

دور تحليل قوى التنافس في تحقيق الميزة

التنافسية للمنشآت الفندقية

(دراسة ميدانية على فنادق من درجة أربع نجوم

في محافظة حمص)

طالبة الماجستير: يارا صليبي

قسم الإدارة الفندقية - كلية السياحة - جامعة البعث

اشراف الدكتور: أحمد حمود

الملخص:

شهد مجال الإدارة الاستراتيجية ولا يزال يشهد مفاهيم ومداخل جديدة، وذلك نتيجة للتغيرات والتحولات السريعة في محيط الأعمال. الامر الذي جعل المنظمات تسعى الى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها من أجل مواكبة هذه التغيرات. لذلك بدأت المنظمات تولي اهتماماً أكبر للخروج من العلبه السوداء والانفتاح على المحيط الخارجي للتعرف على حيثياته وما يحتويه من فرص وتهديدات، ومدى تأثيرها على النجاح الاستراتيجي للمنظمة. وبذلك جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على تأثير تحليل المحيط الخارجي من زاوية القوى التنافسية على تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية واتخذت من فنادق الأربع نجوم في محافظة حمص كحالة للدراسة، معتمدة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وعملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين تحليل قوى التنافس وبين تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية المبحوثة، ويتجلى هذا الأثر في كل من دراسة وتشخيص منافسو المنظمة ودراسة وتشخيص زبائن المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: القوى التنافسية، المنافسون الحاليون، المنافسون الجدد، القوة التفاوضية للزبائن، الميزة التنافسية.

The Role of Competitive Analysis in Achieving the Competitive Advantage of Hotel Establishment.

(Afield Study on Four-Star Hotels in Homs Governorate)

Abstract

The field of strategic management has witnessed and continues to witness new concepts and approaches, as a result of the rapid changes and transformations in the business environment. Which made organizations seek to develop their methods and update their products and services in order to keep pace with these changes. Therefore, organizations began to pay more attention to getting out of the black box and opening up to the external environment to identify its merits and the opportunities and threats it contains, and their impact on the strategic success of the organization. Thus, this study came in order to identify the impact of the analysis of the external environment from the angle of the competitive forces of Porter on achieving the competitive advantage of hotel establishments, and it was taken from the four-star hotels in Homs Governorate as a case for the study, based on the questionnaire as a basic tool for data collection, and it worked on analyzing The data is a set of statistical methods, and this study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect between the analysis of competitive forces and the achievement of competitive advantage in the hotel establishments surveyed. Achieving the competitive advantage of the researched hotel establishments.

Keywords: competitive forces, current competitors, new competitors, bargaining power of customers, competitive advantage.

المقدمة:

نتيجة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات كافة تحاول أغلب المنظمات البقاء في الأسواق والمنافسة للحصول على الأرباح، وبالتالي الاستقرار والبقاء والنمو في سوق العمل وإن هذا الوضع هو الوضع الطبيعي لدى أي منظمة تعمل في السوق ولكن الآن وفي ظل المنافسة الشديدة تسعى المنظمات لتحقيق درجة من الميزة التنافسية فيما تقدمه من خدمات.

وبطبيعة الحال إن هذا التميز لن يأتي لوحده ولكن يجب أن تعمل المنظمات على اعتماد مجموعة من التقنيات والمهارات، واستثمار كل الموارد المتاحة لديها لكي تحقق هذا التميز من خلال إعلاء قيمة خدمة العملاء أولاً والاختلاف عن المنافسين ثانياً والأهم. وعليه تنصب دراستنا هذه في محاولة لتوضيح دور تحليل قوى التنافس في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية ومدى امكانية تطبيق ذلك في المنشآت الفندقية، آمليين أن تحقق هذه الدراسة الفائدة المرجوة منها.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (٢٠١٤)، دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - الجزائر دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير للