول سوف نتطرق فيه إلى الإطار العام للميزة التنافسية في المنظمة الخدمية، أما المبحث الثاني فسنخصصه لمتغيرات البيئة التنافسية لقطاع الخدمات.

أما الجزء التطبيقي فكان تحت عنوان "مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز في ولاية جيجل" ويتعلق بالدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة استقصائية أجريناها في فندق دار العز بهدف إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع، حيث سنعمد في هذا المبحث إلى تقديم فندق دار العز في ولاية جيجل، في حين أن المبحث الثاني سنتناول فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وسنختم البحث بخاتمة تحتوي على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الاستقصائية وذكر أهم الاقتراحات. ويمكن توضيح الإطار العام للدراسة كما هو موضح أدناه:

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات التكميلية

المبحث الأول: ماهية الخدمات التكميلية

المبحث الثاني: تصنيفات الخدمات التكميلية

الفصل الثاني: آليات تحقيق المزايا التنافسية في المنظمة الخدمية

المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

المبحث الثاني: متغيرات البيئة التنافسية لقطاع الخدمات

الفصل الثالث: مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية في فندق دار العز بولاية جيجل

المبحث الأول: تقديم فندق دار العز بولاية جيجل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الخاتمة

**الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات
التكميلية.**

المبحث الأول: ماهية الخدمات التكميلية.

المبحث الثاني: تصنيفات الخدمات التكميلية.

تمهيد :

نظرا للأهمية البالغة التي أصبحت تحوزها الخدمات في الوقت الحالي باعتبارها جزء لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة فإنها أضحت تحتل دورا مهما في حياة الأفراد وتحقيق رفاهيتهم واستقرارهم، لذلك شهدت السنوات الأخيرة تطورا كبيرا في مجال تقديم هذه الخدمات، هذا التطور في القطاع الخدمي لاقى استحسان العديد من المستثمرين مما أدى إلى دخولهم السوق، وهذا ما أدى إلى كثرة واشتداد المنافسة، حيث أصبحت الخدمات الجوهرية للمؤسسات لا تكفي وإنما استوجب تدعيمها بخدمات أخرى أطلق عليها الخدمات التكميلية.

ومن خلال هذا السياق وعلى ضوء ما جاء فيه سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الخدمات التكميلية.

المبحث الثاني: تصنيفات الخدمات التكميلية.

المبحث الأول: ماهية الخدمات التكميلية

تتميز الخدمات عن السلع في عدة نقاط جوهرية، ولعل من أبرز هذه النقاط خصائصها المعقدة وذلك نظراً لطبيعتها غير الملموسة، كما أن اشتداد المنافسة في القطاع الخدمي فرض على المؤسسات تدعيم خدماتها الرئيسية والجوهرية بما يسمى بالخدمات التكميلية.

هذه الأخيرة تعتبر أحد أهم دعائم نشاط المؤسسات الخدمية إذ يتوقف عليها نجاحها من عدمه وكل مؤسسة تختار التشكيلة المناسبة لها والتي تخدم مصالحها ومخططاتها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

- أولاً: مفهوم الخدمات: تعريفها، أهميتها وخصائصها

1. تعريف الخدمة:

تم تقديم العديد من التعاريف للخدمة من أهمها:

- حسب **stanton** الخدمة هي مجموع النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية.¹

- أما كوتلر و **Arm strong** فقد عرف الخدمة بأنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون.²

- ويقول **Gronross** أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية.³

- كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع والتي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.⁴

¹ زاهر عبد الحميد عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية، عمان، 2011، ص40.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، تسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص226.

³ بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص37.

⁴ محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، دار الراية، عمان، 2011، ص40

- ويرى كريستوفر لوفلوك أن الخدمة هي عبارة منفعة مدركة بالحواس قائمة بحد ذاتها أو متصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة.¹

وبناء على ما تقدم يمكن استخلاص تعريف للخدمة على أنها:

"منفعة أو نشاط أو منتجات يقدمها طرف إلى طرف آخر من أجل تلبية حاجاته ورغباته، وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون، وتكون في الأساس غير ملموسة وقابلة للتبادل، ولا ينتج عنها نقل للملكية وإن إنتاجها وتقديمها قد يقترن بمنتج مادي ملموس".

II. أهمية الخدمة:

مما لا شك فيه أن للخدمة أهمية بالغة في الحياة المعاصرة في شتى الجوانب، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1. أهميتها في الاقتصاد:

في ظل المتغيرات الجديدة وظهور عصر العولمة قد تعاضم دور صناعة الخدمات في التنمية الاقتصادية وخاصة من خلال خلق فرص عمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، وكذلك بناء وخلق قطاعات اقتصادية متعددة.²

2. أهميتها في عملية التشغيل:

يساهم قطاع الخدمات في توفير مناصب الشغل لأنه توجد خدمات عديدة تيسر من الأداء الوظيفي للعديد من المنتجات، كخدمات الانترنت، خدمات الحلاقة، كما توجد خدمات عديدة تساهم في تحقيق الرفاهية للمجتمع كإعانة الأطفال، الترفيه والإطعام.³

3. أهميتها في زيادة رفاهية الأفراد والمجتمع:

أصبحت الخدمات تحتل دورا مهما في حياة المجتمع، وتساهم في رفاهيته واستقراره، لأن جميع يعتمد على الخدمات بشكل أو بآخر في الحياة اليومية: صحة، كهرباء، تعليم، بريد، خدمات مالية.⁴

¹ حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص33.

² فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص76.

³ علي توفيق الحاج أحمد، سمير حسين، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، الإصدار العلمي، الأردن، 2011، ص41.

⁴ محمود جاسم، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص35.

4. أهميتها في زيادة الطلب على العديد من المنتجات:

تلعب الخدمات دورا جوهريا في تدعيم الصناعات الأخرى حيث تزداد الحاجة للخدمات المصرفية وشركات التأمين والمؤسسات المتخصصة في تقديم الاستشارات الإدارية والفنية، ومن ثم فان دور الصناعات الخدمية يمتد ليشمل خدمة القطاعات الاقتصادية الأخرى بجانب خدمة العملاء من المستهلكين النهائيين.¹

¹ زاهر عبد الحميد عاطف، مرجع سبق ذكره، ص42.

III. خصائص الخدمة

تتفرد الخدمة بمجموعة من الصفات التي تميزها عن السلع والمنتق عليها من قبل الباحثين والمختصين ومن أبرزها نجد:

1- اللاملموسية:

إن من أبرز ما يميز الخدمات على السلع المادية هو أن الخدمة غير ملموسة بمعنى أن الخدمات ليست لها كيان مادي والمستفيد يفنقر إلى القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس من خلال لمسها وتذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل الحصول على الخدمة ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والإستهلاك في الخدمة تحدثان في آن واحد و قد تترتب عن عدم ملموسية الخدمة العديد من النتائج التي تعتبر مشكلة مهمة للمسوق.¹

2- التلازمية:

وتعني الترابط الوثيق بين الخدمة ومقدمها وعدم القدرة على فصلهما، هذا بخلاف المنتجات الملموسة حيث تتدرج في مراحل الإنتاج والتسويق والاستهلاك بعد عملية البيع، يترتب على هذه الخاصية ما يلي: يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب عليه.

التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة للمستفيد.

زيادة العلاقات الشخصية بين مقدم الخدمة والمستفيد.

للبيئة المادية دور هام في ذهن المستفيد مثل: النظافة، الديكور والإضاءة.²

3- عدم التجانس:

وهنا يكون من الصعب وضع نمط معين للخدمات، بحيث يمكن تقديم الخدمة نفسها في كل مرة فمثلا شركة الجوي لا تقدم نوعية الخدمة نفسها في كل رحلة، وبالتالي لا يمكن الحكم على الخدمة من التجربة أو الاستخدام الأول وأيضا لطبيعة الأشخاص المقدمين لتلك الخدمات، لأنها تتكامل بالأساس مع العناصر البشرية الذين تختلف خدمتهم من وقت لآخر، وأيضا حسب النفسية والمزاجية عكس المنتجات المادية التي يمكن تمييزها والاطلاع عليها قبل شرائها.³

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص24.

² مصطفى عبد القادر، تسويق السياسة والخدمة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2002، ص82.

³ هشام بن عبد الرحمان العباسي، تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت، مكتب الملك فهد، الرياض، 2009، ص23.

4- تلاشي الخدمة:

بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواءً إن تم الاستفادة منها من عدمه، وذلك لعدم إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة لذلك فإن عليها أن تحدث أسباب عدم وقوع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة أما في حالة وجود الطلب مستمر فإن هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها.¹

5- الملكية:

إن عدم انتقال الملكية تعد صفة واضحة تميز الخدمة عن السلعة، ذلك أن المستهلك له فقط الحق في استعمال الخدمة لفترة معينة دون أن يمتلكها كما هو الحال في الفنادق والسفر على متن الطائرات أو استئجار منزل أو سيارة. فالدفع يكون لاستعمال الشيء أو استئجاره لفترة معينة أو لوقت محدد في كثير من الأحيان، وذلك عكس السلع المادية التي يحق لمستخدميها التصرف بها، امتلاكها واستخدامها بشكل كامل وبإمكانه حتى تخزينها أو بيعها في وقت لاحق وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة، إن هذه الخاصية تسبب مشكلة تسويقية لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملكه للسلعة مما يلقي بعبء كبير على رجل تسويق الخدمة حتى يشعره بهذه الخاصية.²

ثانياً: مكونات الخدمة:

لكي تتحقق جودة الخدمة في جميع أبعادها لابد من توفر مكونين متلازمين للخدمة اللذين يتمثلان في:³

- الخدمة الجوهر
- الخدمات الداعمة أو المكملة للخدمة الجوهر

إن الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية، حيث هناك خدمات تكميلية تتضمن عمليات معالجة المعلومات، تقديم الاستشارات، حماية الممتلكات... الخ.

لذا يجب على المؤسسات الخدمية أن تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المزايا والمنافع المتأتية من الخدمة، والتي يدرك المستفيد انه يدفع مقابل الحصول عليها وهذا يتطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذا الإدراك من اجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر والعناصر التكميلية، وبالتالي ينبغي على المنظمة أن تؤدي واجبها اتجاه كل العناصر.

¹ درمان سليمان، نجاه العامري، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2012، ص59.

² زكرياء عزام، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص252.

³ بشير العلاق، حميد الطائي، إدارة العمليات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص30.

إن مفهوم المنتج الإضافي من المفاهيم الرئيسية في أدبيات التسويق، فمهمة رجل التسويق تنحصر في تنفيذ هذا المفهوم، كما يقول Levitt: نحن لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنا بل نبيع بالفعل كمجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء.

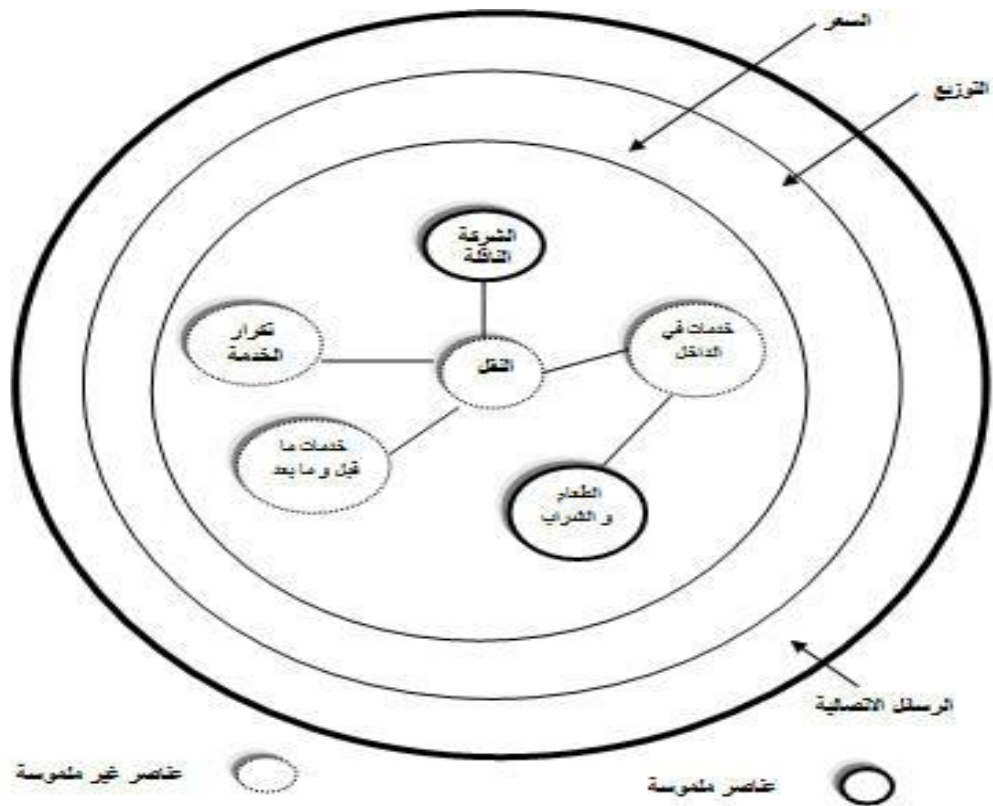
إن مستوى الأداء في الخدمات التكميلية قد يكون مسألة إستراتيجية تنافسية، لذلك وجب على المؤسسة أن تحدد مكان الفرص السامحة لها وان تستغلها في تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: حزمة الخدمة:

حزمة الخدمة هي مجموع الخدمات الأساسية مضافا إليها الخدمات المساعدة و التكميلية و المرتبطة بها و المقدمة للزبون.

وفي محاولة منهم لوصف و تحليل الخدمات المقدمة من طرف المنظمات إلى الزبائن، طور الباحثون عدة نماذج ومن بين هؤلاء شوستاك **shoestack**، والذي حاول من خلال نموذج الجزئي إعطاء تصور معين لما اسماه بالكيان الشامل للسوق.

شكل رقم (01) : النموذج الجزئي شوستاك .



المصدر : shoestack,G.(1977) breaking free from product marketing journal of marketing, vol.41, no.2 april

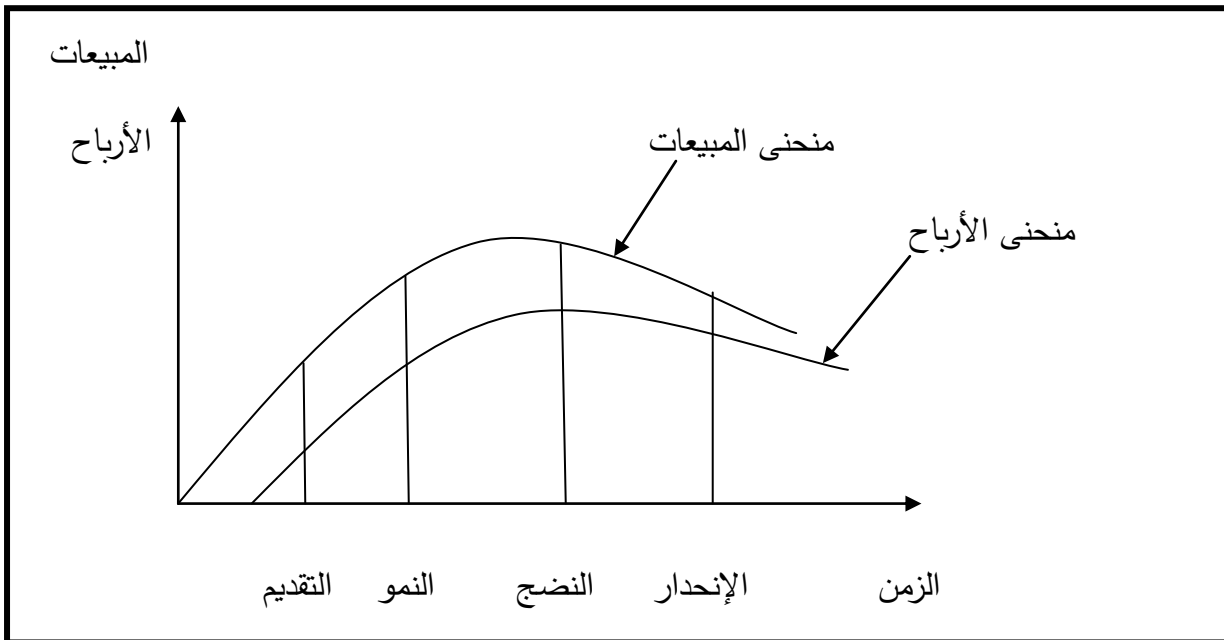
فمركز الدائرة يمثل المنفعة أو الخدمة الأساسية الموجهة لإشباع الحاجة الأساسية للزبون، وهي مرتبطة بمجموعة من الخدمات الأخرى (مساعدة) ملموسة وغير ملموسة، ويحيط بكل هذه العناصر مجموعة من النطاقات تمثل السعر، التوزيع والرسائل الترويجية. وتظهر أهمية هذا النموذج في التفريق أو التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تشتمل عليها عملية تقديم الخدمة. ففي خدمة الطيران مثلا تتضمن العناصر الملموسة، الطائرة نفسها والطعام والشراب المقدم أثناء الرحلة، أما العناصر غير الملموسة فتتضمن النقل، تكرار الخدمة والخدمات المقدمة قبل، أثناء وبعد الرحلة.

وبتحديد العناصر الملموسة وغير الملموسة في الخدمة المقدمة، يحدد المسوق العناصر التي يجب التركيز عليها عند إنتاج الخدمة والترويج لها. وفي هذا الصدد يقول شوستاك: "انه في تقديم الخدمة زادت درجة حاجة المسوق إلى تقديم أدلة وحقائق ملموسة تتعلق بمزايا ومواصفات الخدمة باعتبار أن الزبون يرغب في الحصول على شيء ملموس يؤكد له انه يستفيد من الخدمة المعينة".¹

رابعاً: دورة حياة الخدمة

مثلاً مثل أي منتج، تمر الخدمة خلال دورة حياتها بمراحل، عددها الباحثون في أربع مراحل هي: مرحلة التقديم، النمو، النضج ثم الإنحدار. والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (02): دورة حياة الخدمة



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص197.

¹ هاني أحمد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص220.

أولاً: مرحلة التقديم

تنمو المبيعات في هذه المرحلة بصورة بطيئة وهذا راجع إلى المخاوف التي تنتاب المستهلك أمام الخدمات الجديدة، مما ينتج عنها بطيء في عملية تقبل الخدمة الجديدة، فالمنظمة في هذه المرحلة المتقدمة تتعامل فقط مع عدد قليل من المستهلكين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بشراء الخدمة الجديدة وهؤلاء يطلق عليهم إسم المبتكرون (مثلاً: قادة الرأي). كما تختار المؤسسة سياسة الأسعار المنخفضة في هذه المرحلة من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.¹

ثانياً: مرحلة النمو

تتطور المبيعات في هذه المرحلة بوتيرة متسارعة (إذا نجحت الخدمة) ويرجع سبب النجاح إلى تأثير المستهلكين المبتكرين وإقناعهم المستهلكين الآخرين بشراء الخدمة أو على الأقل تجربتها ويعتبر هؤلاء المستهلكون الجدد كمصدر للمعلومات لمستهلكين آخرين، وهكذا تستمر العملية بوتيرة متسارعة.²

ثالثاً: مرحلة النضج

في هذه المرحلة تستمر المبيعات في الارتفاع لكن بمعدلات متناقصة، كما تبدأ المنظمات الجديدة تحجم عن دخول السوق، حيث تتجه الخدمات إلى التشابه وهذا راجع أولاً إلى المعرفة المتزايدة للمسوقين بما يريده السوق فعلاً ثم إلى سهولة وإمكانية نقل الخدمات المميزة. كما تتميز هذه المرحلة بضعفوات على الأسعار والأرباح، وتركز المنظمات على كسب ولاء المستهلكين لعلامتها كل هذه المشاكل تؤدي إلى الخروج التدريجي للمنافسين الأقل فعالية في السوق.³

رابعاً: مرحلة الانحدار

تبدأ هذه المرحلة عندما يتوقف المستهلكون المعتادون على استهلاك الخدمة وهذا إما لأن الحاجة المشبعة من طرف هذه الأخيرة توقفت، أو لأن هذه الحاجة أصبح من الممكن إشباعها من خلال حاجة أخرى جديدة، وأمام المنظمات في هذه الحالة احد الأمرين: إما أن تسحب الخدمة من السوق أو تختار الحفاظ على العلامة في السوق وهذا في حالة ما إذا كانت الأرباح مستقرة.⁴

¹ قاسم نايف المحياوي، تسويق الخدمات المصرفية، مؤسسة البيان للطباعة، القاهرة، 1999، ص78.
² محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص110.
³ نظام موسى سويدان، إبراهيم شفيق حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص238.
⁴ قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص113.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات التكميلية: تعريفها وخصائصها

أولاً: تعريف الخدمة الجوهرية

تعرف الخدمة الجوهرية على أنها:¹

عبارة عن الفائدة الأساسية التي تقدم للزبون والتي يرغب في الحصول عليها دون الخدمات التكميلية الداعمة للجوهر، حيث يستطيع من خلالها تجهزوا الخدمة التميز في تقديم الخدمة.

وتعرف أيضا الخدمة الجوهر بأنها المكون الرئيسي الذي يؤمن الحلول والمنافع التي يريدها الزبون مثل: خدمة النقل تكون الخدمة الجوهر هي نقل الركاب في الوقت المحدد.

ثانياً: تعريف الخدمات التكميلية:

تعرف الخدمات التكميلية بانها:²

وهي كافة الخدمات الإضافية على الخدمة الجوهر كالخدمات الترفيهية، الرحلات، تبديل العملات الصعبة... الخ، كما تعتبر الحد الأدنى لتوقعات الزبون.

هي مجموعة العناصر الإضافية للخدمة والتي تشكل مع الخدمة الإنتاجية حزمة الخدمة والتي تزيد في مستوى إشباع الزبون وتخلق ميزة تنافسية للخدمة الأساسية والمؤسسة المقدمة للخدمة.

هي تلك العناصر المحيطة المطلوبة لتسهيل عملية استخدام الخدمة الجوهر.

و تعرف أيضا:³

هي إما أن تكون خدمات مساعدة تضيف قيمة للزبائن أو خدمات مسهلة للخدمة الجوهر، وتلعب الخدمات التكميلية الدور الرئيسي في تميز الخدمة الجوهر عن الخدمات المنافسة.

هي خدمة ذات درجة اقل أهمية مقارنة بالخدمة الجوهر، وهي في الوقت ذاته عبارة عن دعم للخدمة الجوهر، ويعتبر غياب الخدمات التكميلية لا ينفي وجود الخدمة الجوهر.

من التعاريف المقدمة أعلاه يتضح لنا أن الخدمات التكميلية هي كل الخدمات المكملة أو المساعدة للخدمة الأساسية والتي تكون متطابقة مع أدواق الزبائن وتعظيم الانطباع الجيد لديهم.

¹ ايمن بريخي، الخدمات السياحية و اثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص80.

² فاذيا كبا، نسرين الطران، المنتج الخدمي، حلقة بحث، كلية الاقتصاد، قسم الدراسات العليا، سوريا، 2010، ص18.

³ بشير العلق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص59.

ثالثاً: خصائص الخدمات التكميلية

بالإضافة إلى خصائص الخدمات المعروفة نجد أن الخدمات التكميلية تتميز بجملة من الخصائص نوجزها في النقاط التالية:

- أ- إنتاجية الخدمة: يقصد بها العلاقة الوطيدة بين العميل والمنظمة، وعلاقة العميلين فيما بينهم كما أنها تجمع بين العناصر المادية والبشرية.
- ب- تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان الخدمات: من خلال قيام المنظمة بالإبداع في خدماتها كوسيلة لمواجهة المنافسين.
- ت- دور المستخدمين في استقبال العملاء: بما يؤثر في نوعية الخدمة المقدمة للعملاء.
- ث- سهولة الاتصال: تسمح بضمن اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية وكذا بين المنظمة والعميل.
- ج- التميز عن خدمات المنافسين: وهو الهدف الرئيسي للمنظمة من خلال سرعة الأداء وترسيخ صورة ذهنية مميزة لدى العميل.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء إلى الخدمات التكميلية

لم يعد اللجوء إلى الخدمات التكميلية خيار بالنسبة للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لا غنى عنها أقرتها مجموعة من العوامل أهمها:¹

- طبيعة الخدمات غير الملموسة، و التماثل الكبير في مخرجات المؤسسة الخدمية، خاصة منها التي تنشط في نفس المجال و الذي جعل عملية الاستفادة من الخدمة شبيهة باقتناء منتج مادي ملموس خصوصا مع التغيير الكبير و السريع في أذواق المستهلكين و تطور التكنولوجي الهائل.
- إن الخدمات التكميلية هي الخدمات الداعمة للخدمة الجوهر والتي تعمل على تحسين وتطوير وترقية هذا الجوهر وذلك من خلال تنوعها وتعددتها وجودتها وكذا تميزها بحيث تلبى رغبات العميل وتجعله راض عن الخدمة الجوهر.
- تحقيق التميز وكسب سمعة جيدة وزيادة الكفاءة في إنتاج الخدمة.
- توطيد العلاقة أكثر بين المنظمة والعميل من خلال العمل على تلبية حاجاته ورغباته.
- التأثير الكبير على نوعية الخدمة الجوهر من خلال إضافة خدمات مساعدة لها.
- النمو المتزايد للخدمات والتماثل في الخدمات المقدمة.
- التطور التكنولوجي الهائل والتغيير الكبير والسريع في أذواق المستهلكين .

¹ تامر ياسر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص138

- الخدمات التكميلية وجدت لكي تكون حل للمشكلة التي تواجه الخدمة الأساسية وكذا حل مشكلات العملاء بسرعة وكفاءة.
- التميز عن خدمات المنافسين من خلال الإبداع في خدماتها كوسيلة لمواجهة المنافسين.
- المحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية.
- المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق المحلية والدولية.
- إن اللجوء للخدمات التكميلية قد يكون مسألة إستراتيجية تنافسية، فعند استهداف قطاع معين من السوق يتساءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر له ميزة تنافسية إذا ما تم انتهاج سياسة اللجوء المتميز للخدمات التكميلية، فعلى الشركات أن تحدد الفرص المتاحة لها وتستثمرها بفعالية لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية.

اللجوء للخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر في الوقت الراهن يعد الضمانة الوحيدة لنمو المنظمات الخدمية، هذا ما دفع بالمؤسسات الخدمية إلى البحث عن ما يحقق لها النمو، البقاء والاستمرارية في السوق ولا يتم ذلك إلا من خلال إيجاد مجال للتمييز في الخدمات التكميلية، والعديد من المؤسسات التي لا تجد ذلك لا تستطيع الاستمرار وتجد نفسها في نهاية دورة حياتها.

المطلب الرابع: التمييز بين الخدمة الجوهر و الخدمة التكميلية

قام Smith بتأسيس شركة federal express عام 1971 لتتخصص في مجال نقل الطرود، قدمت هذه الشركة خدمات متميزة في هذا المجال وأصبحت الرائدة أو القائدة في السوق، ومع دخول منافسين جدد بدأت الشركة إعادة النظر في أسلوبها ورأيها للخدمة حتى تحافظ على مركزها الريادي في السوق وسعت إدارة الشركة إلى إعادة تعريف الخدمة وبالفعل وصلت إلى التعريف التالي: "جميع الأنشطة و الأفعال و ردود الأفعال التي يشتريها العملاء بالفعل من الشركة". من خلال هذا التعريف نقول أن هناك مكونين أساسيين للخدمة هما:

الخدمة الجوهرية

الخدمة التكميلية الداعمة

الخدمة الجوهرية التي تقدمها federal express :

هي الخدمة الأساسية التي نشأت من اجلها الشركة والتي تقدم حل للمشكلة الرئيسية التي تواجه العملاء وهي في هذه الحالة نقل الطرود.

الخدمات التكميلية هي:

الخدمات الفرعية والمرتبطة بالخدمات الأساسية والمأثرة على جودتها وقدرتها على إشباع احتياجات العملاء المستهدفين، وتشمل تلك الخدمات على ما يلي:

تقديم المشورة للعملاء الحاليين والمحتملين، إجراءات استلام الطلبات.

توفير مواد التعبئة والتغليف، طريقة وإجراءات استلام الطرود من المرسل.

توفير وثائق الشحن، حل مشكلات العملاء بسرعة وكفاءة.

متابعة مصير الطرود المفقودة.

من الواقع:

رئيس مجلس إدارة الخطوط الجوية البريطانية: "كلنا نقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي ولهذا لا يوجد شيء مميز إلا أننا نبحث عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة".

وبالفعل قدمت الخطوط البريطانية وطورت الخدمات التكميلية التالية:

مقاعد جديدة ذات تصاميم علمية توفر مساند متحركة للرأس والقدمين ومساحة أكبر للركبتين لتحقيق مزيد من الراحة.

شاشة فيديو شخصية لكل مسافر وقنوات يزيد عددها عن 12 من ضمنها قناة للأطفال وقناة للعائلة.

مستلزمات وقوائم جديدة للطعام وصينية طعام ذكية من طبقتين.

تقديم أول حضانة للأطفال على خطوط الطيران من خلال تقديم ألعاب مجانية مع تطبيق سياسة "إطعام الأطفال أولاً".

تصميم داخلي جديد للطائرات يستغل الألوان المشرقة المثيرة للبهجة.¹

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 222.

المبحث الثاني: تصنيفات الخدمات التكميلية

على الرغم من وجود عشرات التصنيفات لتشكيلة الخدمات التكميلية، إلا أن معظم هذه الخدمات تصنف وفق تشكيلة تتكون من ثماني مجموعات رئيسية وهي:

المعلومات وتقديم الاستشارة

استلام الطلبات والضيافة

حماية ممتلكات العميل والاستثناءات

إعداد الفواتير والدفع

والتي تختصر في زهرة الخدمات التكميلية التالية:¹

شكل رقم (03): نموذج زهرة الخدمات التكميلية



المصدر: Lovelock, C. (2002) Service Marketing, 4th edition, Prentice Hall, p38.

¹ بشير العلق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص71.

المطلب الأول: المعلومات و تقديم الاستشارة

أولاً: المعلومات

لكي يحصل المستفيد على قيمة حقيقية أو فائدة مرجوة من الخدمة المقدمة، فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة، فالمنتفعون الجدد أو المحتملون غالباً ما يكونون متعطشين للمعلومات عن هذه الخدمة وكيف تلبى احتياجاتهم ورغباتهم بالشكل الأمثل.

كما يحتاج المستفيدون آخرون إلى معلومات ترشدهم إلى مكان الحصول على الخدمة وأيضاً إلى معلومات تفصيلية عن طبيعة وأنواع ومزايا وأسعار الخدمات. وهناك العديد من المستفيدين الذين يهتمون بالمعلومات المتعلقة بشروط الشراء أو التعاقد، والضمانات المقدمة وغيرها من المعلومات المفيدة عن الخدمة.

ولا عجب أن تسعى كثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية إلى العمل باتجاه توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات التي تقدمها للمستهلكين على اختلاف أنواعهم، في محاولة منها لاستقطابهم وتكريس ولائهم لسلع الشركة وخدماتها. ومن الوسائل المعتمدة لتزويد المستهلك بالمعلومات، إنشاء مراكز معلومات متخصصة، أو تدشين حملات إعلانية تعريفية، أو إصدار كتالوجات وبروشوات، أو المشاركة في المعارض والمؤتمرات، أو النشر والدعاية في مختلف وسائل الإعلام.

كما تحرص المنظمات على إنشاء مكاتب متخصصة للإجابة على استفسارات العملاء حول الشركة المعنية، سلعها، وخدماتها، وأسواقها، وأهدافها... الخ، ناهيك عن الاتجاه الجديد اليوم في توفير معلومات تفصيلية من خلال الهاتف والإنترنت والمحطات الحاسوبية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.¹

ثانياً: تقديم الاستشارة

تقدم الاستشارة في الغالب بناء على طلب العميل لغرض حل مشكلة ما، أو انتهاج أسلوب معين، وذلك في ضوء معطيات معينة، أو في ظل ظروف محددة، تتضمن الاستشارة حواراً يستهدف الوقوف على احتياجات العميل بهدف وضع حل أو اقتراح أسلوب لمعالجة المشكلة التي تواجه العميل بالذات.

تتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً تماماً دقيقتاً بالوضع القائم للعميل، ويحبذ أن يكون للمستشار معلومات خلفية عن العميل قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب لمعالجة المشكلة.

¹ بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص73.

بعض الاستشارات تقدم بالمجان على أمل إبرام صفقة مع العميل، بينما في حالات كثيرة يتوقع من العميل أن يدفع رسماً مقابل حصوله على الاستشارة المطلوبة. وفي كلتا الحالتين، فإن هدف الاستشارة هو دفع العميل إلى اتجاه إيجابي يحقق له منفعة ما كان بالإمكان تحقيقها لولا هذه الاستشارة.¹

المطلب الثاني: الضيافة واستلام الطلبات

أولاً: استلام الطلبات

حال استقرار رأي المستفيد على شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة بمعنى استلام طلبية المستفيد ومعالجتها بغية توفيرها له في المكان والزمان المحددين، وتتضمن عملية استلام الطلبات عدة أمور مثل قبول الطلب ذاته (من خلال الاستمارات المخصصة أو النداءات الهاتفية مثل حجز مقعد على طائرة أو طاولة في مطعم وغيرها).

وتمثل الحجوزات ومن ضمنها تحديد المواعيد، نوعاً خاصاً خدمة استلام الطلبات، حيث أن هذه الحجوزات تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل مقعد في طائرة، طاولة في مطعم، غرفة في فندق، لقاء مع شخص محترف، أو الدخول إلى معرض.²

ثانياً: الضيافة

تقوم بعض المؤسسات الناجحة إدارياً بمعاملة العملاء كضيوف عليها خصوصاً إذا كان عليهم البقاء في مواقعها لفترة طويلة، وقد تعكس الضيافة الجديدة حسن الاستقبال للعملاء الجدد والترحيب بالعملاء القدامى عند عودتهم إلى المؤسسة مرة أخرى. فهي خدمة تكميلية تخلق الانطباع الجيد عن المؤسسة ودرجة اهتمامها وتعاطفها مع عملائها.

وفي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل العملاء من وإلى مواقع الخدمة بحافلات النقل الخاصة بالمؤسسة، فإذا كان على العميل الانتظار في الخارج قبل تقديم الخدمة له فقد تعمل على بناء مضلات واقية من الشمس أو المطر، وإذا كان عليه الانتظار في الداخل فقد تعمل على إيجاد قاعة مجهزة للانتظار تتوفر فيها كافة التسهيلات ووسائل الترفيه وتقديم الأطعمة والمشروبات. كما تقدم بعض المؤسسات خدمات الحماية والسلامة لعملائها وتوفر لهم أماكن خاصة لحفظ ممتلكاتهم. قد تقدم مثل هذه الخدمات أحياناً مجاناً أو مقابل أجور زهيدة ورمزية.³

¹ بشير العلق، إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص40.

² هاني أحمد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص206.

³ هاني أحمد الضمور، نفس المرجع السابق، ص232.

المطلب الثالث: الاستثناءات وحماية الممتلكات

أولاً: حماية الممتلكات

عندما يزور العملاء موقع الخدمة فإنهم غالباً ما يحتاجون للمساعدة للحفاظ على ممتلكاتهم وأشياءهم، وفي الواقع فإن الكثير من العملاء قد يقررون عدم المجيء لموقع الخدمة لعدم توفر بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم مثل توفير مواقف آمنة للسيارات. وقد تشمل هذه الخدمة التكميلية على عناصر مثل خدمات إيداع الأشياء الثمينة أو الأموال، أو خدمات رعاية الأطفال خلال عملية تقديم الخدمة وغيرها. وتوجد مجموعة أخرى من خدمات حماية الممتلكات تتعلق بالمنتجات المادية التي يشتريها أو يستأجرها العميل، كالتعبئة والتغليف، التشغيل، التركيب، التنظيف والفحص وغيرها. وقد يحتاج مشترو السلع المعمرة كالثلاجات، الغسالات والكاميرات والسيارات إلى معرفة تفصيلية عن خدمات التصليح والصيانة والضمانات لمثل هذه السلع.¹

ثانياً: الاستثناءات

تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها. وفي العادة تقدم مثل هذه الخدمات في ظروف غير طبيعية وغير متوقعة من قبل الإدارة، إلا أن بعض المؤسسات تستجيب لهذا النوع من الطلبات وخصوصاً عندما يكون الظرف مناسباً. فقد تقوم المؤسسة بوضع خطط لمثل هذه الحالات (خطط طارئة). وفي مثل هذه الحالة لن يكون مقدمي الخدمات مندهشين من تقديم المساعدة الخاصة لعملائهم. إن وجود إجراءات محددة تسهل على العاملين في المؤسسة تلبية طلبات العملاء بكفاءة وفاعلية. ومن أشكال الاستثناءات ما يلي:

- ❖ **طلبات خاصة:** قد تتطلب بعض الظروف لبعض العملاء الحصول على خدمات مفصلة حسب رغبتهم أو تسهيلات غير نمطية أي ليست ضمن الخطة المقررة لعمل المؤسسة. مثال ذلك توفير أماكن خاصة للأطفال في المطاعم أو القطارات أو الباصات وغيره.
- ❖ **حل المشاكل:** قد تفشل أحياناً مؤسسة الخدمة في تسليم خدماتها إلى العملاء بالصورة المناسبة كالتأجير أو إخفاق تشغيل الأجهزة أو عدم قدرة العميل على الاستفادة من الخدمة لذلك تعمل المؤسسات الناجحة على معالجة مثل هذه الحالات بصورة لا يتوقعها العملاء.
- ❖ **معالجة الشكاوي:** مثل هذا النشاط يتطلب إجراءات محددة بشكل واضح. عندما يريد العميل أن يعبر عن عدم رضاه أو شكواه يجب على مقدم الخدمة أن يعرض إقتراحه لحلها أو نقل هذه الشكوى إلى الجهة المعنية من أجل معالجتها بالسرعة المناسبة.

¹ بشير العلاق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص75.

❖ **المرتجات:** قد يتوقع بعض العملاء الحصول على تعويض من مؤسسة الخدمة في حال فشلها في تقديم الخدمة المطلوبة. وقد يكون هذا التعويض إما بصورة إعادة تقديم هذه الخدمة مرة أخرى أو تصليح ما يمكن تصليحه أو التعويض ماديا حسب الاتفاق المبرم بين الطرفين.¹

المطلب الرابع: إعداد الفواتير والدفع

أولاً: إعداد الفواتير

إن جميع مؤسسات الخدمة تقوم بإعداد الفواتير التجارية باستثناء الخدمات التي تقدم مجاناً. إن إعداد الفواتير يتطلب أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة أما عكس ذلك فسيؤدي إلى تدمير وسخط العملاء أحياناً. كما يجب إعداد الفواتير بالوقت والسرعة المطلوبين حيث التأخير في إعدادها قد يؤدي أيضاً إلى ظهور نفس الحالة لدى العملاء خصوصاً أولئك الذين على عجلة من أمرهم. ولتسريع عملية إعداد الفواتير فإن بعض مؤسسات الخدمات قد أدخلت أجهزة وتقنيات حديثة تضمن السرعة والدقة في إعدادها.

وإن أبسط طريقة في ذلك هي قيام العميل بإعداد فواتيره بنفسه ويحصل هذا النوع من الدفع في حالة الشراء عن طريق الكتالوجات حيث يقوم المشتري بانتقاء ما يود من مشتريات ودفع ما يترتب عليه عن طريق البريد العادي أو الطلب من بنكه من خلال الاتصال بالبريد الإلكتروني.

أما الفواتير التي تدفع بصورة دورية ومنتظمة كفواتير الكهرباء والمياه والاتصالات وغيرها، فإن على المؤسسة المعنية أن تتوخى الحذر والدقة والصدق في إعدادها وإلا تعرضت سمعتها للخطر، لا بد أن تكون هذه الفواتير تفصيلية وأن يكون العميل قادراً على فهمها وتجييب على استفساراته حولها.²

ثانياً: الدفع

يتوجب على العميل في غالبية الأحيان أن يقوم بدفع مستحقات استقاداته من الخدمة وذلك عند استلامه للفاتورة التجارية الخاصة به، وقد يكون هناك استثناء وحيد وهو في حالة إرسال البنوك لعملائها قوائم كشوف الحسابات والتي تتضمن تفاصيل عن مقدار المبالغ التي خصمت من حساباتهم. يكون توقع العملاء لعملية الدفع في العادة بطريقة سهلة وبسيطة وميسرة وبدرجة عالية من الأئتمان عند شراء مجموعة من السلع والخدمات.

ومما لا شك فيه أن طرق الدفع متنوعة ومختلفة فنجد منها أنظمة الدفع الذاتي التي يقوم العميل من خلالها بإدخال نقود أو أوراق نقدية أو بطاقات في آلة مخصصة للحصول على الخدمات، إلا إذا أصاب هذه الأجهزة

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص43.

² هاني أحمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص210.

عطب أو خلل قد يعيق استخدامها بشكل فعال، ففي هذه الحالة لابد من إخضاعها لصيانة دورية لتقادي أي مشكل. وتوجد طرق أخرى للدفع تتم من خلال الدفع الفوري أو الشيكات البنكية وغيرها.¹

¹مرجع سبق ذكره، ص236.

خلاصة الفصل الأول

نستخلص مما سبق أن الخدمات التكميلية تلعب دور مهم في المنظمات الخدمية، حيث تضمن للعميل أكبر قدر من المنفعة المترتبة عن استفادته من الخدمة الأساسية في خطوة اتخاذه لقرار الاستفادة من الخدمة من عدمها، وذلك لأن العميل في الغالب لا يبحث عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الداعمة، فهذه الأخيرة أصبحت من أكثر المتطلبات التي تسعى المنظمات الخدمية إلى ترفيتها والتميز من خلالها، و ذلك من خلال التنسيق والتكامل بين أنشطة المنظمة ومواردها. إن الكفاءة في أداء الخدمات التكميلية يضمن للمنظمة الخدمية خلق ميزة تنافسية والتميز في السوق و بالتالي تحقيق أسمى أهدافها وهو البقاء والإستمرار و تحقيق الربحية.

الفصل الثاني: آليات تحقيق المزايا

التنافسية في المنظمات الخدمية.

المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية

في المنظمات الخدمية.

المبحث الثاني: دراسة متغيرات البيئة

التنافسية لقطاع الخدمات.

تمهيد :

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من متغيرات وتغيرات سريعة ومتلاحقة مست جميع جوانب منظمات الأعمال، وما تشهده البيئة الاقتصادية العالمية المعاصرة من اشتداد واحتدام المنافسة وكثرة المنافسين في ظل تنامي ظاهرة السوق، فلا بد على منظمات الأعمال من مجارات ومواكبة متطلبات وحاجات السوق والتعامل مع المنافسين بما يضمن لها الحفاظ على حصتها السوقية والاستمرار والبقاء في السوق والمنافسة لأطول مدة ممكنة عن طريق التميز وخلق قيمة مضافة تميزها عن باقي المنافسين.

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية.

المبحث الثاني: دراسة متغيرات البيئة التنافسية لقطاع الخدمات.

المبحث الأول: الإطار العام للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

تبعاً للاهتمام البالغ الذي أصبح قطاع الخدمات يحوزه وتحول وانتقال الفكر الاقتصادي من التركيز على السوق السلعي المادي إلى السوق الخدمي، فإن هذا التغيير في التوجه خلق نوع من المنافسة بين المنظمات الخدمية التي تقوم بتقديم خدمات مماثلة لبعضها، واحتدام هذه المنافسة استوجب على كل منظمة خلق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات وتخلق الفارق والتأثير المطلوب لدى العملاء وتضمن لها حصة سوقية واستمرارية في النشاط.

انطلاقاً من هذا السياق سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية ومراحل تطورها وكذا كيفية بناءها وأبعادها.

المطلب الأول: الميزة التنافسية: تعريفها، أهميتها وخصائصها

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

لقد تم تقديم عدة تعاريف فيما يخص مفهوم الميزة التنافسية وفيما يلي نذكر بعضاً منها:

- ❖ وصف هوفر أن الميزة التنافسية تشير إلى "المجالات التي تتفوق فيها منظمة الأعمال على منافسيها".¹
 - ❖ كما تعرف بأنها "أداء منظمات الأعمال لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين".²
 - ❖ وعرفت الميزة التنافسية ب: "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسين تحقيقها في أدائها لأنشطتهم".³
 - ❖ ويعطي **Fahey** تعريفاً للميزة التنافسية بكونها "الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين".⁴
 - ❖ أما بورتر الذي يعد من أوائل الذين وضعوا نموذج الميزة التنافسية فيعرفها بأنها "القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها" وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بالأسعار بين المنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء، أو انفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة و تعوض الفرق في الأسعار.⁵
- فالميزة التنافسية إذاً هي كل ما تختص به المؤسسة أو القطاع دون غيرهم بما يعطي قيمة مضافة للمستفيدين من الخدمة ، فهي بذلك تعد متغيراً تابعاً لدرجة تجعل من المستخدم يدرك القيمة التي يخلقها المنتج أو الخدمة وحتى يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية يجب أن يشعر المستفيد بها الفرق من القيمة.

¹ تامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص192.

² Michel.p , l'avantog concurrentiel, dined, paris, 2000,p08.

³ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، دارشحات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص63.

⁴ حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص137.

⁵ إلهام فخري طيلة، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار ثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص113.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وذلك من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس المجال. والميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث وتطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل استمرارية وديمومة المزايا التنافسية، كما تضمن هذه الخاصية البيع بأسعار أعلى من المنافسين والتي تساهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة. وتبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي:¹

1. تعطي مؤشراً قوياً للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها. وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقرنة بالمنافسين.
2. تعد سلاحاً قوياً تعتمد عليه المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي: قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف السريع للفرص المتغيرة بشكل سريع.
3. تعتبر الميزة التنافسية معياراً مهماً لنجاح المنظمات، تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها.
4. تعتمد أغلب المنظمات الحديثة على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، وفي الغالب تقع المنظمات في مواجهة حقيقة الضعف والفشل جراء عدم مواكبة التطورات التكنولوجية، مما ينعكس ذلك على جودة الخدمة ونوعيتها.

خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والصفات ونذكرها على النحو الآتي :

- أنها نسبية، أي أنها تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كلاهما.
- تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- تبني على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون الميزة التنافسية غالباً مركزة جغرافياً.

¹ مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص64.

- تشتق من رغبات وحاجات العميل.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد مثل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المنظمة.

المطلب الثاني: مراحل تطور الميزة التنافسية

إن فهم وإدراك الإدارة العليا لسبل المنافسة الجديدة يؤدي في أغلب الأحيان إلى تطوير وتنمية المزايا التنافسية للمنظمات، بحيث يعد هذا التصرف في النهاية إبداع، حيث يتم ذلك من خلال إحداث تغييرات جوهرية في الخدمة، وتغييرات في عملية تقديم الخدمة للزبائن، ومداخل جديدة للتسويق وأشكال جديدة للتوزيع، ويتحقق ذلك من خلال التعليم التنظيمي وإجراء البحوث والتطويرات الاستثمارية التي تؤدي إلى تنمية المهارات والمعرفة.¹

ولقد مرت الميزة التنافسية بأكثر من مرحلة من خلال آراء وأفكار بعض الباحثين ومن جهات نظر مختلفة:²

المرحلة الأولى:

تقع هذه المرحلة بين فترة الثلاثينات إلى نهاية الستينات، حيث ظهر خلال تلك الفترة عدد من الكتاب والمفكرين أمثال (Anderson,1973)(selznich,1959)(chamberlin,1939)، وكانت أفكارهم متقاربة ويمكن دمجها وإستخدامها والوصول إلى ثلاثة أفكار وثلاث باحثين، حيث حاولوا ربط الميزة التنافسية بالكفاءة والفاعلية والخبرة للمنظمة، وأكدوا أن الميزة التنافسية هي أحد أجزاء إستراتيجية الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأنها متغيرات مفسرة وأداء متغير مستجيب.

المرحلة الثانية:

تقع هذه المرحلة ما بين السبعينات والثمانينات، وكان رواد هذه المرحلة:

(hover,guth,andrews,christensen,1978) حيث برزت أفكار جديدة في هذه المرحلة ومنها الميزة التنافسية تساوي الفرص الموجودة لدى المنظمة والتي ينبغي استغلالها، كما ركزت على استغلال الفرص

¹ حسن عبد الله الرجعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص41.

² مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص69.

الخارجية والقوى الداخلية للمنظمة والتصدي للضعف والتهديدات الخارجية للمنظمة وضرورة تقديم الموارد وقياس القدرات والمهارات والخبرات، وأن الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية المنظمة.

المرحلة الثالثة:

تقع هذه المرحلة في منتصف الثمانينات، حيث ظهر عدد من الكتاب والمفكرين أمثال (mu, 1995)(day, 1984)(porter, 1985)(fohey, 1989) الذين ركزوا على تحقيق الميزة التنافسية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو هدف المنظمة الأساسي، فإذا حققت الميزة التنافسية فإنها قد حققت أداء مميزا بحيث تؤدي الميزة التنافسية إلى تحقيق القيمة المضافة إلى المنظمة.

لذا فإن المزايا التنافسية من خلال المراحل التي مرت بها تسعى إلى تحقيق مزايا وقدرات تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، بحث أصبحت المؤشر لنجاح المنظمات وبقائها.

مما سبق نرى أن المزايا التنافسية هي الماضي والحاضر والمستقبل التي تسعى إليها المنظمات من أجل تحقيقها والتفوق على منافسيها. فإذا ما حققت المنظمة المزايا التنافسية فترة من الزمن تؤدي بالنهاية إلى تحقيق المكانة الذهنية في ذهن الزبون نتيجة لتمييز أو انفرد المنظمة عن منافسيها.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

على الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتاب في تحديد أبعاد التنافس، إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي:

1 - التكلفة:

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه. ولا شك بأن التركيز على تخفيض الكلفة في السوق ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية اتجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.

ومن ابرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة هي:

أ - الوفرة المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.

ب - الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.

ج - اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف أو النقص.

د - الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.¹

2 - الجودة:

انعكاسا إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتمادا على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملا حاسما في اتخاذه لقرار الشراء. فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال :

أ - جودة التصميم:

وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب بها الزبون، و أن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

ب - جودة المطابقة:

يتمثل في درجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق، وحاجات ورغبات الزبائن من جهة. وجعل نسبة المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصغرى.

ج - جودة الخدمة:

الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات الموافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة و ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من طرف الزبون.²

3 - المرونة:

جاء هذا البعد نتيجة حالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالمرونة أنها: قدرة المنظمة على تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف. ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما:

أ - قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبيا.

¹ تامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص204.

² مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص83.

ب - قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

4- التسليم:

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها.

وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظراً لاستعداده في أن يدفع تكلفة أكبر، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له.

أ - الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه عن عملية ترويج اتصالات لإخبار الجمهور بذلك.

ب - الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع.

ج - الوقت المستغرق لإيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون.

ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرصة البيعية قبل غيرها. وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك. فضلاً عن كون سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق.¹

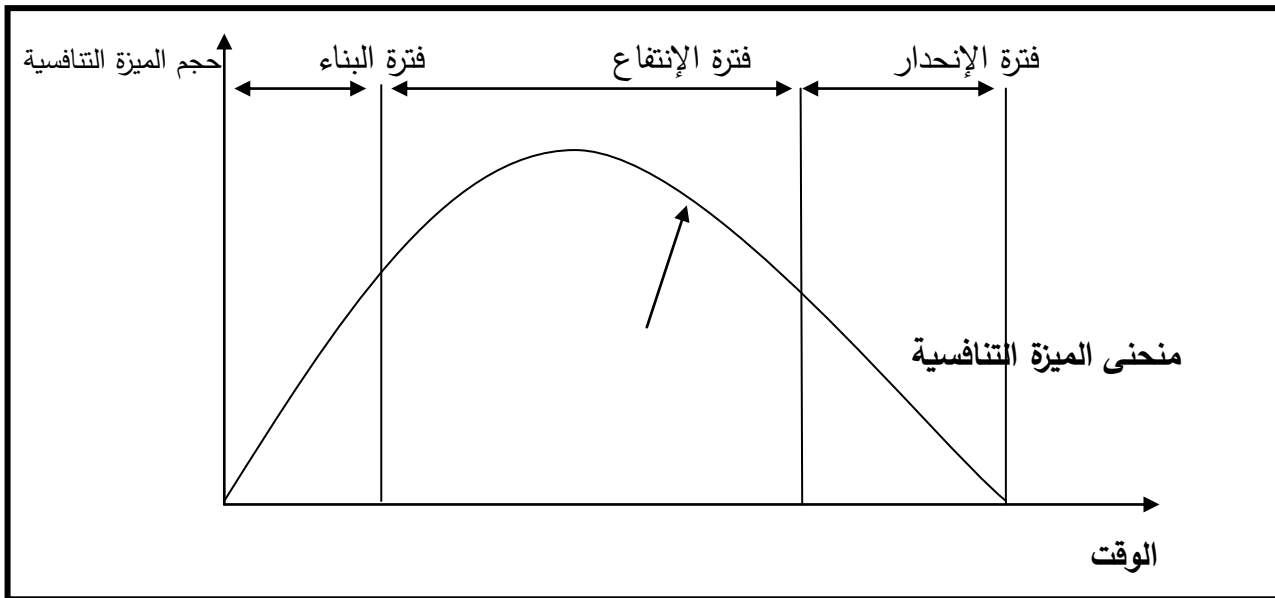
المطلب الرابع: بناء الميزة التنافسية

إذا ما نجحت الشركة في صياغة إستراتيجيتها التسويقية على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية، فإن ذلك يعني قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمدها لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها، ولا شك بأن عملية بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى فحص دقيق لكل الإمكانيات

¹ جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليل لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مجلة جامعة الأنبار بالعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة موصل العراق، العدد 09، 2012، ص ص 235-240.

والمصادر المتاحة في بناءها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة وبخاصة في الشركات الصناعية وذات الإنتاج الواسع والمتعددة الأسواق، ويمكن أن يوضح الشكل (04) المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء ومدى علاقتها بعامل الزمن.

شكل رقم (04): مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الطبعة العربية، عمان، 2008، ص195

تمثل الفترة الأولى عملية بناء الميزة والتي قد تكون قصيرة أو طويلة، تبعاً إلى خصوصية المنظمة أو المنتجات التي تقدمها وطبيعة السوق التي تعمل بها وحجم المنافسة السائدة فيها، وكلما طالت فترة البناء كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة، ويقدر تعلق الأمر في الجانب التسويقي، فإن بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي، لما لها من أثر كبير على زيادة حجم تأثير الميزة التنافسية في السوق وارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، ويتأثر الأمر بشكل خاص في عنصر التوزيع ومدى الدعم المتحقق من قبل الوسطاء والموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، وكذلك الأمر بالجانب الترويجي والمؤشر بفاعلية الحملات وتأثيرها في الجمهور والسوق المستهدف، فضلاً عن عمليات التخطيط للمنتج وسياسات التسعير المعتمدة.

أما فترة المنافع، التي تجنيها المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، فأنها تسعى لأن تكون أطول مدة ممكنة وتعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرصة أمام المنافسين في تقليدها وبسهولة، وقد ينعكس ذلك على ارتفاع الكلف المترتبة على بناءها، أو الإمكانيات والمهارات البشرية اللازمة لتنفيذها.

فعندما تمتلك الشركة التأثير الأكبر في التحكم بالفرص المتاحة في السوق، فإنها بذلك يعني امتلاكها الميزة التنافسية. وقد تكون تلك الميزة على شكل عمليات التصنع أو التقنيات الفنية أو المهارات التسويقية. فعلى سبيل المثال شركة مايكروسوفت Microsoft استخدمت مهاراتها التسويقية والتقنية في تسويق برنامج Windows والذي كان الأكثر سهولة في الاستخدام، وبما أتاح لها استغلال الفرص المتاحة وإدامة أمد الميزة التنافسية من خلال تطوير البرنامج بإصدارات جديدة تتوافق مع المستجد من حاجات المستخدمين للحاسوب ومواكبة متطلبات التقدم.

أما فترة الانحدار فإنها تعني بأن الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة قد أصبحت تقليدية وفقدت قوتها التأثيرية في السوق، ويتأثر ذلك بانخفاض حجم المبيعات المتحققة. وقد يرجع ذلك إلى أسباب كثيرة ومن أهمها، امتلاك المنافسون لميزة تنافسية أفضل مما تمتلكه الشركة وقد يكون مجال السعر أو الجودة، أو السرعة في عمليات التسليم و الإيصال للمنتج أو المرونة في التعامل مع متطلبات الإنتاج والتسويق ... الخ. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن منحنى انخفاض الانحدار للميزة التنافسية قد يكون مربع أو بطيء تبعاً إلى القوة التأثيرية للمنافسين الآخرين في السوق وحجم ما يمتلكونه من ميزة تنافسية جديدة.¹

ولكن التساؤل الذي يمكن أن يثار هنا هو كيف يمكن للمنظمة أن تبني ميزتها التنافسية ؟

الجواب على ذلك يكمن عن وجهة النظر في إدارة الشركة في المدخل الذي يمكن اعتماده في بناء الميزة التنافسية، والذي قد يبنى على ما تمتلكه الشركة من مهارات وقدرات مختلفة قياساً بغيرها من الشركات الأخرى، أو ما تتيحها البيئة التسويقية من فرص تتمثل بجاذبية السوق، نمو الصناعة، احتياجات السوق ... الخ. وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك مدخلين أساسيين لبناء الميزة التنافسية وهما:²

1- مدخل البناء الداخلي:

تستند وجهة النظر هذه على أساس ما تمتلكه المنظمة من موجودات (أبنية، معدات، ماكينات، شهرة وعلامة تجارية) وموارد (مهارات بشرية، مواد أولية، خبرة فنية، أموال ... الخ) يمكن تسخيرها مجتمعة في خلق وبناء الميزة التنافسية والتي تكون مميزة وصعبة التقليد من قبل المنافسين. وبالتالي يمكن تسمية هذا المنظور بالمدخل المستند إلى القدرات.

ومن وجهة نظر معمقة لهذا المدخل يرى البعض بأن بناء الميزة التنافسية يمكن أن يتم على أساس تحليل مكامن القوة التي تمتلكها المنظمة لكونها الأساس في مواجهة المنافسين في السوق، والتي يمكن تسميتها بوجهة

¹ تامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² عن الموقع، <http://almerja.com/reading.php?idm=113518>، بتاريخ 2021/05/16، الساعة 15:00.

النظر المتفائلة لأنها تقوم على أساس إمكانية تحقيق النجاح على ضوء ما تمتلكه من قوة وهي متفائلة بذلك. أما وجهة النظر الأخرى فإنها تقوم على أساس معالجة نقاط الضعف أولاً قبل أي شيء آخر، وانطلاقاً من القول بأن القدم لا توضع على الأرض الرخوة عند المسير، بل على الأرض الصلبة. وبالتالي فإن الشركة تبني ميزتها التنافسية ومواجهتها للآخرين على أساس معالجة نقاط الخلل التي تعثرها أولاً، ويمكن تسميتها أيضاً بوجهة النظر المتشائمة على أساس أن النجاحات يصعب تحقيقها وغير ممكنة قبل أن يتم معالجة نقاط الضعف في المنظمة لكي تواجه المنافسين.

2- مدخل البناء الخارجي:

إدارة المنظمة التي تتبنى هذا المدخل ترى بأن تأخذ البيئة الخارجية كأساس في تحديد توجهها لبناء الميزة التنافسية. ومنطلقين من كون الميزة التنافسية يتم تحقيقها وتنفيذها في البيئة الخارجية، ولذلك فإنها ستركز على السوق أساساً بدلاً من التركيز على بيئتها الداخلية، وبالتالي فهي تعتمد على الفرص السوقية الجذابة لها لتحديد خياراتها الإستراتيجية التي تحقق لها التميز في السوق.

وقد تسهم عوامل بيئية خارجية عامة في تسهيل بناء الميزة التنافسية وتتأثر بشكل خاص في التشريعات والقوانين والتسهيلات الحكومية التي تقدمها إلى سوق الأعمال. كما هو مثلاً في الإعفاءات الضريبية، الجمركية، الاستيراد والتصدير... الخ، فضلاً عن حالة الانتعاش الاقتصادي الذي تشهده السوق.

المبحث الثاني: متغيرات البيئة التنافسية لقطاع الخدمات

تشهد البيئة التنافسية تغير مستمر وسريع نظراً لبعض الخصائص والعوامل المؤثرة فيها، والتي تأخذها المنظمات الخدمية بعين الاعتبار مجسدة من خلالها خدمة تتمتع بالموصفات فريدة من نوعها وتخلق ميزة تنافسية لها، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعرف على هذه المتغيرات البيئية التنافسية في قطاع الخدمات.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

إن الغاية التي تسعى المنظمات إلى اكتسابها وتحقيقها ومقارنتها بمنافسيها هي الميزة التنافسية، وبما أن ظروف البيئة الداخلية والخارجية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية:

- انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المنظمات في تقديم منتجات بأسعار مغرية.
- الخدمة: بعض المنظمات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المنظمة المماثلة عن مجاراتها، مثلاً تقديم خدمات للإطعام متميزة من طرف شركة MacDonald.

- التركيز: حيث تقوم المنظمة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ذلك السوق.¹
- التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي للمنظمة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم.
- الجودة: تسعى أغلبية المنظمات إلى تقديم خدمات بجودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة تقليدها.
- النمو: قابلية المنظمة على التوسع والنمو في تقديم خدماتها إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي احد عوامل التفوق التنافسي.²
- الوقت و التسليم: يعتبر الوقت والتسليم مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم خدمات جديدة إلى السوق، حيث الوقت يلعب دورا مهما في السوق.
- ثقافة المنظمة: أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المنظمة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الميزة التنافسية. حيث الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق وخدمات إبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية.
- الموقع الجغرافي: تعطي المنظمة أهمية للموقع الجغرافي، لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.³
- القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المنظمات تعتبر مهمة لتميزها عن منافسيها، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لخدماتهم.
- السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام خدمات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية جيدة لدى الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية.
- خبرة المنظمات: إن الخبرة الطويلة في الإنتاج، التسويق وتمويل لابد أن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- مرونة تصميم الخدمات: المرونة في تصميم الخدمات تجعل المنظمة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المنظمات المميزة والتي تحقق ميزة تنافسية.⁴

كما يرى ثامر البكري أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:⁵

- المدخلات: هي مجموعة من العناصر و الإجراءات التي تؤثر على الميزة التنافسية و ديمومة استمرارها في المنظمة، و المتمثلة في الموجودات الرأسمالية و المالية و الموارد البشرية، بحيث تصبح الموجودات ذات قوة تمكن المنظمات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق قيمة بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تكون الموارد ذات قيمة نادرة غير قابلة للانحلال، وتكون مكلفة إذا ما تم تقليدها تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

¹ عبد الروهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص51.

² محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص97.

³ مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص71.

⁴ منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة معاملي الهاتف النقال بولاية سطيف -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2016، ص186.

⁵ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص198.

• العمليات: تتمثل بمكانة الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى عمليات ثم إلى مخرجات من السلع والخدمات، بما يحقق التفوق في السوق التي تعمل بها، وبالتالي العلاقة بين العمليات والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية، ولا جدوى من امتلاك المنظمة مدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية بل يشترط وجود العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: المتطلبات و المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية

أولاً: متطلبات الميزة التنافسية

قد تتخذ المنظمات الخدمية الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية والتكنولوجية متطلبات ومرتكزات فكرية للميزة التنافسية التي تساعدها في الارتقاء بإنتاج الخدمة وتحسين جودتها وخفض كلفتها، لكي يمكن في نهاية المطاف الصمود بوجه المنافسة الأجنبية في الأسواق الداخلية والخارجية، وللوصول إلى القدرة التنافسية هناك ثلاثة متطلبات أساسية للمنظمة، والمدير، والأطراف المجتمعية.

ولقد ركز عدد من الباحثين على ثقافة وقيم المنظمة، بوصفها مجموعة القيم والمعتقدات التي تفرزها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، من خلال سلوكيات القادة والمدراء والشعارات والرموز، وحتى الاحتفالات كلها ثقافة تؤثر ايجابيا على إدراك العاملين لحالة العمل على طريق تفكيرهم وقدراتهم وسلوكياتهم.

كما زاد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ثورة للمنظمة، وأعلى موجوداتها مع الاهتمام بتدريب العاملين على مجالات المنظمة، والاهتمام بأرائهم وأفكارهم ومشاركتهم القرارات. كل من هذا الاهتمام أدى إلى ظهور رأس المال الفكري أو المعرفي، لأنه من خلال أفكارهم وابتكاراتهم تولد أفكار جديدة من خلال صياغتها البرامج والقرارات والأهداف الإستراتيجية المستقبلية. إن تجارب المنظمة وتجارب الآخرين وملاحظة منافسيها أيضا تعتبر مصدر مهم للتعلم.

من خلال ما ذكرناه تستطيع المنظمة مواكبة التغيرات الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والخارجية لها. وينبغي على المنظمة الاهتمام بالتوجه التسويقي لجميع الأنشطة تحت مظلة برنامج الجودة الشاملة، وكلها تساعد على تحسين الجودة وتخفيض الكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.

ومن الضروري الاهتمام بالقدرة التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة والمتقدمة بما يحقق ميزة تنافسية في مجال الأنشطة والعمليات التي تقدمها المنظمات لزبائنها. مثلا الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر شيئا مهما للمنظمات وتقديم المكافآت والأجور المناسبة لهم تضمن أن تحصل على خدمات مقدمة للزبائن تفوق المنظمات المنافسة، فضلا عن خبرة و ثقافة المنظمة التي تدفع عاملها إلى التفوق على منافسيها.

لذا تعمل المنظمات على ترك سلاح التميز بالجودة والتكلفة وتلجأ إلى أسلحة تنافسية جديدة، هي:

1. التنافس بالوقت حيث تتنافس المنظمات السياحية بتقديم الخدمة بالوقت الأمثل بين ابتكار للخدمة الجديدة وتقديمها.

2. التنافس بالتميز ومجالات التميز هي التكلفة، والجودة، والوقت، والإبداع.¹

ثانيا: المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية

مازالت الإسهامات قائمة ومستمرة لمفهوم الميزة التنافسية خصوصا في مجال المرتكزات الفكرية للميزة التنافسية. فقد انطلقت الأبحاث والدراسات حول الميزة التنافسية إلى أن وصلت إلى جملة من المرتكزات الفكرية.

(1) التحليل الإستراتيجي

يتم من التحليل الإستراتيجي بأنه مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تعتمد عليها المنظمة في تحديد التغير في البيئة الخارجية، وتحديد ميزتها التنافسية من خلال السيطرة على بيئتها الداخلية بالشكل الذي يسهم في زيادة الإدارة العليا من خلال سيطرتها على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي، والوقوف على مصادر الميزة التنافسية، وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، والتي تهدد أركان الميزة التنافسية. فيبين التحليل الإستراتيجي في هذا المجال تحديد جوانب القوة في المنظمة باعتبارها مصدرا للميزة التنافسية، ويلاحظ من التحليل أعلاه أنه يتضمن بيئتين:

أحدهما خارجية، الفرص والتهديدات، وداخلية، القوة والضعف، ويشار إليها بتحليل (SWOT)، وهي الأساليب المستخدمة لتحليل ودراسة البيئة الداخلية، القوة والقدرات والمهارات والخيارات التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية، بحيث يمكن تعريفها "بالموارد والقابليات داخل المنظمة من خلال تحقيق المزايا التنافسية وتحليل البيئة الخارجية، وهي مصدر للفرص، أي: اختيار المنظمات للفرص الخارجية للمنافسة من خلال اختيارها للإستراتيجيات وتنفيذها باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق المزايا التنافسية.

(2) نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد

تهدف الإستراتيجية في أي منظمة إلى تحقيق المزايا التنافسية التي تحتاجها لدعم مواردها، بحيث تستند إليها في تحقيق مزايا تنافسية، فضلا عن الإستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد إضافية ستسهم في استغلال تلك الموارد في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة. وتسعى الإستراتيجيات بطريقة أو بأخرى إلى الاستحواذ على الموارد المختلفة، ومن ثم استخدام تلك الموارد بشكل أمثل لكي تساعد المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية التي يصعب على المنافسين تقليدها بشكل يضمن استمرار تحقيق المنظمة للأرباح، وتحقيق لها إمكانية التنوع والتوسع المستمر لخدماتها، وتكون مؤهلة للبقاء في السباق التنافسي في القطاع الخدمي التي تعمل فيه.

¹ مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص75.

وتعرف الموارد بأنها مدخلات وعوامل تسيطر عليها المنظمة، وتستعملها لأغراض تطوير وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة وقدراتها، بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها. ومع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين ظهرت مفاهيم حديثة حول الكفاءة والقدرات الإستراتيجية والتنافس مما دعا إلى تغيير اتجاهات عديدة في إستراتيجيات وحدات العمل وكيفية استخدام الموارد بشكل جيد، يؤدي بالنهاية إلى تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة.

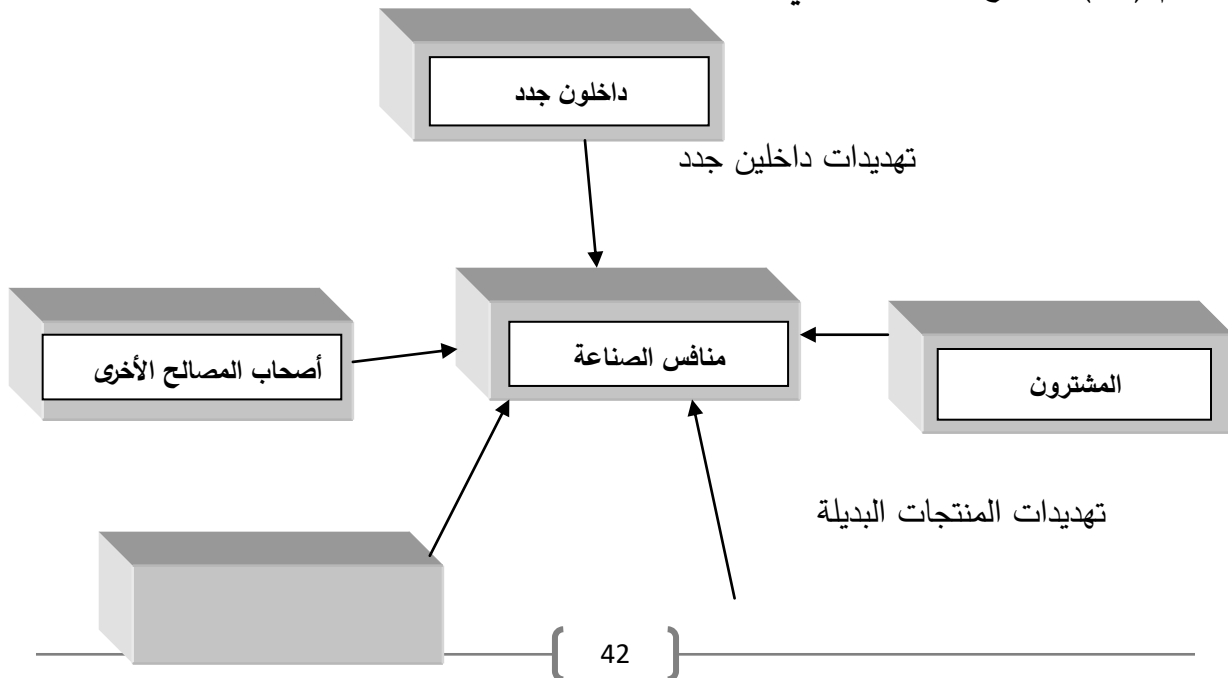
مما سبق نرى أنه على المنظمة وضع إستراتيجيات ملائمة لدعم مواردها بشكل يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية، كما تحافظ المنظمة على مواردها، بحيث تقودها إلى الإبداع والكفاءة في استخدام الموارد مما ينتج عنها ديمومة المزايا التنافسية.

(3) هيكل الصناعة

يعد هيكل الصناعة من أهم المداخل المعتمدة في الوصول إلى المزايا التنافسية، وإن جهود porter التي طرحها في خماسية، ومن ثم في سداسية في ميدان الإدارة الإستراتيجية في عقد الثمانينات والتسعينات، تترسخ بما قدمه في نموذج أطلق عليه البنية التركيبية الهيكلية "الإدارة" الأداء في المنظمة الخدمية، أي: الإجراءات التي يمكن لمنظمات الأعمال اتخاذها للدفاع عن الميزة التنافسية.

ويؤكد porter على أن هيكل الصناعة هو أساس لنموذج الإستراتيجية التنافسية، ونموذج القوى الستة كما في الشكل (05) يمكن أن يعطي أفكاراً رئيسية في الميزة التنافسية المستندة إلى مجموعة موارد المنظمة وعلاقتها التعاقدية مع الأطراف المختلفة في البيئة الخاصة التي تعمل بها أنشطة المنظمة. وإن الإستراتيجية التنافسية بناء على ذلك ينبغي أن تنمو وتتسأ بعيداً عن التفكير العشوائي المتعلق بقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية القطاع الخدمي.

شكل رقم (05): نموذج القوى الست في المنافسة





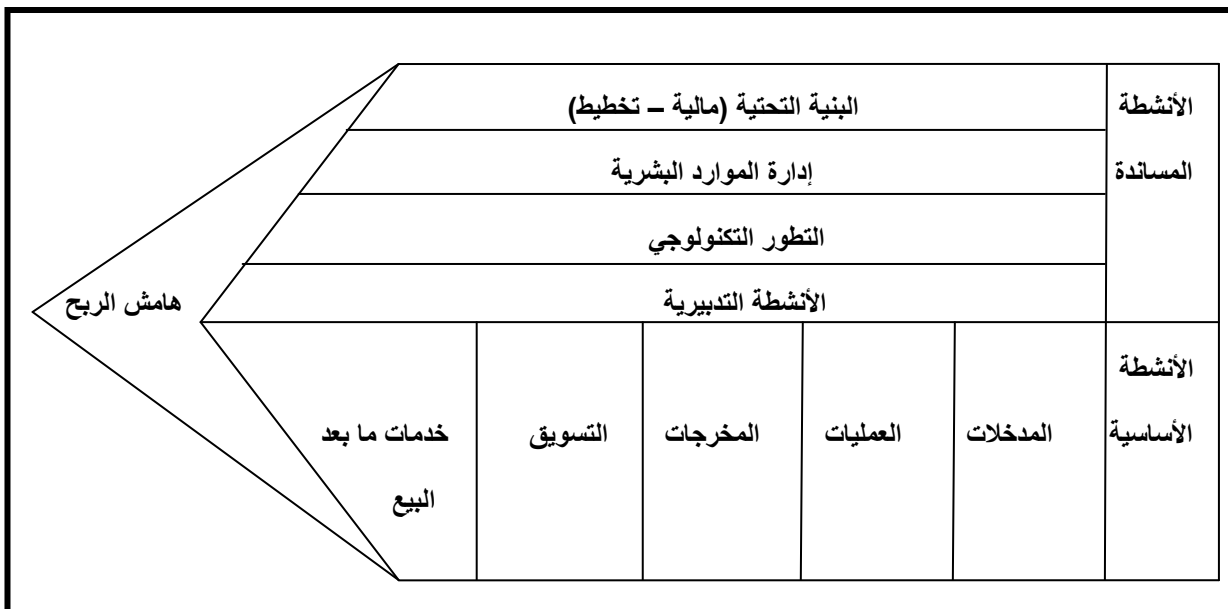
المصدر: مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 79.

مما تقدم نرى أن العوامل السابقة في النموذج يمكن أمن تسهم في تحقيق الربحية للمنظمة، بالإضافة إلى كل واحدة منها تسهم في زيادة تحقيق المزايا التنافسية، كما تسلط الضوء على الأبعاد التي تساعد تحقيق التفوق في التحليل الواضح للواقع الحقيقي للصناعة.

4) سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة porter تكتيكا لتحليل الأنشطة الرئيسية الموجودة في المنظمة بهدف معرفة مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة، لذا يمكن اعتبار المنظمة من خلال سلسلة القيمة سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى خدماتها وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (06): نموذج سلسلة القيمة



المصدر: مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 80.

تتضمن الأنشطة الأساسية وهي أنشطة القيمة كل العمليات التي تجري داخل المنظمة تحول الموارد إلى سلع تامة الصنع مع تقديم خدمات ما بعد البيع.

أما الأنشطة المساعدة فتتمثل بالبيئة التحتية، إدارة الموارد البشرية، والأنشطة الداعمة التي تدعم الأنشطة الأساسية في المنظمة من خلال التنسيق والترابط بين جميع الأنشطة الأساسية والداعمة بحيث تصبح المنظمة قادرة على الآتي:

1/ تقليص تكاليف الإجراءات.

2/ تجميع المعلومات لأغراض الرقابة.

3/ تقليل التكاليف العالية.

4/ تقليل الوقت المطلوب لأداء تلك الأنشطة.

لذا من الضروري التنسيق والترابط والتكامل بين الأنشطة الأساسية والداعمة في إطار تحقيق المزايا التنافسية من خلال إدارة سلسلة القيمة في المنظمة، بوصفها نظاما أكثر من كونها أجزاء منفصلة أو متجمعة مع بعضها.¹

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بما هو آتي:

1- مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسين الآخرين ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:²

¹ مروان محمد نجيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-87.

² مربعي وهيبية، دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011، ص 80.

أ- النوعية المتوقعة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.

ب- النوعية المدركة:

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.

ج - النوعية القياسية:

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2- مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:¹

أ- مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين.

ب- المنتجات الجديدة النسبية:

تعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المنظمة، وما تحققة بالتالي من الميزة التنافسية مضافة إلى المنظمة. حيث تشير الدراسات إلى أن 30% من إرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمات في السوق.

¹ محسن عبد الله الراجعي وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-80.

ج - تكاليف التسويق :

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين. إن خير مؤشر على ذلك ما هو معتمد من طريق تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

د - الحصة السوقية :

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

إجمالي قيمة مبيعات الصناعة

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى اقوي المنافسين في السوق وكما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات اكبر المنافسين}} = \text{القيمة التنافسية}$$

إجمالي قيمة مبيعات اكبر المنافسين

وكلما كانت النتيجة تقترب إلى (1) واحد فان ذلك يعني بأن المنظمة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فان ذلك يعني بان المنظمة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة اكبر المنافسين في السوق.

هـ - نسب الربحية :

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها، ابرز هذه النسب هي:

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} \times 100$$

$$\text{العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: الخدمات التكميلية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

أولاً: إضافة قيمة إلى الخدمة الجوهر من خلال الخدمات التكميلية

إن مستوى الأداء للخدمات التكميلية قد يكون مسألة إستراتيجية تنافسية عند استهداف قطاع معين من السوق يتساءل المسوق عن ذلك الجزء من القطاع الذي يوفر له ميزة تنافسية إذا ما تم انتهاز سياسة الأداء المتميز في تقديم الخدمات التكميلية، فعلى المنظمة أن تحدد الفرص المتاحة لها وتستثمرها بفعالية لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية.

إن التميز في تقديم الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنمو الكثير من المنظمات الخدمية، ولتأكيد هذه الحقيقة نقتبس ما قاله رئيس مجلس إدارة شركة الخطوط الجوية البريطانية: "كلنا نقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجوي، وبهذا لا يوجد شيء متميز، إلا أننا نبحث عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة".

من خلال هذا السياق يتضح إن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية لا بد أن يمر من التميز والإبداع في تقديم الخدمات التكميلية، بحيث تحقق المنظمة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة ترضي العملاء ويصعب تقليدها من طرف المنافسين، ويرى بعض الباحثين أن الإبداع ما هو إلا إحساس بوجود مشكلة ما تتطلب الحل، ومن ثم القدرة على حل لتلك المشكلة بطريقة جديدة.

يمكننا تحديد طبيعة العلاقة بين مفهومي الإبداع والتميز في المجال الخدمي من خلال تحديد مدى حاجة المنظمة لكلاهما والدور الذي يلعبانه، فإذا اعتبرنا الحاجة إلى الإبداع والتميز تكاد تكون نفسها (متماثلة ومتداخلة) أي أنها تتبع من ضرورة إيجاد مجال للتفوق عن المنافسين من أجل البقاء، ويمكن التعبير عنه من خلال انه إذا لم يوجد إبداع لا يمكن التوصل إلى ابتكار هذا الأخير، بدوره يؤدي إلى مزايا تنافسية للمنظمات أي أن الإبداع هو الحلقة الأولى في دائرة التميز، والرجوع إلى أهداف التميز التي تتمثل في تحقيق المزايا التنافسية مقارنة بالمنافس والعمل على تقديم خدمات تكميلية ترضي العميل بل وحتى إبهاره بها، وللوصول إلى تحقيق هذه الأهداف يجب تحقيق الإبداع فيما تقدمه من خدمات تكميلية، فإذا ما استمرت المؤسسة في تقديم

الخدمات التكميلية بنفس الوثيرة التي تقدمها بها سابقا وبنفس الطريقة التي يقدمها المنافس فلا يمكنها التميز. فالتغيير بات مطلبا من مطالب البقاء والنجاح لهذا فالتغيير والتحسين المستمر يؤدي إلى خلق مناخ للإبداع والابتكار من أجل التميز، أي أن :

$$(\text{التميز} = \text{الخدمة} + \text{الإبداع}).^1$$

ثانيا: تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات أساسية

إن بعض مؤسسات الخدمة التي تتجز الخدمات التكميلية بكفاءة وفاعلية للخدمات الأساسية الخاصة بها قد تقوم بتطوير وتعزيز خبراتها بتقديم مثل هذه الخدمات وبيعها إلى مؤسسات أخرى. وفي الواقع إن مثل هذه المؤسسات الخبيرة تقوم بابتكار طرق جديدة في تقديم الخدمات وعرضها على عملاء لمؤسسات أخرى يمكنهم الاستفادة منها. كأن تقوم شركة محلية بتطوير طرق جديدة في صيانة أجهزة الحاسوب التي تقوم بعرضها أو إنتاجها بحيث تستطيع عرض و بيع مثل هذه الخدمات لعملاء مؤسسات أخرى. أي بمعنى آخر هناك فرص عمل جديدة لبعض مؤسسات الخدمة في تطوير الخدمات التكميلية.²

وهناك شركات أخرى مثل (général motors,general electic,ford) وغيرها أسست لنفسها شركات تابعة لها مهمتها تقديم خدمات الائتمان لتمويل شراء خدمات الصيانة والتصلح للحواسيب التي كانت تنتجها حصرا، إلا أنه بمرور الزمن وتراكم الخبرات لديها، صارت اليوم تقدم خدمات الصيانة والتصلح والنصب لحواسيب شركات أخرى محققة بذلك أرباح كبيرة.

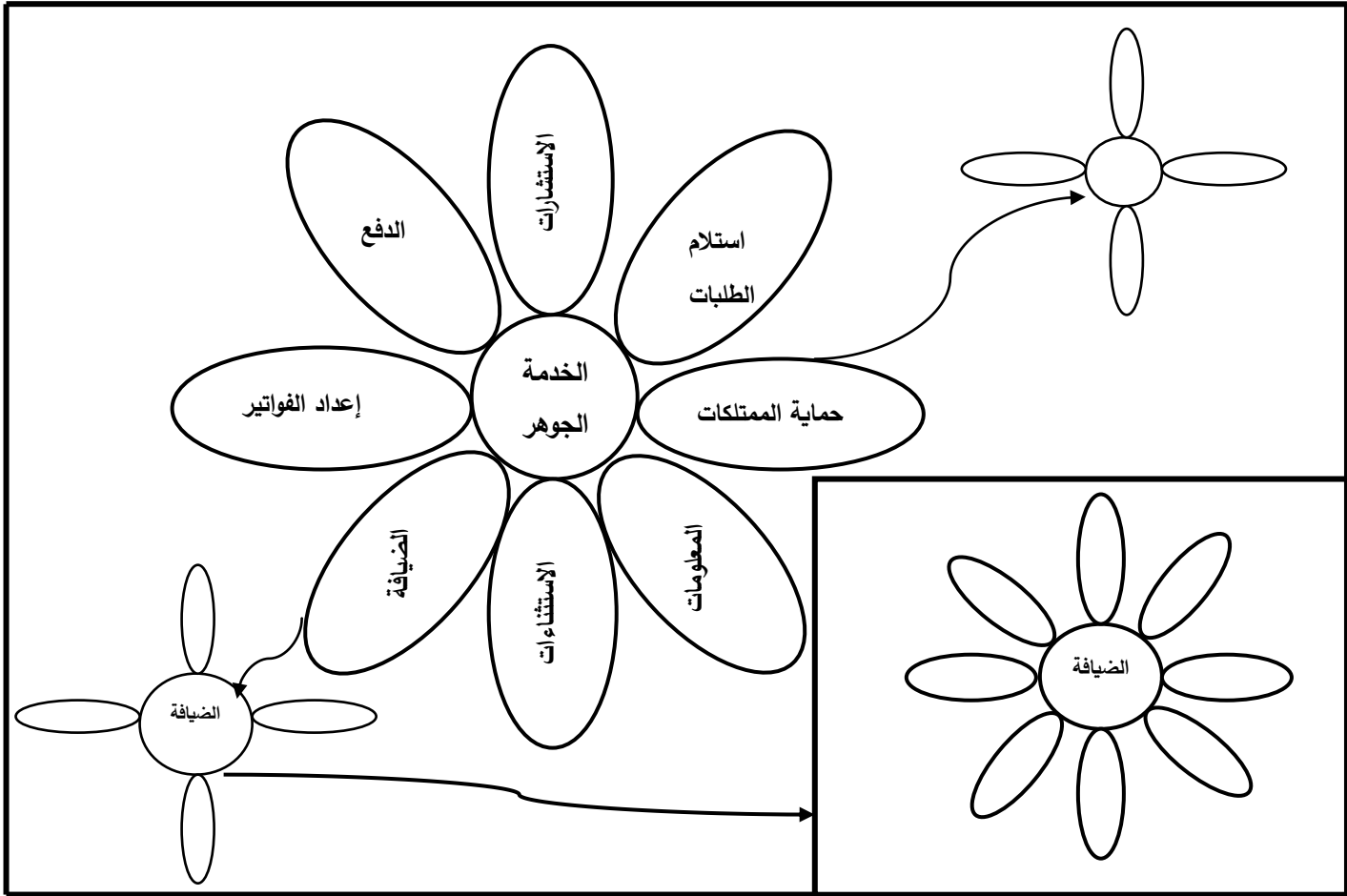
ولدينا الشكل يوضح كيفية تحويل الخدمات التكميلية (المتملة بالأوراق الكبيرة لزهرة الخدمات) إلى الخدمة الجوهري (والمتملة بقلب الأزهار الصغيرة المنبتقة عن الأوراق الكبيرة).³

¹ بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص64.

² هاني أحمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص236.

³ بشير العلق، حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص79.

شكل رقم (07): تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمات جوهرية



المصدر: بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات، ص 81.

خلاصة الفصل الثاني

نستخلص من خلال دراسة هذا الفصل أن المنظمة الخدمية ومن خلال الفهم الصحيح لمراحل بناء الميزة التنافسية والتحكم الجيد في أبعادها ومتغيراتها البيئية تسعى إلى كسب ميزة تنافسية والحفاظ عليها وتمييزها و تطويرها وتجنب المنافسين الذين يرغبون في محاكاتها وتقليدها، الأمر الذي قد يؤدي بالمنظمة الخدمية إلى فقدان ميزتها التنافسية وتراجع حصتها السوقية وهو الأمر الذي تخشاه أي منظمة خدمية، خاصة إذا لم يتم تدعيمها بالتجديد والتحسين والابتكار والإبداع في طرح خدماتها سواء كانت الجوهريّة وكذا التكميلية منها، ويبقى الوصول إلى مزايا تنافسية عملية مستمرة ودائمة ودورية تهدف إليها كل منظمة خدمية تملك الرغبة في الاستمرارية والسيطرة على السوق وتحقيق الريادة.

الفصل الثالث: مدى إسهام الخدمات
التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية في
فندق دار العز بجيجل.

المبحث الأول: تقديم فندق دار العز بولاية
جيجل.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
الميدانية.

تمهيد :

بعدما تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري العام للدراسة، وللذان تطرقنا فيهما إلى أهم المفاهيم الأساسية والجوانب المتعلقة بالخدمات التكميلية والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل دراسة مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية دار العز في ولاية جيجل، على اعتبار أن نتائج البحث والدراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، ويمكن القول أن نجاح أو فشل البحث يتوقف على هذه المرحلة.

إن الهدف من هذه الدراسة هو البحث في إمكانية تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي من خلال توجيه الدراسة وفقا للأسس العلمية والمجتمعية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وعلى ضوء هذا السياق سوف نقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم فندق دار العز بولاية جيجل

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الأول: تقديم فندق دار العز بولاية جيجل

ولاية جيجل وباعتبارها ولاية سياحية لها ما لها من الأماكن التي تعد وجهة للسياح، تحتوي على عديد الفنادق، يعد فندق دار العز احد ابرز المؤسسات الفندقية التي تستقبل هؤلاء السياح وتسهر على راحتهم. لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بهذا الفندق وهيكله التنظيمي وكذا الاطلاع على مختلف الخدمات التي يقدمها فندق دار العز.

المطلب الأول: التعريف بفندق دار العز

يعتبر فندق دار العز منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ طابع المنشأة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الواحد تعود ملكيته للسيد دريم نور الدين الذي ينحدر من ولاية سطيف، تم الانتهاء من أشغال الفندق و تهيئته سنة 2017، وهي نفس سنة بداية مزاوله الفندق لنشاطه، يقع الفندق بشارع الإخوة حريش، حي الرابطة بوسط مدينة جيجل، يتربع فندق دار العز على موقع متميز واستراتيجي إضافة على ذلك الإطلالة الجذابة والجميلة على البحر كما تكثر الحركة بجانبه وذلك لعبور طريق وطني بمحاذاته والواجهة البحرية بومارشي، مما يساهم بشكل كبير في التعريف بالفندق والخدمات التي يقدمها وهذا ما جعله مقصد ووجهة للعديد من السياح، سواء الذين يبحثون عن الراحة أو التمتع بسحر وجمال الولاية، كما يساعد موقع الفندق المختار بعناية رجال الأعمال في انجاز أشغالهم بسهولة وسرعة.

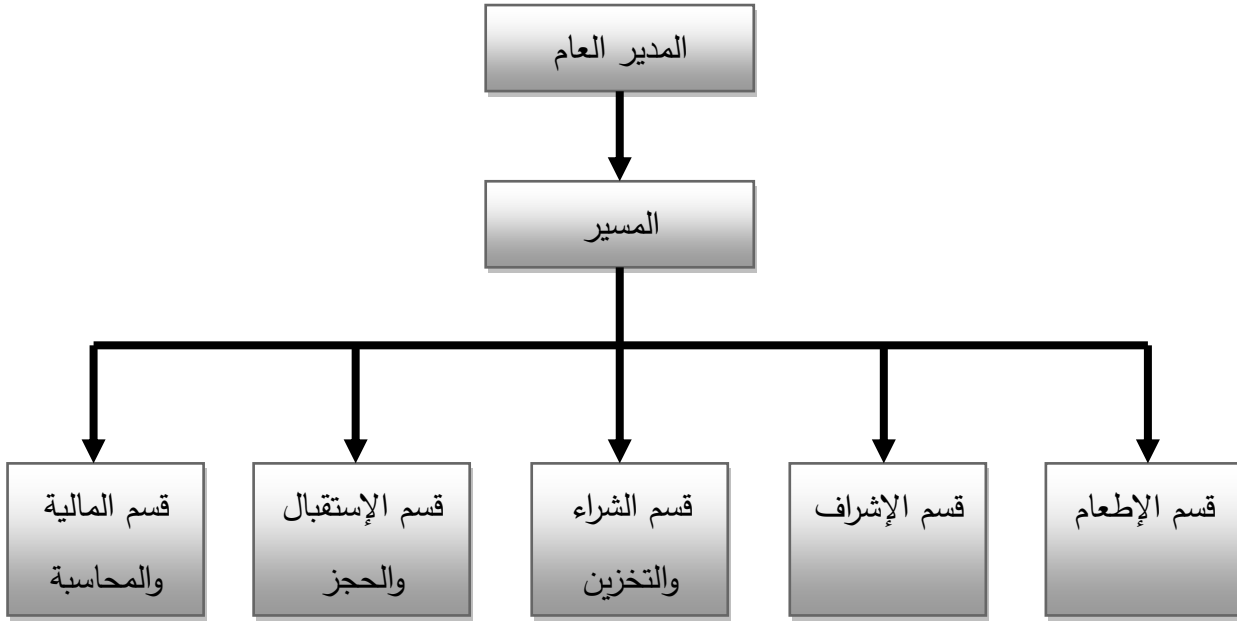
فندق دار العز يتكون من خمس طوابق، بالإضافة إلى الطابق السفلي الذي يقسم إلى جهتين، جهة تضم جناح مخصص لمطعم الفندق وجهة أخرى مهياة مخصصة للاستقبال، كما يضم 45 غرفة وجناحين ملكيين، كما يضم هذا الفندق قاعتين للمحاضرات تم تسميتهما باسمي الدبلوماسي الجزائري وابن الولاية محمد الصديق بن يحي والعلامة عبد الحميد بن باديس، حيث تتسع القاعتين ل200 مقعدا أما أمام الفندق فخصصت مساحة كموقف لركن السيارات بقدرة استيعاب تصل 50 مركبة، كما ساهم الفندق في خلق 50 منصب عمل مباشر مع وجود إمكانية توسيعها إلى 90 منصبا خلال الموسم الصيفي.¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق دار العز

يعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها وسيلة لخدمة أهدافها، وفندق دار العز باعتباره منظمة فندقية له هيكل تنظيمي خاص به كما هو موضح أدناه:

¹مقابلة مع السيد: ماشان رياض،مسير فندق دار العز، تقديم فندق دار العز،جيجل،2021/06/23.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لفندق دار العز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للفندق.

ينقسم الهيكل التنظيمي لفندق دار العز إلى عدة أقسام وهي:¹

أولاً: المدير العام: وهو السلطة العليا في الفندق يقوم بالتوجيه والإشراف يتمتع بكافة الصلاحيات من إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، تعيين الموظفين أو إضافة تغييرات في الفندق.

ثانياً: المسير: وهو الشخص الذي تخول له السلطة من طرف المدير في تسيير شؤون الفندق في حالة غياب المدير.

ثالثاً: قسم المالية والمحاسبة: يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال، وكذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة للفندق، كما يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد مختلف الفواتير.

رابعاً: قسم الاستقبال والحجز: يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين النزلاء وإدارة الفندق، يعمل به ستة موظفين بالتناوب معاً، اثنين في الليل واثنين في النهار، ومن مهام هذا القسم أيضاً تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن وحجز الغرف وتقديم الاستشارة للزبائن والرد على الهاتف والاستماع لشكاوي الزبائن والعمل على حلها.

¹ مقابلة مع السيد: مديرة مصلحة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي لفندق دار العز، جيجل، 2021/06/24.

خامسا: قسم الشراء والمخازن: يوجد بهم سؤال خاص بالمشتريات والذي يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام، كقسم الإطعام وقسم الإشراف الداخلي كما يسهر على عملية التخزين الجيدة للوازم خاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام.

سادسا: قسم الإشراف: يعتبر أهم قسم موجود في الفندق نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في الحفاظ على نظافة وسلامة الفندق الذي يتكون من عمال النظافة وعامل الصيانة.

سابعا: قسم الطعام: يهتم هذا القسم بتقديم خدمات الإطعام المختلفة والحرص على إعداد وجبات صحية وملائمة مع رغبات الزبائن، وتوفير جميع احتياجاتهم الخاصة من الطعام ويتكون من مطبخ ومطعم ومقهى صغير.

المطلب الثالث: الخدمات التي يقدمها فندق دار العز

تعتبر خدمة الإيواء و الإطعام من الخدمات الأساسية التي يقدمها فندق دار العز، بالإضافة إلى تقديم خدمات تكميلية أخرى والتي تتمثل في:¹

أولا: الخدمات الجوهرية:

خدمة الإيواء: تعتبر خدمة الإيواء خدمة أساسية في فندق دار العز والذي يحتوي على 47 غرفة تتوزع على ثلاث طوابق، في كل غرفة سرير واحد أو سريرين، حيث تحتوي هذه الأخيرة على ثلاجة صغيرة، تلفاز، هاتف داخلي، حمام مجهز ومكيف هواء ويختلف موقع الغرف حيث توجد غرف مطلة على البحر وأخرى تطل على المدينة، كما يوجد طابقين ملكيين حيث سعر الليلة الواحدة فيها 32000 دج، أما سعر الغرف العادية فيقدر ب 7800 دج.

خدمة الإطعام: يقوم الفندق بتقديم ثلاث وجبات في اليوم للزبائن طيلة فترة إقامتهم في الفندق وتتمثل في الإفطار، وجبة الغداء والعشاء. ويوجد مطعم ذو طاقة استيعابية تقدر ب 150 شخص والمسمى بمطعم خير الدين بابا عروج وهو ذو ديكور عصري وجذاب يقوم بتقديم وجبات متعددة سواء عصرية أو تقليدية شعبية وأحيانا حسب طلبات الزبائن.

ثانيا: الخدمات التكميلية:

الضيافة والاستقبال: يوجد في فندق دار العز قسم استقبال الزبائن وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم مع وجود قاعة انتظار بقسم الاستقبال.

¹ مقابلة مع موظف الاستقبال، الخدمات المقدمة من طرف الفندق، جيجل، 2021/06/25.

الحجز: لتسهيل عملية قدوم الزبائن للفندق والحصول على خدماته توجد عدة وسائل وطرق للحجز تتمثل في الحجز عبر الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.

حماية الممتلكات: يتوفر على مستوى مكتب الاستقبال صندوق أمانة لحفظ الحاجات الثمينة للزبائن كالمال، الذهب... الخ. حيث تقدم وثيقة توضح الأغراض و مالکها والتاريخ مع إمضاء الطرفين، كما توجد حظيرة للسيارات يتم حراستها ليلا ونهارا مع وجود العديد من كاميرات المراقبة.

الاستشارات: يسعى موظفو الاستقبال إلى تقديم كل التعليمات والنصائح المناسبة للزبائن من اجل الاستفادة من الخدمات المقدمة، و استشارة الموظفين عن أهم الوجهات السياحية الجذابة في المنطقة والشواطئ المحروسة والأمنة خاصة للزبائن الأجانب.

الخدمات الاستثنائية: توجد عدة خدمات استثنائية يقدمها الفندق عند طلب الزبون لها فيقوم مدير الفندق بدراسة الأمر والرد على هذه الطلبات ومثال على ذلك إقامة حفلات خاصة بأعياد الميلاد، إجراء مقابلات صحفية داخل الفندق، استقبال وفود الجماعات المحلية لعقد مؤتمرات وندوات واجتماعات بالإضافة إلى توفير شبكة الانترنت داخل الغرفة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يندرج تحت هذا العنوان عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية ويشمل: منهج وأدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب المعالجة الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

يتطلب إجراء أي دراسة ميدانية إتباع منهاج معين يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتتمثل في: ¹

أولاً: منهج الدراسة

يعد المنهج مهما كان نوعه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة أو ظاهرة ما، واكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع الدراسة. وفي ظل تعدد مناهج البحث العلمي، فإن اختيار المنهج المناسب يتعلق بطبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة وكذلك فرضيات الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفا دقيقا ومحاولة التعبير عنها كمياً ونوعياً من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية قصد الوصول إلى فهم أشمل وأعمق لموضوع الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة على طبيعة الموضوع، والإمكانات المتاحة والوقت المتاح لدى الباحث وكذلك الهدف المراد الوصول إليه. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية: ²

1-المقابلة الشخصية:

كانت لنا عدة مقابلات مع المدير، والمكلف بالاستقبال ومديرة الموارد البشرية على مستوى فندق دار العز أين قمنا بطرح أسئلة استفسارية عن البطاقة التعريفية لهذا الفندق وهيكله التنظيمي و كل ما يتعلق بالخدمات التي يقدمها، حيث أفادونا بكل هذه المعلومات.

¹ حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص177.

² إسماعيل محمد بن قانة، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص10.

2-الإستبانة:

تم الاستعانة بالاستبيان كأداة من أدوات جمع البيانات لأنها أكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، ومعرفة دور الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية للفندق، وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

ثانيا: تصميم الاستبيان

في هذه المرحلة قمنا بتحديد عدد الأسئلة ووضعها للوصول للإجابة على إشكالية الدراسة، حيث احتوت قائمة الاستبيان 40 سؤال مقسم إلى جزئين، جزء متعلق بالمعلومات الشخصية وتضم 4 أسئلة والجزء الثاني متعلق بالبيانات التطبيقية ويضم 36 سؤال، ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية وهي:

القسم الأول: ويتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في الحالة الاجتماعية، المهنة، السن، الدخل.

القسم الثاني: خصص هذا القسم لمتغيرات الدراسة مستقلة وتابعة مقسمة إلى محورين:

المحور الأول: يتمثل في أبعاد الخدمات التكميلية بالفندق وهي:

المعلومات: وتضم العبارات المرقمة من 5 إلى 7

الاستشارات: وتضم العبارات المرقمة من 8 إلى 10

الضيافة: وتضم العبارات المرقمة من 11 إلى 13

استلام الطلبات: وتضم العبارات المرقمة من 14 إلى 16

الاستثناءات: وتضم العبارات المرقمة من 17 إلى 19

حماية الممتلكات: وتضم العبارات المرقمة من 20 إلى 22

إعداد الفواتير: وتضم العبارات المرقمة من 23 إلى 25

الدفع: وتضم العبارات المرقمة من 26 إلى 28

المحور الثاني: خصص هذا الجزء لمتغير الدراسة التابع المتمثل في الميزة التنافسية وتتضمن 12 عبارة مرتبطة بتحقيق الميزة التنافسية مرقمة من 29 إلى 40، وتتمثل أبعاده في:

التكلفة: وتضم العبارات المرقمة من 29 إلى 31

الجودة: وتضم العبارات المرقمة من 32 إلى 34

المرونة: وتضم العبارات المرقمة من 35 إلى 37

التسليم: وتضم العبارات المرقمة من 38 إلى 40

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارث الخماسي الموزعة كما يلي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارث الخماسي

| | | | | |
|-------------|-------|-------|-----------|-----------------|
| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبين

أما حصيلة توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجاعها فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يحدد مجتمع وعينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

| حجم العينة (الاستبانات الموزعة) | الاستبانات المسترجعة | | الاستبانات غير المسترجعة |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| | الإستبانات الصالحة للتحليل | الاستبانات المستبعدة | |
| 40 | 35 | 03 | 2 |

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة (المجتمع الإحصائي) بأنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، بحيث تكون جميع هذه المفردات خاضعة للدراسة و البحث. وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع تمثل في خصائصها المجتمع الكلي ، و تدعى هذه المفردات "بالعينة".¹

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع الزبائن الوافدين لهذا الفندق سواء كانوا أفراد، عائلات أو ممثلي مؤسسات عمومية خلال فترة الدراسة، اخترنا منه "عينة عشوائية بسيطة " حجمها 40 زبون من مجتمع الدراسة.

¹ رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، 2007، ص268.

وبناء على ما تم استرجاعه من إستبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها ب: 35 إستبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو 35 زبون أي ما نسبته 87.5% من عينة الدراسة.

أولاً: أدوات المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تمت الاستعانة بالعديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج الإحصائي "SPSS"¹، وفيما يلي مجموعة الأساليب التي تم توظيفها في هذه الدراسة.

1- التكرارات والنسب المئوية

تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الخاصة بالإستبانة.

2-مقاييس النزعة المركزية

ومن "مقاييس النزعة المركزية" التي تم الاعتماد عليها في دراستنا:

3-المتوسط الحسابي المرجح

هو حاصل قسمة مجموع ضرب كل درجة بتكرارها على مجموع التكرارات. وقد تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية وكذلك ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية، كما تم استخدامه في تحليل التباين لدلالة الفروق التي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:²

$$\bar{X} = \frac{\sum ni xi}{N}$$

حيث:

- ni: عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلاً خيار "موافق"؛

¹ "SPSS": اختصار للعبارة "Statistical Package for Social Science"، وتعني الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وهو أحد أهم البرامج الإحصائية وأكثرها شيوعاً لإجراء التحليلات الإحصائية والرسوم البيانية في مختلف المجالات. وبظهوره كان برنامج "SPSS" يعمل بنظام "MS_DOS"، وتم بعدها تطويره ليعمل ضمن نظام التشغيل "Windows". وقد عرف عدة إصدارات تبعا للتطورات المتسارعة التي يعرفها الحاسب الآلي وبيئة التشغيل "Windows". انظر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص19.

² R.V. Krejcie and D.W. Morgan, *Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement*,30(3), 1970, p 608.

- xi: وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و5؛
- n: مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 35 زبون.

4-مقاييس التثنت

ومن "مقاييس التثنت" التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

5-المدى

من أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكرت" الخماسي المستخدمة في المحورين الأول والثاني من الإستبانة، تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكرت" (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى أو فئة المتوسط الحسابي (1.8=1+0.80)، وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

الجدول رقم (03): يحدد توزيع طول فئات مقياس "ليكرت Likert" الخماسي

| درجات المقياس | الرمز | الفئات | درجة الموافقة |
|-----------------|-------|------------------|---------------|
| غير موافق تماما | 1 | من 1 إلى 1.80 | ضعيفة جدا |
| غير موافق | 2 | من 1.81 إلى 2.60 | ضعيفة |
| محايد | 3 | من 2.61 إلى 3.40 | متوسطة |
| موافق | 4 | من 3.41 إلى 4.20 | عالية |
| موافق تماما | 5 | من 4.21 إلى 5 | عالية جدا |

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على سلم ليكرت

6-الانحراف المعياري

استخدم مقياس "الانحراف المعياري" لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كانت قيمته أقل من الواحد الصحيح كلما قل تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي متوسطاتها. ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

حيث:

- n_i : عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد، مثلا خيار "موافق"؛
- x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5؛
- \bar{X}_i : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة ومحاورها الرئيسية والفرعية؛
- N : مجموع أفراد العينة وهو يقدر في دراستنا بـ 35 زبون.

7-مقاييس الشكل

تم استخدام مقياسين من "مقاييس الشكل" هما: مقياسي "الالتواء والتفرطح"، حيث تم حساب معاملي الالتواء والتفرطح من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

8-مقاييس العلاقة

ومن هذه المقاييس تم الاستعانة بـ:

• معامل الارتباط "بيرسون" (r) ومعامل التحديد (r^2)

استخدم "معامل الارتباط بيرسون" من أجل معرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. أما معامل التحديد " r^2 " والذي يساوي مربع معامل الارتباط لبيرسون وتتراوح قيمته بين (0 و 1)، فاستخدم لتفسير درجة تأثير الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية. ويمكن حساب معامل الارتباط بيرسون وفقا للعلاقة التالية:

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

- $Cov(x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع؛
- σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل؛
- σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1 و 1) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): يوضح القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون "r"

| القرار الإحصائي | معامل ارتباط بيرسون "r" |
|-----------------|-------------------------|
| علاقة طردية | r موجب |
| لا يوجد ارتباط | 0 = r |
| علاقة عكسية | r سالب |
| ارتباط تام | 1 ± = r |
| ارتباط ضعيف | 0.5 ≥ r > 0 |
| ارتباط متوسط | 0.75 ≥ r > 0.5 |
| ارتباط قوي | 1 ≥ r > 0.75 |

المصدر: إعداد الطالبين

• الانحدار الخطي البسيط والمتعدد

يقتصر الانحدار الخطي البسيط على دراسة وتحليل أثر متغير كمي في متغير كمي آخر، وقد استخدم لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل (الخدمات التكميلية) كل على حدى في المتغير التابع (الميزة التنافسية). بينما تقوم فكرة الانحدار الخطي المتعدد على اختبار أثر متغيرين مستقلين أو أكثر في متغير تابع، واستخدم لدراسة أثر الخدمات التكميلية بأبعاده مجتمعة في الميزة التنافسية.

• معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الإستبانة)، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

- ضعيفا إذا كانت ألفا كرونباخ أقل من (0.6)؛
- مقبولا إذا كانت ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.6 و 0.7)؛
- جيدا إذا كانت ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.7 و 0.8)؛
- ممتاز إذا كانت ألفا كرونباخ أكبر من (0.8).

• اختبار " T لعينتين مستقلتين Test T pour échantillon indépendants "

يستخدم هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسطي عينتين مستقلتين، وله شكلان: الأول في حالة تباين العينتين متساو، والثاني في حالة تباين العينتين غير متساو. وقد تمت الاستعانة به من أجل اختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية في الخدمات التكميلية (متغير الجنس، المؤهل العلمي).

• اختبار " تحليل التباين الأحادي "ANOVA à un facteur "F"

يهدف تحليل التباين الأحادي إلى اختبار الفروق بين متوسطات ثلاث فئات أو مستويات أو أكثر للمتغير المستقل وتأثيرها في المتغير التابع. وقد تمت الاستعانة به من أجل اختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، الرتبة والخبرة المهنية).

ثانيا: اختبار أداة الدراسة

تعتبر هامة تلك العملية التي تستهدف ضبط الإستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، لأنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال و تحليل البيانات بشكل سليم و من ثم تعميم النتائج. و من أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة على مرحلتين هما: صدق الأداة و ثباتها.

1-صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات ومدى انتماء كل فقرة إلى المحور الذي تقع فيه. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

• أ- الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الإستبانة وتطويرها في ضوء المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (انظر الملحق رقم 01) من أجل إبداء آرائهم حول صدقها الظاهري. ومن ثم تم إجراء التعديلات بناء على اقتراحات المحكمين من أجل الحصول على الإستبانة في صورتها النهائية.

• ب-الصدق البنائي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها، والذي يعكس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو للمحور الذي تقع فيه، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة مكونة من (40) زبون. ولمعرفة مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "Sig"، وقد جاءت النتائج كما يلي:

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد "المعلومات" من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي بالدرجة الكلية للبعد، وجاءت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المعلومات بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | الفقرات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 05 | يتوفر الفندق على لوحات إرشادية تبين أماكن و أوقات الحصول على الخدمة. | 0.879** | 0.000 |
| 06 | المعلومات المتحصل عليها كافية للإجابة على تساؤلاتك. | 0.665** | 0.000 |
| 07 | إعلانات الفندق تمتاز بالصدق و الوضوح. | 0.853** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المعلومات والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الاستشارات" من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد النمط القيادي بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (06): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الاستشارات بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 08 | يحرص الموظفون على تقديم نصائح لي لاختيار الخدمات الملائمة. | 0.880** | 0.000 |
| 09 | يحرص الموظفون على الاستجابة الفورية و الكافية لاستفساراتي. | 0.750** | 0.000 |
| 10 | تقدم لي المساعدة لتسهيل عملية الاستفادة من الخدمة. | 0.892** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستشارات والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الضيافة" من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الاتصال بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الضيافة الكلية للبعد

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 11 | يتميز الفندق بحسن الضيافة و الاستقبال 24/سا/24سا. | 0.951** | 0.000 |
| 12 | يسهر موظفوا الفندق على توفير الجو الملائم في الفندق. | 0.734** | 0.000 |
| 13 | موظفوا الاستقبال يساهمون في تكوين انطباع جيد عن الفندق. | 0.907** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الضيافة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد "استلام الطلبات" من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب

معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد استلام الطلبات بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 14 | الفندق يوفر خدماته الكترونياً. | 0.752** | 0.000 |
| 15 | يقدم الموظفون الخدمة لي بالسرعة و الدقة المطلوبة. | 0.616** | 0.000 |
| 16 | يوفر لي الفندق الخدمات فيما يتوافق مع ما اطلبه شخصياً. | 0.822** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد استلام الطلبات والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد " الاستثناءات " من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المشاركة في الاستثناءات بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 17 | يتبنى الفندق سياسة التعويض في حالة عدم رضا العميل. | 0.951** | 0.000 |
| 18 | يتم تقديم خدمات استثنائية غير اعتيادية حسب طلبي الشخصي. | 0.897** | 0.000 |
| 19 | يوفر الفندق تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة. | 0.897** | 0.001 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الاستثناءات والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد " حماية الممتلكات " من محور " الخدمات التكميلية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الحوافز بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد حماية الممتلكات بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 20 | يحتوي الفندق على مواقف لركن سيارتي. | 0.717** | 0.000 |
| 21 | يوفر الفندق خزائن خاصة للاحتفاظ بأموال والممتلكات الثمينة للعملاء. | 0.697* | 0.000 |
| 22 | يقدم الفندق ضمانات إلكترونية مرافقة للخدمة المقدمة. | 0.605** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد حماية الممتلكات والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد "إعداد الفواتير" من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد إعداد الفواتير بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 23 | يمكنني الفندق من الإطلاع على فاتورتي بدقة عبر الانترنت. | 0.887** | 0.000 |
| 24 | يتيح الفندق خدمة حفظ الفواتير واسترجاعها في حالة ضياعها منك. | 0.887** | 0.000 |
| 25 | يتم إرسال الفاتورة عبر الانترنت قبل الحصول على الخدمة. | 0.887** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد إعداد الفواتير والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الدفع" من محور "الخدمات التكميلية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الحوافز بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (12): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الدفع بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبرة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 26 | تتم عملية الدفع بسرعة وسهولة. | 0.717** | 0.000 |
| 27 | تتنوع عمليات الدفع على مستوى الفندق عند الحصول على الخدمة. | 0.897** | 0.000 |
| 28 | توفر خيار الدفع بعد الاستقادة من الخدمة. | 0.687** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الدفع والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول " الخدمات التكميلية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور الخدمات التكميلية بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (13): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد الخدمات التكميلية بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|-----------------|----------------|---------------|
| 01 | المعلومات | 0.836** | 0.000 |
| 02 | الاستشارات | 0.432** | 0.009 |
| 03 | الضيافة | 0.471** | 0.004 |
| 04 | استلام الطلبات | 0.550** | 0.001 |
| 05 | حماية الممتلكات | 0.614** | 0.000 |
| 06 | الاستثناءات | 0.678** | 0.000 |
| 07 | اعداد الفواتير | 0.678** | 0.000 |
| 08 | الدفع | 0.678** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (13) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الأول (الخدمات التكميلية) والدرجة الكلية للمحور، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01). و في ضوء ذلك يمكن القول أن محور الخدمات التكميلية يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لفقرات بعد " التكلفة" من محور الميزة التنافسية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التكلفة بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (14): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التكلفة بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 29 | يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات تكلفة عالية مقارنة بالمنافسين. | 0.697** | 0.000 |
| 30 | تتميز الخدمات التكميلية لفندق دار العز بأسعارها المناسبة لنوعية الخدمة. | 0.485** | 0.003 |
| 31 | تكلفة الاستفادة من الخدمة المقدمة لفندق دار العز تناسب جميع طبقات المجتمع. | 0.770** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التكلفة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لفقرات بعد "الجودة" من محور الميزة التنافسية": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الجودة بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (15): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد الجودة بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 32 | يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات جودة عالية. | 0.590** | 0.005 |
| 33 | تتوافق جودة الخدمات التكميلية لفندق دار العز مع الجودة المتوقعة منها. | 0.470** | 0.004 |
| 34 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التحسين المستمر في جودة الخدمات التكميلية التي يقدمها. | 0.904** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (15) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لفقرات بعد " المرونة " من محور الميزة التنافسية " : حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المرونة بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (16): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد المرونة بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 35 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا. | 0.659** | 0.000 |
| 36 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التكيف مع حاجات ورغبات عملائه. | 0.604** | 0.000 |
| 37 | التنوع في تقديم الخدمات التكميلية يحقق ميزة تنافسية لفندق دار العز. | 0.895** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (16) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي لفقرات بعد " التسليم " من محور الميزة التنافسية " : حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التسليم بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (17): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لفقرات بعد التسليم بالدرجة الكلية للبعد

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---|----------------|---------------|
| 38 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في تقديم الخدمات الإضافية. | 0.878** | 0.000 |
| 39 | يتميز فندق دار العز بسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء المتعلقة بالخدمات التكميلية التي يقدمها. | 0.850** | 0.000 |
| 40 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في عملية تلقي طلبات عملاءه. | 0.829** | 0.000 |

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (17) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد التسليم والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني " الميزة التنافسية ": حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون

Pearson لمعرفة درجة ارتباط أبعاد محور الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (18): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للمحور

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|---------|----------------|---------------|
| 01 | التكلفة | 0.583** | 0.000 |
| 02 | الجودة | 0.668** | 0.000 |
| 03 | المرونة | 0.612** | 0.000 |
| 04 | التسليم | 0.528** | 0.001 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (18) معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية) والدرجة الكلية للمحور، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01). و في ضوء ذلك يمكن القول أن محور الميزة التنافسية يتمتع بصدق الاتساق الداخلي، وأن فقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ الصدق البنائي لمحاور الاستبانة

ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها، ومن أجل ذلك تم حساب

معامل الارتباط "بيرسون Pearson" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمحوري الاستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها

| الرقم | العبارة | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--------------------|----------------|---------------|
| 01 | الخدمات التكميلية. | 0.673** | 0.000 |
| 02 | الميزة التنافسية. | 0.347** | 0.000 |

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (19) معاملات ارتباط محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها، وهي معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01). وهذا يعكس صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة ، وبالتالي صدق أداة الدراسة (الاستبانة) ككل.

➤ ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة. وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها معادلة "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"، أين قمنا بحساب "معامل الثبات ألفا كرونباخ" لجميع الأبعاد والمحاور التي تتضمنها الإستبانة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة.

الجدول رقم (20): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ Cronbach Alpha"

| مقاييس جودة المقياس | معامل الثبات ألفا كرونباخ | رقم العبارة | محاور أداة الدراسة | |
|---------------------|---------------------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| مقبول | 0.629 | 07-05 | المعلومات | أبعاد الخدمات التكميلية |
| مقبول | 0.646 | 10-08 | الاستشارة | |
| ممتاز | 0.861 | 13-11 | الضيافة | |
| مقبول | 0.661 | 16-14 | استلام الطلبات | |
| ممتاز | 0.902 | 19-17 | حماية الممتلكات | |
| جيد | 0.787 | 22-20 | الاستثناءات | |
| ممتاز | 0.923 | 25-23 | اعداد الفواتير | |
| جيد | 0.784 | 28-26 | الدفع | |
| ممتاز | 0.851 | 31-29 | التكلفة | الميزة التنافسية |
| ممتاز | 0.879 | 34-32 | الجودة | |
| مقبول | 0.620 | 37-35 | المرونة | |
| ممتاز | 0.838 | 40-38 | التسليم | |
| ممتاز | 0.953 | 28-05 | الخدمات التكميلية | |
| جيد | 0.735 | 40-29 | الميزة التنافسية | |
| ممتاز | 0.874 | 40-05 | الثبات الكلي | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد والمحاور يتراوح بين (62.0%) و(95.3%)، أي بدرجة ثبات تتراوح من مقبولة إلى ممتازة. كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة، حيث بلغ معدل الثبات الكلي (87.4%) ، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

سيتم في هذا المحور من الدراسة عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الإستبانة الثلاثة متمثلة في: الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الخدمات التكميلية ومحور الميزة التنافسية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير: الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، الوظيفة والدخل.

1- الحالة الاجتماعية

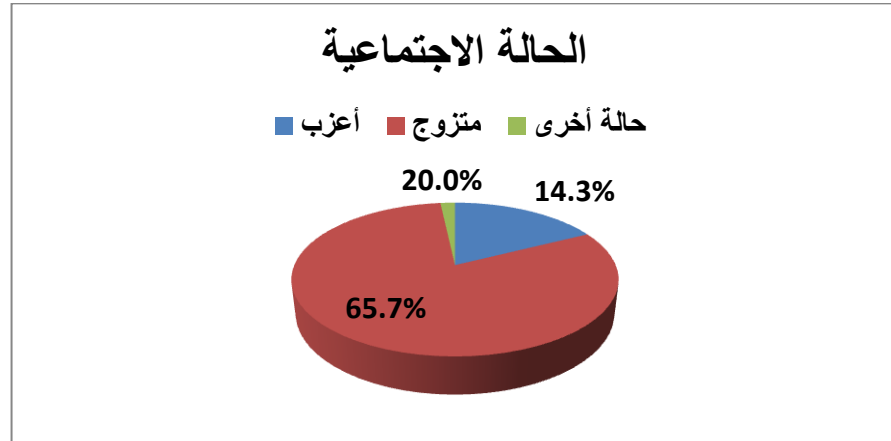
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

| النسبة المئوية % | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|------------------|---------|-------------------|
| 14.3 | 5 | أعزب |
| 65.7 | 23 | متزوج (ة) |
| 20.0 | 7 | حالة أخرى |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (09): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن ما نسبته (81%) من أفراد العينة متزوجون و تمثل أغلبية أفراد العينة في حين تمثل النسبة المتبقية فئة العزاب وحالة اخرى والمقدرة على الترتيب بـ (17%) و(2%) . ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة (حيث تقدر نسبتهم بحوالي 91.4%)، وهذا مؤشر إيجابي يوحي بوجود نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي.

2- الوظيفة

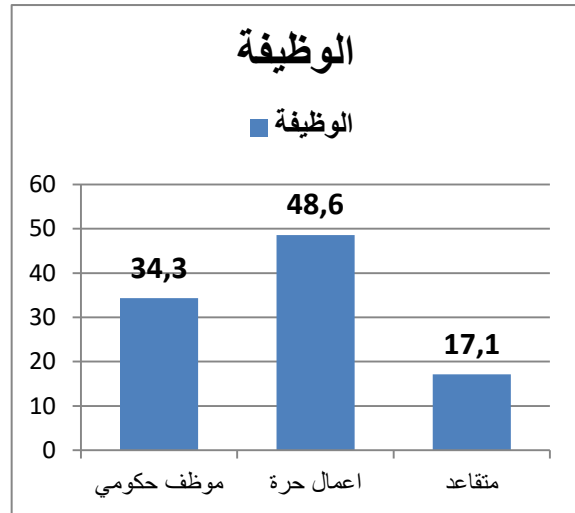
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب وظيفتهم كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

| النسبة المئوية % | التكرار | الوظيفة |
|------------------|---------|------------|
| 34.3 | 12 | موظف حكومي |
| 48.6 | 17 | أعمال حرة |
| 17.1 | 6 | متقاعد |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين يمارسون الأعمال الحرة تحتل الصدارة بنسبة (49%)، تليها المتقاعدين بما نسبته (34%)، في حين بلغت نسبة فئة الموظفين الحكوميين (17%) محتلة بذلك المرتبة الثالثة.

3- الفئة العمرية

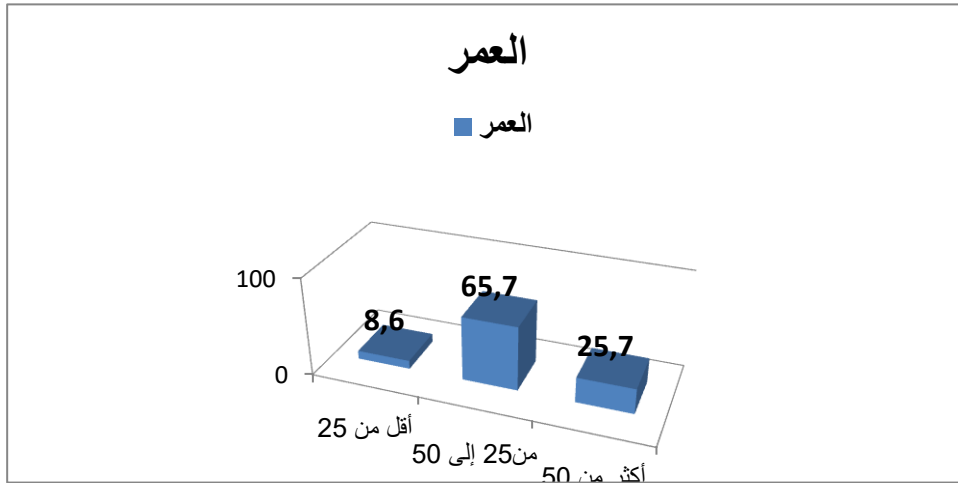
جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية % | التكرار | الفئة العمرية |
|------------------|---------|------------------|
| 8.6 | 3 | أقل من 25 سنة |
| 65.7 | 23 | من 25 إلى 50 سنة |
| 25.7 | 9 | أكثر من 50 سنة |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن (23) من أفراد العينة أي ما نسبته (66%) تتراوح أعمارهم ما بين 25 و50 سنة وهي الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة (26%)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى فئة أقل من 25 سنة (8%) محتلة بذلك المرتبة الثالثة.

4- الدخل

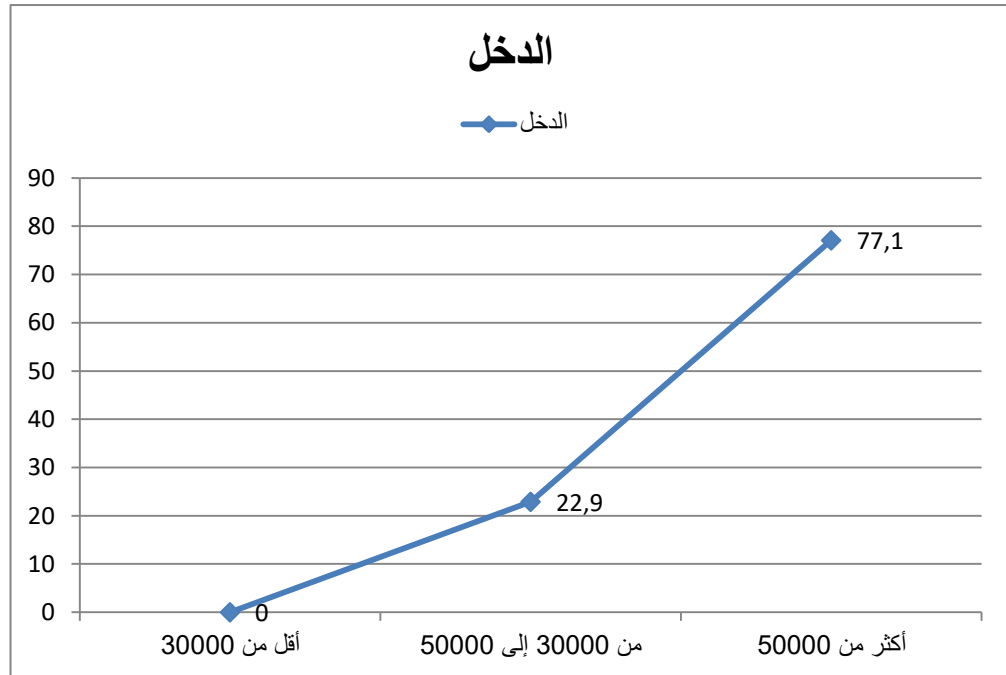
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل

| النسبة المئوية % | التكرار | الدخل |
|------------------|---------|--------------------|
| 0.0 | 0 | أقل من 30000 |
| 22.9 | 8 | من 30000 إلى 50000 |
| 77.1 | 27 | أكثر من 50000 |
| 100.0 | 35 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (12): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل يتضح أن أغلب أفراد العينة ذوي دخل أكثر من 50000 دج بنسبة (77)، أما ما نسبته (23) فهم أفراد لا يتراوح دخلهم بين 30000 دج و 50000 ، في حين نلاحظ انعدام تام لفئة الأفراد الذين يقل دخلهم عن 30000 دج. وانطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدخل لا بأس به.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الخدمات التكميلية

يمثل محور الخدمات التكميلية المتغير المستقل في هذه الدراسة، ويتضمن 24 عبارة موزعة على 8 أبعاد. ومن أجل معرفة واقع الخدمات التكميلية في الفندق محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات حسب متوسطاتها الحسابية، وفي الأخير تم قياس الاتجاه العام للخدمات التكميلية.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد المعلومات

يتضمن بعد المعلومات 03 فقرات (من 05 إلى 07)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المعلومات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-----|
| 01 | عالية | 0.562 | 4.10 | يتوفر الفندق على لوحات إرشادية تبين أماكن و أوقات الحصول على الخدمة. | 05 |
| 02 | عالية | 0.562 | 4.09 | المعلومات المتحصل عليها كافية للإجابة على تساؤلاتك. | 06 |
| 03 | عالية | 0.514 | 4.03 | إعلانات الفندق تمتاز بالصدق و الوضوح. | 07 |
| | عالية | 0.466 | 4.06 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده المعلومات | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المعلومات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.03 و 4.10)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يتوفر الفندق على لوحات إرشادية تبين أماكن و أوقات الحصول على الخدمة" بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري قدره (0.562) بدرجة موافقة عالية، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرة "إعلانات الفندق تمتاز بالصدق و الوضوح" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري قدره (0.562) فنالت درجة عالية من الموافقة، فيما حصلت الفقرة " المعلومات المتحصل عليها كافية للإجابة على تساؤلاتك" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.514) ودرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد المعلومات عالية بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.466) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الاستشارات

يتضمن بعد الاستشارات 03 فقرات (من 08 إلى 10)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستشارات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-------|
| 02 | عالية | 0.539 | 4.06 | يحرص الموظفون على تقديم نصائح لي لاختيار الخدمات الملائمة. | 08 |
| 01 | عالية | 0.373 | 4.09 | يحرص الموظفون على الاستجابة الفورية والكافية لاستفساراتي. | 09 |
| 03 | عالية | 0.568 | 4.03 | تقدم لي المساعدة لتسهيل عملية الاستفادة من الخدمة. | 10 |
| | عالية | 0.491 | 4.04 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده الاستشارات | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستشارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.03 و 4.09)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يحرص الموظفون على الاستجابة الفورية والكافية لاستفساراتي " بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري قدره (0.373) بدرجة موافقة عالية ، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرة " يحرص الموظفون على تقديم نصائح لي لاختيار الخدمات الملائمة " بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.539) فنالت درجة عالية من الموافقة ، فيما حصلت الفقرة " تقدم لي المساعدة لتسهيل عملية الاستفادة من الخدمة " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.568) ودرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد الاستشارات عالية بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري بلغ (0.466) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الضيافة

يتضمن بعد الضيافة 03 فقرات (من 11 إلى 13)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الضيافة

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-----|
| 03 | عالية | 0.618 | 4.03 | يتميز الفندق بحسن الضيافة و الاستقبال 24/سا/24سا. | 11 |
| 01 | عالية | 0.430 | 4.14 | يسهر موظفوا الفندق على توفير الجو الملائم في الفندق. | 12 |
| 02 | عالية | 0.453 | 4.03 | موظفوا الاستقبال يساهمون في تكوين انطباع جيد عن الفندق | 13 |
| عالية | | 0.499 | 4.03 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعء الضيافة | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (27) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الضيافة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (1.71 و 2.00)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يسهر موظفوا الفندق على توفير الجو الملائم في الفندق " بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري قدره (0.430) بدرجة موافقة عالية ، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرة " موظفوا الاستقبال يساهمون في تكوين انطباع جيد عن الفندق " بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.453) فنالت درجة عالية من الموافقة، فيما حصلت الفقرة " يتميز الفندق بحسن الضيافة و الاستقبال 24/سا/24سا " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (4.03) بانحراف معياري (0.618) ودرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد الضيافة عالية بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.499) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعء استلام الطلبات

يتضمن بعد استلام الطلبات 03 فقرات (من 14 إلى 16)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد استلام الطلبات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-----|
| 01 | عالية | 0.568 | 4.03 | الفندق يوفر خدماته الكترونيا. | 14 |
| 02 | عالية | 0.542 | 4.00 | يقدم الموظفون الخدمة لي بالسرعة و الدقة المطلوبة. | 15 |
| 03 | عالية | 0.658 | 3.91 | يوفر لي الفندق الخدمات فيما يتوافق مع ما اطلبه شخصا. | 16 |
| | عالية | 0.484 | 3.97 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده استلام الطلبات | |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد استلام الطلبات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.91 و 4.03)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " الفندق يوفر خدماته الكترونيا " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (0.568) بدرجة موافقة عالية، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرات " يقدم الموظفون الخدمة لي بالسرعة و الدقة المطلوبة " بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.542) فنالت درجة عالية من الموافقة. فيما حصلت الفقرة " يوفر لي الفندق الخدمات فيما يتوافق مع ما اطلبه شخصا" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.658) ودرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد استلام الطلبات عالية بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.484) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعده الاستثناءات

يتضمن بعد الاستثناءات 04 فقرات (من 17 إلى 19)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاستثناءات

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-----|
| 03 | عالية | 0.485 | 4.00 | يتبنى الفندق سياسة التعويض في حالة عدم رضا العميل. | 17 |
| 01 | عالية | 0.338 | 4.06 | يتم تقديم خدمات استثنائية غير اعتيادية حسب طلبي الشخصي. | 18 |
| 02 | عالية | 0.338 | 4.06 | يوفر الفندق تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة. | 19 |
| | عالية | 0.382 | 4.03 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعدها الاستثناءات | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الاستثناءات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (4.00 و 4.06)، أي بدرجة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى الفقرات " يتم تقديم خدمات استثنائية غير اعتيادية حسب طلبي الشخصي و يوفر الفندق تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة " بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.338) بدرجة موافقة عالية ، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرة " يتبنى الفندق سياسة التعويض في حالة عدم رضا العميل " بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.485) فنالت درجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد الاستثناءات عالية بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.382) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

6- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعدها حماية الممتلكات

يتضمن بعد حماية الممتلكات 03 فقرات (من 20 إلى 22)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد حماية الممتلكات

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 20 | يحتوي الفندق على مواقف لركن سيارتي. | 4.00 | 0.485 | عالية | 01 |
| 21 | يوفر الفندق خزائن خاصة للاحتفاظ بأموال والممتلكات الثمينة للعملاء. | 3.97 | 0.514 | عالية | 02 |
| 22 | يقدم الفندق ضمانات إلكترونية مرافقة للخدمة المقدمة. | 3.94 | 0.591 | عالية | 03 |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد حماية الممتلكات | 4.06 | 0.338 | عالية | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (30) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد حماية الممتلكات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.94 و 4.00)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة " يحتوي الفندق على مواقف لركن سيارتي " بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.485) بدرجة موافقة عالية ، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرة " يوفر الفندق خزائن خاصة للاحتفاظ بأموال والممتلكات الثمينة للعملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري قدره (0.514) فنالت درجة عالية من الموافقة ، فيما حصلت الفقرة " يقدم الفندق ضمانات إلكترونية مرافقة للخدمة المقدمة " على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.591) ودرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد حماية الممتلكات عالية بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.338) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

7- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد اعداد الفواتير

يتضمن بعد اعداد الفواتير 03 فقرات (من 23 إلى 25)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد اعداد الفواتير

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-----|
| | عالية | 0.382 | 4.03 | يمكنني الفندق من الإطلاع على فاتورتي بدقة عبر الانترنت. | 26 |
| | عالية | 0.382 | 4.03 | يتيح الفندق خدمة حفظ الفواتير واسترجاعها في حالة ضياعها منك | 27 |
| | عالية | 0.382 | 4.03 | يتم إرسال الفاتورة عبر الانترنت قبل الحصول على الخدمة. | 28 |
| | عالية | 0.338 | 4.06 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لعدد الفواتير | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (31) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد اعداد الفواتير، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لهذا البعد متساوية من حيث القيمة (4.03)، أي بدرجة موافقة عالية. حيث احتلت جميع فقرات هذا البعد نفس الترتيب والمتمثلة في: يمكنني الفندق من الإطلاع على فاتورتي بدقة عبر الانترنت، يتيح الفندق خدمة حفظ الفواتير واسترجاعها في حالة ضياعها منك و يتم إرسال الفاتورة عبر الانترنت قبل الحصول على الخدمة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري يقدر ب: (0.382)، بدرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد إعداد الفواتير عالية بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.338) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

8- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد الدفع

يتضمن بعد الدفع 03 فقرات (من 26 إلى 28)، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقراته وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدفع

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-----|
| 02 | عالية | 0.485 | 4.00 | تتم عملية الدفع بسرعة وسهولة. | 26 |
| 01 | عالية | 0.382 | 4.03 | تتنوع عمليات الدفع على مستوى الفندق عند الحصول على الخدمة. | 27 |
| 03 | عالية | 0.514 | 3.97 | توفر خيار الدفع بعد الاستفادة من الخدمة. | 28 |
| | عالية | 0.338 | 4.06 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الدفع | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (32) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الدفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.97 و 4.03)، أي بدرجة موافقة عالية. وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد كما يلي: في المرتبة الأولى فقرة "تتنوع عمليات الدفع على مستوى الفندق عند الحصول على الخدمة" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (0.382) بدرجة موافقة عالية، وقد عادت المرتبة الثانية للفقرة "تتم عملية الدفع بسرعة وسهولة" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري قدره (0.485) فنالت درجة عالية من الموافقة، فيما حصلت الفقرة "توفر خيار الدفع بعد الاستفادة من الخدمة" على المرتبة الثالثة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.514) ودرجة عالية من الموافقة.

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة زبائن فندق دار العز على بعد الدفع عالية بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.338) وهو أقل من 1 مما يدل على أن هناك اتساق عام في اتجاهات آراء أفراد العينة.

9- عرض و تحليل الإجابات المتعلقة بمحور الخدمات التكميلية ككل

من أجل الوقوف على مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لطبيعة الخدمات التكميلية السائد بفندق دار العز بجيجل، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لكل بعد والمحور ككل، وكذلك ترتيب هذه الأبعاد حسب متوسطاتها الحسابية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الخدمات التكميلية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري العام | المتوسط الحسابي العام | رقم الفقرة | أبعاد المتغير المستقل |
|---------|---------------|-------------------------|-----------------------|--------------|---|
| 05 | عالية | 0.466 | 4.06 | من 05 إلى 07 | المعلومات |
| 07 | عالية | 0.491 | 4.04 | من 08 إلى 10 | الاستشارات |
| 08 | عالية | 0.499 | 4.03 | من 11 إلى 13 | الضيافة |
| 06 | عالية | 0.484 | 3.97 | من 14 إلى 16 | استلام الطلبات |
| 04 | عالية | 0.382 | 4.03 | من 17 إلى 19 | الاستثناءات |
| 01 | عالية | 0.338 | 4.06 | من 20 إلى 22 | حماية الممتلكات |
| 02 | عالية | 0.338 | 4.06 | من 23 إلى 25 | اعداد الفواتير |
| 03 | عالية | 0.338 | 4.06 | من 26 إلى 28 | الدفع |
| عالية | | 0.367 | 4.07 | من 05 إلى 28 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (33) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور الخدمات التكميلية قد تراوحت ما بين (3.97 و 4.06) و(0.338 و 0.499)، أي بدرجة موافقة عالية. وعليه فقد احتل بعد "حماية الممتلكات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.338)، يليه بعد "اعداد الفواتير" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.338)، فيما عادت المرتبة الثالثة لبعد الدفع بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره (0.338)، أما بعد "الاستثناءات" فاحتل المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (4.03) وانحراف معياري (0.449)، وبمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.466) جاء بعد "المعلومات" في المرتبة الخامسة، أما بعد "استلام الطلبات" فاحتل المرتبة السادسة بمتوسط قدره (3.97) وانحراف معياري (0.484)، أما بعد "الاستشارات" فاحتل المرتبة السابعة بمتوسط قدره (4.04) وانحراف معياري (0.491)، في حين عادت المرتبة الثامنة والأخيرة لبعد "الضيافة" بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري (0.499).

وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور الخدمات التكميلية ككل والذي بلغ (4.07) بأن إدراك أفراد عينة الدراسة ممثلين في زبائن فندق دار العز للخدمات التكميلية السائد بالفندق كان بدرجة عالية، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة انطلاقاً من الانحراف المعياري المقدر () وهو انحراف أقل من 1.

10- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الميزة التنافسية

يمثل محور الميزة التنافسية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويتضمن 12 فقرة موزعة على 4 أبعاد. ومن أجل معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في الفندق محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وكل بعد وكذلك ترتيب هذه الفقرات ضمن البعد الذي تنتمي إليه استنادا إلى متوسطاتها الحسابية، بالإضافة إلى قياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية بناء على رأي أفراد عينة الدراسة كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد محور الميزة التنافسية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة | رقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-----|
| 03 | عالية | 0.639 | 3.94 | يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات تكلفة عالية مقارنة بالمنافسين. | 29 |
| 01 | عالية | 0.772 | 4.14 | تتميز الخدمات التكميلية لفندق دار العز بأسعارها المناسبة لنوعية الخدمة. | 30 |
| 02 | عالية | 0.718 | 4.11 | تكلفة الاستفادة من الخدمة المقدمة لفندق دار العز تناسب جميع طبقات المجتمع. | 31 |
| عالية | | 0.499 | 4.03 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التكلفة | |
| 01 | عالية | 0.632 | 4.20 | يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات جودة عالية. | 32 |
| 02 | عالية | 0.785 | 4.03 | تتوافق جودة الخدمات التكميلية لفندق دار العز مع الجودة المتوقعة منها. | 33 |
| 03 | عالية | 0.646 | 3.60 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التحسين المستمر في جودة الخدمات التكميلية التي يقدمها. | 34 |
| عالية | | 0.726 | 3.90 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد الجودة | |
| 02 | عالية جدا | 0.505 | 4.26 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا. | 35 |
| 01 | عالية جدا | 0.482 | 4.34 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التكيف مع حاجات ورغبات عملائه. | 36 |
| 03 | عالية | 0.852 | 4.26 | التنوع في تقديم الخدمات التكميلية يحقق ميزة تنافسية | 37 |

| لفندق دار العز. | | | | جدا |
|---|---|------|-------|--------------------|
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد المرونة | | 4.26 | 0.547 | عالية |
| 38 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في تقديم الخدمات الإضافية. | 4.17 | 0.618 | عالية 03 |
| 39 | يتميز فندق دار العز بسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء المتعلقة بالخدمات التكميلية التي يقدمها. | 4.17 | 0.568 | عالية 02 |
| 40 | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في عملية تلقي طلبات عملاءه. | 4.31 | 0.530 | عالية جدا 01 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد التسليم | | 4.24 | 0.491 | عالية |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمحور الميزة التنافسية | | 4.13 | 0.350 | عالية |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (34) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور الميزة التنافسية موزعة على أربعة أبعاد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد ما بين (3.90 و 4.26)، أي بدرجة موافقة عالية. وعليه جاء ترتيب هذه الأبعاد وكذلك الفقرات التي يتضمنها كل بعد كما يلي:

• **المرتبة الأولى:** بعد " المرونة " بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.547)، وهو انحراف أقل من 1 مما يفسر تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية جدا من الموافقة جاءت فقرة " يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التكيف مع حاجات ورغبات عملائه " بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري قدره (0.482)، تليها فقرة " يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا " بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري قدره (0.505) بدرجة موافقة عالية جدا، وبدرجة موافقة عالية جدا، عادت المرتبة الثالثة للفقرة " التنوع في تقديم الخدمات التكميلية يحقق ميزة تنافسية لفندق دار العز " بمتوسط حسابي بلغ (4.26) وانحراف معياري قدره (0.852).

• **المرتبة الثانية:** بعد " التسليم " بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.491)، وهو انحراف أقل من 1 مما يفسر تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية جدا من الموافقة جاءت فقرة " يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في عملية تلقي طلبات عملاءه " بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري قدره (0.530)، تليها فقرة

" يتميز فندق دار العز بسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء المتعلقة بالخدمات التكميلية التي يقدمها " بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري قدره (0.568) بدرجة موافقة عالية، وبدرجة موافقة عالية ، عادت المرتبة الثالثة للفقرة " يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في تقديم الخدمات الإضافية " بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري قدره(0.618).

❖ **المرتبة الثالثة:** بعد " التكلفة " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.499)، وهو انحراف أقل من 1 مما يفسر تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية من الموافقة جاءت فقرة " تتميز الخدمات تكميلية لفندق دار العز بأسعارها المناسبة " بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري قدره (0.772)، تليها فقرة " تكلفة الاستفادة من الخدمة المقدمة لفندق دار العز تتناسب جميع طبقات المجتمع " بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري قدره (0.718) بدرجة موافقة عالية، وبدرجة موافقة عالية، عادت المرتبة الثالثة للفقرة " يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات تكلفة عالية مقارنة بالمنافسين " بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري قدره(0.639).

• **المرتبة الرابعة:** بعد "الجودة" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.726)، وهو انحراف أقل من 1 مما يفسر تركيز إجابات أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي. أما فقراته فهي بالترتيب التالي: في المرتبة الأولى وبدرجة عالية من الموافقة جاءت فقرة " يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات جودة عالية " بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.632)، تليها فقرة " تتوافق جودة الخدمات التكميلية لفندق دار العز مع الجودة المتوقعة منها " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (0.785) بدرجة موافقة عالية ، وبدرجة موافقة عالية ، عادت المرتبة الثالثة للفقرة " يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التحسين المستمر في جودة الخدمات التكميلية التي يقدمها " بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري قدره(0.646).

وبصفة عامة يتبين من خلال المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية ككل والذي بلغ (4.13) بأن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بفندق دار العز بجيجل متوسط، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها عن وسطها الحسابي استنادا إلى الانحراف المعياري المقدر (0.350) وهو انحراف أقل من 1. ويمكن إرجاع ذلك إلى درجة الملائمة المتوسطة للمناخ التنظيمي السائد بالكلية كما يدركه أفراد عينة الدراسة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

قبل التطرق لاختبار فرضيات الدراسة لابد من: إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، بالإضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض. ومن أجل ذلك اعتمدنا على: معاملي "الالتواء والتفرطح" لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، فيما استخدمنا معامل تضخم التباين "VIF" والتباين المسموح "Tolérance" لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

وقد جاءت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): معاملي الالتواء والتفرطح

| المتغيرات | معامل الالتواء "Skewnes" | معامل التفرطح "Kurtosis" |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| أبعاد الخدمات التكميلية | المعلومات | -0.007 |
| | الاستشارات | -0.774 |
| | الضيافة | -1.625 |
| | استلام الطلبات | -0.499 |
| | الاستثناءات | 0.320 |
| | حماية الممتلكات | 1.072 |
| | اعداد الفواتير | 1.072 |
| | الدفع | 1.072 |
| الخدمات التكميلية | 0.717 | 3.943 |
| أبعاد الميزة التنافسية | التكلفة | -0.120 |
| | الجودة | -0.610 |
| | المرونة | -0.895 |
| | التسليم | 0.438 |
| الميزة التنافسية | -0.950 | 1.815 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (35) أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-1.625) و(1.072) وهي أقل من (3) وضمن المدى المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3)، أما معاملات

التفرطح فهي محصورة بين (-0.904) و(8.487) وهي أقل من (20). وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته دراسة (Cao & Dowlatshahi, 2005).

أما نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة فهي كالآتي:

الجدول رقم (36): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

| المتغيرات | معامل تضخم التباين " VIF " | التباين المسموح " Tolérance " |
|-------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| أبعاد الخدمات التكميلية | 1.460 | 0.685 |
| المعلومات | 2.414 | 0.414 |
| الاستشارات | 4.746 | 0.211 |
| الضيافة | 3.958 | 0.253 |
| استلام الطلبات | 3.960 | 0.250 |
| الاستثناءات | 4.954 | 0.263 |
| حماية الممتلكات | 2.213 | 0.400 |
| اعداد الفواتير | 3.700 | 0.321 |
| الدفع | | |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول السابق إلى أن معاملات تضخم التباين لجميع المتغيرات المستقلة محصورة بين (1.460) و(4.954) وهي أقل من (10)، في حين تتراوح معاملات التباين المسموح بين (0.211) و(0.685) وهي أكبر من (0.2). وتؤكد هذه النتائج استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، وهذا حسب دراسة (Nystrom. P.C, et al, 2002, P. 239).

وانطلاقاً من هذين الاختبارين يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

1-اختبار الفرضيات

من أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم باختبار الفرضيات المنفردة عن الفرضية الرئيسية الأولى، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وذلك وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل من قيمة "T" الجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

جدول رقم (37): نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية

| الفرضيات | الأبعاد | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة Sig | القرار |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|--------|
| الفرضية الفرعية الأولى | المعلومات | 30.047 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية الثانية | الاستشارات | 28.369 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية الثالثة | الضيافة | 27.717 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية الرابعة | استلام الطلبات | 27.875 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية الخامسة | الاستثناءات | 36.181 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية السادسة | حماية الممتلكات | 41.425 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية السابعة | إعداد الفواتير | 41.425 | 0.000 | مقبولة |
| الفرضية الفرعية الثامنة | الدفع | 41.425 | 0.000 | مقبولة |

مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha=0.05$) قيمة T الجدولة = 1.69 $ddl = 1 - n = 34$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

➤ الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده المعلومات.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعده المعلومات.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده المعلومات قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود

أثر دال لبعدها المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (30.047)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعدها المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الاستشارات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الاستشارات.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الاستشارات.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم () أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها الاستشارات قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال لبعدها الاستشارات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (28.369)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعدها الاستشارات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الضيافة في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الضيافة.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الضيافة.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها الضيافة قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر

دال لبعد الضيافة في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (27.717)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعد الضيافة في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد استلام الطلبات في مستوى الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد استلام الطلبات.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد استلام الطلبات.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد استلام الطلبات قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال لبعد استلام الطلبات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (27.875)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعد استلام الطلبات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الاستثناءات في مستوى الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الاستثناءات.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعد الاستثناءات.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد الاستثناءات قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود

أثر دال لبعدها الاستثناءات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (36.181)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدرة (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعدها الاستثناءات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها حماية الممتلكات في مستوى الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها حماية الممتلكات.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها حماية الممتلكات.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها حماية الممتلكات قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال لبعدها حماية الممتلكات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (41.425)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدرة (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعدها حماية الممتلكات في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية السابعة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها إعداد الفواتير في مستوى الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها إعداد الفواتير.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها إعداد الفواتير.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها إعداد الفواتير قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود

أثر دال لبعدها إعداد الفواتير في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (41.425)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعدها إعداد الفواتير في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

➤ الفرضية الفرعية الثامنة

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الدفع في مستوى الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز. ويمكن صياغتها كما يلي:

- (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الدفع.
- (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعدها الدفع.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها الدفع قد بلغ (0.000) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال لبعدها الدفع في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل. وهذا ما تدعمه قيمة "T" المحسوبة (41.425)، وهي أكبر من قيمة "T" المجدولة المقدر (1.69). وعليه تدفعنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي قبول الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه: يوجد أثر دال لبعدها الدفع في تحقيق الميزة التنافسية لدى زبائن فندق دار العز بجيجل.

2- اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

جدول رقم(38): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية

| نص الفرضية | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | القرار |
|---|-----------------|---------------|--------|
| تساهم الخدمات التكميلية بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية | 4.20 | كبيرة | مقبولة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي لمحور المناخ الخدمات التكميلية (04) من (05)، وهو يقع ضمن المجال [05-3.41] طبقا لقاعدة القرار الممثلة في الجدول رقم (03)، وهذا يشير إلى أن الخدمات التكميلية تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ماثبت صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن: الخدمات التكميلية تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز.

خلاصة الفصل الثالث

تمثل هذا الفصل في دراسة ميدانية تم إجراؤها بفندق دار العز بولاية جيجل بحيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز وإلقاء الضوء على مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز بولاية جيجل، حيث حاولنا من خلال تحديد المجتمع الإحصائي ومن ثم التركيز على عينة اخترناها عشوائيا تتكون من 40 زبون الوصول إلى اثر هذه الخدمات في تميز الفندق بناء على وجهة نظر عملائه، ومن خلال إتباع منهج علمي تحليلي تم دراسة وتحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة بحث علمي موجهة لعملاء الفندق عن طريق التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة الخدمات التكميلية بالتفصيل من المعلومات، الاستشارات، الضيافة واستلام الطلبات إلى الاستثناءات، حماية الممتلكات، إعداد الفواتير والدفع.

ومن خلال دراستنا المنهجية علميا تم التوصل إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية سالفة الذكر وأن فندق دار العز يتبنى مختلف الخدمات التكميلية بغية تدعيم المركز التنافسي لخدمته الجوهرية في السوق.

الخاتمة

الخاتمة

تعد الخدمة الجوهري حجر الأساس الذي يبنى عليه نشاط جميع المنظمات الخدمية بصفة عامة والسياحية بصفة خاصة، حيث تهتم هذه المنظمات بتقديم خدمة جوهريّة تتمتع بمواصفات عالية من الدقة الجودة والنوعية من أجل تلبية حاجات ورغبات زبائنها والعمل على تحقيق رضاهم وترك صورة ذهنية جيد وانطباع راقى حول المنظمة وخدماتها والأهم من هذا كسب ولائهم. لكن في الوقت الراهن أصبح من الصعب تحقيق ذلك بفعل المنافسة القائمة في السوق الخدمي والسياحي كون الزبون أتيحت له مجموعة كثيرة ومتنوعة من البدائل وبالتالي عرفت الخدمة الجوهري عجز في تغطية وتلبية الطلب القائم، ولهذا كان لا بد للمنظمات من تدارك الوضع وهذا ما قادها نحو التوجه إلى ما يعرف بالخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهري كحل جوهري واستراتيجي لهذه المشكلة نظرا للأهمية البالغة و المتزايدة عليها وكون الزبون أصبح لا يبحث عن الخدمة الجوهري بدون الخدمات التكميلية الداعمة لها، فقد أصبحت هذه الأخيرة ضرورة حتمية ومقياس لرضا للاستفادة من الخدمة الجوهري لدى الزبائن، بشرط أن يتم التحسين المستمر لها حتى تعمل على خلق القيمة المضافة التي وضعت من أجلها وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية.

من خلال دراستنا التي قمنا بها ميدانيا حول مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز بولاية جيجل يمكن القول أن الخدمات التكميلية تعتبر إحدى الركائز التي من خلالها يمكن ترقية الميزة التنافسية لهذا الفندق وتحقيق التفوق المطلوب وتقديم الفندق بالصورة الجيد التي ترضي الزبون وتخلق تلك القيمة المضافة التي تميز فندق دار العز عن باقي منافسيه، وفي المقابل يكون لإهمال هذه الخدمات التكميلية الأثر السلبي على المكانة التنافسية للفندق على وبالتالي عدم القدرة الاستمرار في مزاوله النشاط.

ومن خلال إجراء هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

النتائج النظرية:

من خلال الدراسة نستخلص النتائج التالية:

- ❖ تتمثل الخدمات التكميلية في: المعلومات، الاستشارات، الضيافة، استلام الطلبات، الاستثناءات، حماية الممتلكات، إعداد الفواتير والدفع.
- ❖ الخدمات التكميلية تعطي للخدمة الجوهري قيمة مضافة، كما تعمل على تغطية بعض المشاكل الفنية.
- ❖ توفر الخدمات التكميلية جهد الزماني و المكاني للزبائن.
- ❖ لا يبحث الزبون الحالي عن الخدمة الجوهري بمعزل عن الخدمات التكميلية الأخرى الداعمة لها.
- ❖ من خلال مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات لمنظمات العمل و تحسين جودة خدماتها أصبح من الممكن تحويل الخدمات التكميلية إلى خدمة جوهري.

النتائج التطبيقية:

- ❖ أوضحت نتائج التحليل أن الخدمات التكميلية تساهم بنسبة عالية في تحقيق الميزة التنافسية لدى فندق دار العز بجيجل وذلك حسب ما ورد في إجابات أفراد عينة الدراسة (إثبات للفرضية الرئيسية).
- ❖ بناء على ما ورد في نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تتوع الخدمات التكميلية المتمثلة في: المعلومات، الاستشارات، الضيافة، استلام الطلبات، الاستثناءات، حماية الممتلكات، إعداد الفواتير والدفع التي يتوفر عليها فندق دار العز ساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية له.
- ❖ التحسين المستمر والتطوير الدائم للخدمات التكميلية المقدمة من طرف فندق دار العز بولاية جيجل يمنح هذا الأخير ميزة تنافسية.
- ❖ توفر الخدمات التكميلية قيمة مضافة لفندق دار العز بولاية جيجل يتفوق بها عن باقي منافسيه في نفس المجال.
- ❖ رغم أن فندق دار العز يقدم خدمات تكميلية داعمة جيدة إلا أن كل من خدمة حماية الممتلكات، إعداد الفواتير وخدمة الدفع لاقت استحسان خاص لدى زبائن هذا الفندق وذلك حسب تحليل النتائج التحصل عليها من عينة الدراسة مما ساهم في تعزيز ميزته التنافسية.
- ❖ جودة الخدمات التكميلية التي يقدمها فندق دار العز كان لها التأثير الايجابي في تعزيز الميزة التنافسية له بالإضافة إلى التطوير والتحسين الدوري لها.
- ❖ من خلال ما نصت عليه نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة فإن السرعة في أداء الخدمات التكميلية المقدمة من طرف فندق دار العز قد ساهم في تحقيق ميزته التنافسية و التفوق في السوق.


الاقتراحات:

- ❖ من خلال الدراسة والنتائج المتوصل إليها أمكننا الوصول إلى عدة اقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية لفندق دار العز بولاية جيجل والتي تتمثل في:
- ❖ السعي نحو فهم وإدراك فعالية كل خدمة من خدمات التكميلية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لفندق دار العز وبالتالي تطوير القطاع السياحي
- ❖ القيام بدورات تدريبية دورية لمقدمي الخدمات لإعطاء انطباع جيد وصورة ذهنية راقية لفندق دار العز لدى الرأي العام وكذا زبائنه.
- ❖ إتباع إستراتيجية واضحة تؤخذ فيها الخدمات التكميلية بعين الاعتبار من طرف المسؤولين الأمر الذي يمكن الفندق من الحفاظ على حصته السوقية.
- ❖ التعامل مع الخدمات التكميلية بجدية التعامل مع الخدمة الجوهري.
- ❖ تكثيف الحملات الإعلانية والدعائية التي تعرف بالفندق وخصائصه عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال.

- ❖ عقد شركات مع وكالات الأسفار والسياحة تبعا لجودة الخدمات التي يقدمها فندق دار العز لاستقطاب السائح الأجنبي.
 - ❖ محاولة إقامة فروع ولأئية من اجل كخطوة مبدئية للانفتاح على الخارج.
 - ❖ ضرورة الاستعانة بالتكنولوجيا و مواكبة تطوراتها في إنتاج وتقديم الخدمات لربح الوقت والجهد.
- آفاق الدراسة:**

تعد هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى وحافز للباحثين في هذا المجال لتقديم إضافات حولها وهذا مقصد كل بحث وباحث، إذ يعتبر هذا الموضوع مادة دسمة وجدير بالاهتمام نظرا لاتساع تفرعاته، ويمكن لهذا الموضوع أن يكون منطلق لعدة لبناء عدة إشكاليات لدراسات جديدة نذكر منها:

- ❖ دور الخدمات التكميلية في تحسين الصورة الذهنية للزبون.
- ❖ أثر الخدمات التكميلية في ترقية القطاع الصحي.
- ❖ إسهام الخدمات التكميلية في تحسين جودة الخدمة.
- ❖ أثر الخدمات التكميلية في اتخاذ القرار الشرائي.



قائمة المراجع

1 أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

- 1) أحمد علي توفيق الحاج ، سمير حسين، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، الإصدار العلمي، الأردن، 2011.
- 2) الرجعي حسن عبد الله وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3) الزغبى حسن علي ، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 4) الرجعي حسن عبد الله وآخرون، الميزة التنافسية للنشاط السياحي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن.
- 5) البكري تامر ياسر ، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 6) البكري تامر ياسر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 7) الجبوري حسين محمد جواد، منهجية البحث العلمي: مدخل بناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 8) الضمور هاني أحمد، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9) الضمور هاني حامد ، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 10) الطائي حميد ، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- 11) العامري نجاة ، درمان سليمان، تسويق الخدمات الصحية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة ، عمان، 2012.
- 12) العباسي هشام بن عبد الرحمان ، تسويق خدمات المعلومات عبر الإنترنت، مكتب الملك فهد، الرياض، 2009
- 13) العلاق بشير ، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2009
- 14) المحياوي قاسم نايف ، تسويق الخدمات المصرفية، مؤسسة البيان للطباعة، القاهرة، 1999.
- 15) إلهام فخري طيلة، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار ثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- 16) بن قانة إسماعيل محمد، الإحصاء الوصفي والحيوي: دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.
- 17) جاسم محمود، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 18) حافظ محمد عبده، تسويق الخدمات، دار الراية، عمان، 2011.
- 19) حفيان عبد الوهاب ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 20) زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، 2007.
- 21) سويدان نظام موسى ، شفيق إبراهيم حداد، تسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 22) عاطف زاهر عبد الحميد ، تسويق الخدمات، دار الراية، عمان، 2011.
- 23) عزام زكرياء ، وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24) كورتل فريد ، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25) محمد محمود مصطفى، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26) مصطفى عبد القادر، تسويق السياسة والخدمة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2002.
- 27) نجيب مروان محمد، دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، دار الشتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- المذكرات:

- 28) بريخي ايمن ،الخدمات السياحية و أثرها على سلوك المستهلك،مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

الاطروحة:

- (29) كباب منال ، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2016.
- (30) مربعي وهيبة، دور الابتكار التسويقي في المحافظة على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012/2011.

المجلات:

- (31) كبا فاذايا، نسرين الطران، المنتج الخدمي، حلقة بحث، كلية الاقتصاد، قسم الدراسات العليا، سوريا، 2010.
- (32) مرعي جعفر خليل ، دور التسويق الإبتكاري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليل لآراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية مجلة جامعة الأنبار بالعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة موصل العراق، العدد 09، 2012.
- ب-المقابلات:

- (33) مقابلة مع السيد: ماشان رياض، مسير فندق دار العز، تقديم فندق دار العز، جيجل، 2021/06/23.
- (34) مقابلة مع السيد: مديرة مصلحة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي لفندق دار العز، جيجل، 20/06/24.
- (35) مقابلة مع موظف الاستقبال، الخدمات المقدمة من طرف الفندق، جيجل، 2021/06/25.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 36) Michel.p , l'avantog coneurrentiel, dined, paris, 2000.
- 37) R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 1970.

ثالثا: المواقع:

- (38) عن الموقع، <http://almerja.com/reading.php?idm=113518> بتاريخ 2021/05/16، الساعة 15:00.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات - السنة الثانية ماستر –

قائمة الاساتذة الحكمين لاستبيان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسويق الخدمات

موضوع الدراسة :

إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة خالة فندق دار العز بجيجل

| رقم | اسم الأستاذ | الملاحظات |
|-----|-------------------|-----------|
| 01 | نجيمي عيسى | |
| 02 | عرجاني عبد العزيز | |

الملحق رقم (02): الاستبانة



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص : تسويق الخدمات - السنة ثانية ماستر –

استبيان مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص تسويق الخدمات

موضوع الدراسة :

إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة فندق دار العز بجيجل

في إطار التحضير لمذكرة نيل شهادة الماستر الموسومة ب: "إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الخدمية" ورغبة منا في معرفة اثر الخدمات التكميلية في زيادة الطلب على الخدمة الأساسية، اعدنا هذا الاستبيان كأداة مدعمة للدراسة. لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإسهام في هذا العمل من خلال وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة .

مصادقية نتائج البحث تعتمد على صدق و دقة معلوماتكم التي تستخدم لأغراض علمية لا غير .

ولكم مسبقا جزيل الشكر على تعاونكم و جزاكم الله خيرا

الرجاء الإجابة عن الأسئلة الواردة في الصفحات الموالية ملتزمين بالتعليمات التالية :

- ✓ قراءة كل سؤال قراءة جيدة و متأنية
- ✓ وضع علامة (x) في المكان المناسب
- ✓ الإجابة عن كل الأسئلة دون استثناء

أولاً: معلومات شخصية

1- الحالة الإجتماعية:

أعزب متزوج حالة أخرى

2- الوظيفة:

موظف حكومي أعمال حر متقاعد

3- العمر:

أقل من 25 من 25 إلى 50 أكثر من 50

4- الدخل:

أقل من 30000 من 30000 إلى 50000 أكثر من 50000

ثانياً: عبارات الاستبيان

المحور الأول: أبعاد الخدمات التكميلية بفندق دار العز.

| الرقم | البيان | غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|-------|--|------------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 5 | يتوفر الفندق على لوحات إرشادية تبين أماكن و أوقات الحصول على الخدمة. | | | | | |
| 6 | المعلومات المتحصل عليها كافية للإجابة على تساؤلاتك. | | | | | |
| 7 | إعلانات الفندق تمتاز بالصدق و الوضوح. | | | | | |
| 8 | يحرص الموظفون على تقديم نصائح لي لاختيار الخدمات الملائمة. | | | | | |
| 9 | يحرص الموظفون على الاستجابة الفورية و الكافية لاستفساراتي. | | | | | |
| 10 | تقدم لي المساعدة لتسهيل عملية الاستفادة من الخدمة. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--------------------|
| | | | | يتميز الفندق بحسن الضيافة و الاستقبال 24سا/24سا. | 11 | الضيافة |
| | | | | يسهر موظفوا الفندق على توفير الجو الملائم في الفندق. | 12 | |
| | | | | موظفوا الاستقبال يساهمون في تكوين انطباع جيد عن الفندق. | 13 | |
| | | | | الفندق يوفر خدماته الكترونيا. | 14 | استلام الطلبات |
| | | | | يقدم الموظفون الخدمة لي بالسرعة و الدقة المطلوبة. | 15 | |
| | | | | يوفر لي الفندق الخدمات فيما يتوافق مع ما اطلبه شخصيا. | 16 | |
| | | | | يتبنى الفندق سياسة التعويض في حالة عدم رضا العميل. | 17 | الاستثناءات |
| | | | | يتم تقديم خدمات استثنائية غير اعتيادية حسب طلبي الشخصي | 18 | |
| | | | | يوفر الفندق تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة. | 19 | |
| | | | | يحتوي الفندق على مواقف لركن سيارتي. | 20 | حماية الممتلكات |
| | | | | يوفر الفندق خزائن خاصة للاحتفاظ بأموال والممتلكات الثمينة للعملاء. | 21 | |
| | | | | يقدم الفندق ضمانات إلكترونية مرافقة للخدمة المقدمة. | 22 | |
| | | | | يمكنني الفندق من الإطلاع على فاتورتي بدقة عبر الأنترنت. | 23 | إعداد الفواتير |
| | | | | يتيح الفندق خدمة حفظ الفواتير واسترجاعها في حالة ضياعها منك | 24 | |
| | | | | يتم إرسال الفاتورة عبر الأنترنت قبل الحصول على الخدمة. | 25 | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|-------|
| | | | | | تتم عملية الدفع بسرعة وسهولة. | 26 | الدفع |
| | | | | | تتنوع عمليات الدفع على مستوى الفندق عند الحصول على الخدمة. | 27 | |
| | | | | | توفر خيار الدفع بعد الاستفادة من الخدمة. | 28 | |

المحور الثاني: تحقيق الميزة التنافسية

| الموقف | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | العبارة | الرقم | البعد |
|--------|-------|-------|-----------|-----------------|---|-------|---------|
| | | | | | يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات تكلفة عالية مقارنة بالمنافسين. | 29 | التكلفة |
| | | | | | تتميز الخدمات التكميلية لفندق دار العز بأسعارها المناسبة لنوعية الخدمة. | 30 | |
| | | | | | تكلفة الاستفادة من الخدمة المقدمة لفندق دار العز تناسب جميع طبقات المجتمع. | 31 | |
| | | | | | يقدم فندق دار العز خدمات تكميلية ذات جودة عالية. | 32 | الجودة |
| | | | | | تتوافق جودة الخدمات التكميلية لفندق دار العز مع الجودة المتوقعة منها. | 33 | |
| | | | | | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التحسين المستمر في جودة الخدمات التكميلية التي يقدمها. | 34 | |
| | | | | | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال مسايرة التطورات | 35 | المرونة |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | الحاصلة في مجال التكنولوجيا. | |
| | | | | | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال التكيف مع حاجات ورغبات عملائه. | 36 |
| | | | | | التنوع في تقديم الخدمات التكميلية يحقق ميزة تنافسية لفندق دار العز. | 37 |
| | | | | | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في تقديم الخدمات الإضافية. | 38 |
| | | | | | يتميز فندق دار العز بسرعة الاستجابة لشكاوي العملاء المتعلقة بالخدمات التكميلية التي يقدمها. | 39 |
| | | | | | يعزز فندق دار العز ميزته التنافسية من خلال السرعة في عملية تلقي طلبات عملاءه. | 40 |

التسليم

الملحق رقم (03): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد الخدمات التكميلية بالدرجة الكلية للمحور

Corrélations

| | m1 | m2 | m3 | m4 | m5 | m6 | m7 | m8 | M |
|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|
| Corrélacion de Pearson | 1 | ,375* | ,119 | ,398* | ,321 | ,352* | ,352* | ,352* | ,836** |
| Sig. (bilatérale) | | ,027 | ,495 | ,018 | ,060 | ,038 | ,038 | ,038 | ,000 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,375* | 1 | ,595** | ,748** | ,620** | ,694** | ,694** | ,694** | ,432** |
| Sig. (bilatérale) | ,027 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,010 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,119 | ,595** | 1 | ,734** | ,766** | ,862** | ,862** | ,862** | ,471** |
| Sig. (bilatérale) | ,495 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,004 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,398* | ,748** | ,734** | 1 | ,719** | ,819** | ,819** | ,819** | ,550** |
| Sig. (bilatérale) | ,018 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,321 | ,620** | ,766** | ,719** | 1 | ,897** | ,897** | ,897** | ,614** |
| Sig. (bilatérale) | ,060 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,352* | ,694** | ,862** | ,819** | ,897** | 1 | 1,000** | 1,000** | ,678** |
| Sig. (bilatérale) | ,038 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,352* | ,694** | ,862** | ,819** | ,897** | 1,000** | 1 | 1,000** | ,678** |
| Sig. (bilatérale) | ,038 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,352* | ,694** | ,862** | ,819** | ,897** | 1,000** | 1,000** | 1 | ,678** |
| Sig. (bilatérale) | ,038 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| Corrélacion de Pearson | ,836** | ,432** | ,471** | ,550** | ,614** | ,678** | ,678** | ,678** | 1 |
| Sig. (bilatérale) | ,000 | ,010 | ,004 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

*. La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" أبعاد الميزة التنافسية بالدرجة الكلية للمحور

| Corrélations | | | | | | |
|--------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | a1 | a2 | a3 | a4 | A | |
| a1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,495** | -,189 | -,329 | ,441** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,002 | ,276 | ,053 | ,008 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| a2 | Corrélation de Pearson | ,495** | 1 | ,011 | -,198 | ,023 |
| | Sig. (bilatérale) | ,002 | | ,949 | ,254 | ,895 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| a3 | Corrélation de Pearson | -,189 | ,011 | 1 | ,445** | ,129 |
| | Sig. (bilatérale) | ,276 | ,949 | | ,007 | ,459 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| a4 | Corrélation de Pearson | -,329 | -,198 | ,445** | 1 | ,326 |
| | Sig. (bilatérale) | ,053 | ,254 | ,007 | | ,056 |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |
| A | Corrélation de Pearson | ,583** | ,628** | ,642** | ,528** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | |
| | N | 35 | 35 | 35 | 35 | 35 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معاملات ارتباط "بيرسون Pearson" لمحوري الاستبانة بالدرجة الكلية لفقراتها

| Corrélations | | | | |
|--------------|------------------------|--------|-------|--------|
| | M | A | I | |
| M | Corrélation de Pearson | 1 | -,074 | ,673** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,674 | ,000 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| A | Corrélation de Pearson | -,074 | 1 | ,347* |
| | Sig. (bilatérale) | ,674 | | ,041 |
| | N | 35 | 35 | 35 |
| I | Corrélation de Pearson | ,673** | ,347* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,041 | |
| | N | 35 | 35 | 35 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ثبات الدراسة

الملحق رقم (06): معامل الثبات للمحور الاول

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,953 | 24 |

الملحق رقم (07): معامل الثبات للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,735 | 12 |

الملحق رقم (08): معامل الثبات الفا كرومباخ الكلي

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,874 | 36 |

الملحق رقم(09): التكرارات و النسب المئوية للبيانات الشخصية

الحالة الاجتماعية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| أعزب | 5 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| متزوج | 23 | 65,7 | 65,7 | 80,0 |
| أخرى حالة | 7 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| حكومي موظف | 12 | 34,3 | 34,3 | 34,3 |
| حرة اعمال | 17 | 48,6 | 48,6 | 82,9 |
| متقاعد | 6 | 17,1 | 17,1 | 100,0 |
| Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 25 من أقل | 3 | 8,6 | 8,6 | 8,6 |
| 25 الى 50 من | 23 | 65,7 | 65,7 | 74,3 |
| 50 من أكثر | 9 | 25,7 | 25,7 | 100,0 |
| Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

الدخل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| 30000 الى 50000 من | 8 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| 50000 من أكثر | 27 | 77,1 | 77,1 | 100,0 |
| Total | 35 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (10): نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحوري الدراسة

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|------------|
| m1 | 35 | 4,06 | ,466 |
| m2 | 35 | 4,04 | ,491 |
| m3 | 35 | 4,03 | ,499 |
| m4 | 35 | 3,97 | ,484 |
| m5 | 35 | 4,03 | ,382 |
| m6 | 35 | 4,06 | ,338 |
| m7 | 35 | 4,06 | ,338 |
| m8 | 35 | 4,06 | ,338 |
| M | 35 | 4,07 | ,367 |
| a1 | 35 | 4,03 | ,499 |
| a2 | 35 | 3,90 | ,726 |
| a3 | 35 | 4,26 | ,547 |
| a4 | 35 | 4,24 | ,491 |
| A | 35 | 4,13 | ,350 |
| N valide (listwise) | 35 | | |

الملحق رقم (11): معاملي الالتواء والتفرطح

Statistiques descriptives

| | N | Asymétrie | | Kurtosis | |
|---------------------|----|-------------|------------|-------------|------------|
| | | Statistique | Erreur std | Statistique | Erreur std |
| m1 | 35 | -,007 | ,398 | 1,911 | ,778 |
| m2 | 35 | -,774 | ,398 | 3,209 | ,778 |
| m3 | 35 | -1,625 | ,398 | 8,487 | ,778 |
| m4 | 35 | -,499 | ,398 | 3,102 | ,778 |
| m5 | 35 | ,320 | ,398 | 4,776 | ,778 |
| m6 | 35 | 1,072 | ,398 | 6,443 | ,778 |
| m7 | 35 | 1,072 | ,398 | 6,443 | ,778 |
| m8 | 35 | 1,072 | ,398 | 6,443 | ,778 |
| M | 35 | ,717 | ,398 | 3,943 | ,778 |
| a1 | 35 | -,120 | ,398 | ,468 | ,778 |
| a2 | 35 | -,610 | ,398 | -,182 | ,778 |
| a3 | 35 | -,895 | ,398 | 2,295 | ,778 |
| a4 | 35 | ,438 | ,398 | -,904 | ,778 |
| A | 35 | -,950 | ,398 | 1,815 | ,778 |
| N valide (listwise) | 35 | | | | |

الملحق رقم (12): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

| Modèle | | Coefficients ^a | |
|--------|-----|-----------------------------|-------|
| | | Statistiques de colinéarité | |
| | | Tolérance | VIF |
| 1 | m1 | ,685 | 1,460 |
| | m2 | ,414 | 2,414 |
| | m3 | ,211 | 4,746 |
| | m4 | ,253 | 3,958 |
| | m5 | ,250 | 3,960 |
| | m6 | ,263 | 4,954 |
| | m 7 | ,400 | 2,213 |
| | m8 | ,321 | 3,700 |

a. Variable dépendante : A

الملحق رقم (13): نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية المدرجة تحت الفرضية الرئيسية

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 1.69 | | | | | |
|--|-----------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| تتبن ارشادية لوحات على الفندق يتوفر الخدمة على الحصول واوقات اماكن | 25,214 | 34 | ,000 | 2,396 | 2,20 | 2,59 |
| للإجابة كافية عليها المتحصل المعلومات تساؤلأئك على | 25,214 | 34 | ,000 | 2,396 | 2,20 | 2,59 |
| والوضوح بالصدق تمتناز الفندق اعلانات | 26,934 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,16 | 2,52 |
| لي نصائح تقديم على الموظفون يحرص الملائمة الخدمات لاختيار | 25,971 | 34 | ,000 | 2,367 | 2,18 | 2,55 |
| الفورية الاستجابة على الموظفون يحرص لاستفساراتي والكافية | 37,948 | 34 | ,000 | 2,396 | 2,27 | 2,52 |
| الاستفادة عملية لتسهيل امساعدة لي تقدم الخدمة من | 24,355 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,14 | 2,53 |
| الاستقبال و الضيافة بحسن الفندق يتميز سا.24/سا.24 | 22,399 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,13 | 2,55 |
| الجو توفير على الفندق موظفوا يسهر الفندق في الملائم | 33,750 | 34 | ,000 | 2,453 | 2,31 | 2,60 |

| | | | | | | |
|---|--------|----|------|-------|------|------|
| تكوين في يساهمون الاستقبال موظفوا الفندق عن جيد انطباع | 30,554 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,18 | 2,49 |
| الالكترونيا خدماته يوفر الفندق | 24,355 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,14 | 2,53 |
| و بالسرعة لي الخدمة الموظفون يقدم المطلوبة الدقة | 25,199 | 34 | ,000 | 2,310 | 2,12 | 2,50 |
| مع يتوافق فيما الخدمات الفندق لي يوفر شخصيا اطلبه ما | 19,984 | 34 | ,000 | 2,224 | 2,00 | 2,45 |
| حالة في التعويض سياسة الفندق يتبنى العمل رضا عدم | 28,173 | 34 | ,000 | 2,310 | 2,14 | 2,48 |
| اعتيادية غير استثنائية خدمات تقديم يتم الشخصي طلبي حسب | 41,425 | 34 | ,000 | 2,367 | 2,25 | 2,48 |
| الاحتياجات لذوي تسهيلات الفندق يوفر الخاصة | 41,425 | 34 | ,000 | 2,367 | 2,25 | 2,48 |
| سيارتي لركن مواقف على الفندق يحتوي للاحتفاظ خاصة خزائن الفندق يوفر | 28,173 | 34 | ,000 | 2,310 | 2,14 | 2,48 |
| للعلاء الثمينة والممتلكات بأموال مرافقة إلكترونيا ضمانات الفندق يقدم المقدمة للخدمة | 26,275 | 34 | ,000 | 2,281 | 2,10 | 2,46 |
| فاتورتي على الإطلاع من الفندق يمكنني الأنترنت عبر بدقة | 22,542 | 34 | ,000 | 2,253 | 2,05 | 2,46 |
| الفواتير حفظ خدمة الفندق يتيح منك ضياعها حالة في وإسترجاعها | 36,181 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,21 | 2,47 |
| قبل الأنترنت عبر الفاتورة إرسال يتم الخدمة على الحصول | 36,181 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,21 | 2,47 |
| وسهولة بسرعة الدفع عملية تتم الفندق مستوى على الدفع عمليات تتنوع | 28,173 | 34 | ,000 | 2,310 | 2,14 | 2,48 |
| الخدمة على الحصول عند الخدمة من الاستفادة بعد الدفع خيار توفر | 36,181 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,21 | 2,47 |
| M | 26,275 | 34 | ,000 | 2,281 | 2,10 | 2,46 |
| | 38,422 | 34 | ,000 | 2,381 | 2,26 | 2,51 |

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 1.69 | | | | | |
|---|-----------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| ذات تكميلية خدمات العز دار فندق يقدم بالمنافسين مقارنة عالية تكلفة | 20,856 | 34 | ,000 | 2,253 | 2,03 | 2,47 |
| العز دار لفندق تكميلية الخدمات تتميز الخدمة لنوعية المناسبة بأسعارها | 18,787 | 34 | ,000 | 2,453 | 2,19 | 2,72 |
| لفندق المقدمة الخدمة من الاستفادة تكلفة المجتمع طبقات جميع تناسب العز دار | 19,967 | 34 | ,000 | 2,424 | 2,18 | 2,67 |
| ذات تكميلية خدمات العز دار فندق يقدم عالية جودة | 23,479 | 34 | ,000 | 2,510 | 2,29 | 2,73 |
| دار لفندق التكميلية الخدمات جودة تتوافق منها المتوقعة الجودة مع العز | 17,616 | 34 | ,000 | 2,339 | 2,07 | 2,61 |
| من التنافسية ميزته العز دار فندق يعزز الخدمات جودة في المستمر التحسين خلال | 9,471 | 34 | ,000 | 1,910 | 1,50 | 2,32 |
| يقدمها التي التكميلية من التنافسية ميزته العز دار فندق يعزز في الحاصلة التطورات مساهمة خلال | 30,048 | 34 | ,000 | 2,567 | 2,39 | 2,74 |
| التكنولوجيا مجال من التنافسية ميزته العز دار فندق يعزز عملائه ورغبات حاجات مع التكيف خلال | 32,589 | 34 | ,000 | 2,653 | 2,49 | 2,82 |
| يحقق التكميلية الخدمات تقديم في التنوع العز دار لفندق تنافسية ميزة | 17,824 | 34 | ,000 | 2,567 | 2,27 | 2,86 |
| من التنافسية ميزته العز دار فندق يعزز الخدمات تقديم في السرعة خلال | 23,767 | 34 | ,000 | 2,481 | 2,27 | 2,69 |
| الإضافية الاستجابة بسرعة العز دار فندق يتميز بالخدمات المتعلقة العملاء لشكاوي | 25,843 | 34 | ,000 | 2,481 | 2,29 | 2,68 |
| يقدمها التي التكميلية من التنافسية ميزته العز دار فندق يعزز طلبات تلقي عملية في السرعة خلال | 29,305 | 34 | ,000 | 2,624 | 2,44 | 2,81 |
| عملاء | | | | | | |
| A | 41,188 | 34 | ,000 | 2,439 | 2,32 | 2,56 |

Statistiques

| | | M | A | I |
|------------|-----------|------|------|--------|
| N | Valide | 35 | 35 | 35 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,07 | 4,13 | 4,2000 |
| Ecart-type | | ,367 | ,350 | ,38730 |

الملخص

تناولت هذه الدراسة مدى إسهام الخدمات التكميلية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الخدمية بصفة عامة وفندق دار العز بصفة خاصة، وذلك للإيحاء بضرورة تبني الخدمات المساعدة والمدعمة لكل منظمة خدمية تسعى إلى تعزيز موقع خدماتها الجوهرية في السوق التنافسي.

في ظل التطور الدائم و المستمر الذي يشهده القطاع الخدمي في الفترة الأخيرة ومع سعي المنظمات الخدمية إلى التفوق والريادة في السوق والسيطرة على الفرص التسويقية احتدمت المنافسة واشتدت بينهم، فأصبح من الضروري لكل منظمة تقديم الأفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية في عرضها لخدماتها. وحتى يتحقق ذلك كان لابد من اللجوء إلى تدعيم خدماتها الجوهرية بأخرى مساعدة تكميلية والتي تعطي قيمة مضافة لها تأثر مباشرة على القرار الشرائي للزبائن.

والقطاع الفندقي هو الآخر يعرف تداخل كبير ومنافسة قوية نظرا لديناميكية و حيوية هذا القطاع حيث أن جل المنظمات الفندقية الراغبة في الحفاظ على حصتها ومكانتها في السوق تلجا إلى الخدمات التكميلية كأداة لخلق قيمة مضافة تعزز بها موقعها التنافسي و تضمن لها الاستمرارية في النشاط والبقاء في السباق التنافسي لأطول فترة ممكنة وذلك بإرضاء زبائنها بتقديم مجموعة متميزة من الخدمات التكميلية كحسن الضيافة والاستقبال، توفير الأمن والاستشارات وغيرها من الخدمات التي تستهوي العملاء، إذ أصبحت سلاحا استراتيجيا يصنع الميزة التنافسية ويخدم أهداف المنظمات الخدمية.

أما الدراسة الدراسة الميدانية فكانت على مستوى فندق دار العز من خلال دراسة واقع الخدمات التكميلية لهذا الأخير و مدى التأثير الذي تخلقه هذه الجملة من الخدمات الداعمة على القرار الشرائي لعملائه.تم الاستعانة في جمع البيانات على الإستبانة، وتحليل ودراسة بياناتها بطريقة منهجية علمية تم من خلالها تأكيد دور الخدمات التكميلية في منح قيمة مضافة للخدمة الجوهرية للفندق وهي الإيواء.

إن إتباع الإستراتيجية التسويقية الصحيحة و خلق الانسجام والاتساق والتكامل بين مختلف الخدمات التكميلية يخلق القيمة المضافة للفندق و يضمن له تحقيق التميز في السوق المستهدف.

الكلمات المفتاحية:

الخدمات التكميلية، الميزة التنافسية، الخدمة الجوهر، خدمة، خدمات داعمة، قيمة مضافة.

Abstract :

This study dealt with the extent to which complementary services contribute to achieving the competitive advantage of service organizations in general and Dar Al Ezz Hotel in particular, in order to suggest the necessity of adopting auxiliary and supportive services for each service organization that seeks to enhance the position of its core services in the competitive market.

In light of the permanent and continuous development witnessed by the service sector in the recent period, and with the service organizations' quest to excel and lead in the market and control marketing opportunities, competition has intensified and intensified among them. In order to achieve this, it was necessary to resort to strengthening its essential service with other complementary assistance, which gives an added value to it and directly affects the purchasing decision of customers.

The hotel sector, on the other hand, knows great overlap and strong competition due to the dynamism and vitality of this sector, as most hotel organizations wishing to maintain their share and position in the market resort to complementary services as a tool to create added value that enhances their competitive position and ensures them continuity in activity and staying in the race competitiveness for the longest possible period by satisfying its customers by providing a distinct set of complementary services such as hospitality and reception, providing security, consulting and other services that appeal to customers, as it has become a strategic weapon that creates a competitive advantage and serves the objectives of service organizations.

As for the study, the field study was at the level of Dar Al-Ezz Hotel, by studying the reality of the complementary services for the latter and the extent of the impact that this group of supportive services creates on the purchasing decision of its customers. Confirming the role of complementary services in giving an added value to the essential service of the hotel, which is accommodation.

Following the correct marketing strategy and creating harmony, consistency and integration between the various complementary services creates added value for the hotel and ensures it achieves distinction in the target market.

key words:

Complementary services, competitive advantage, core service, service, supportive services, value added.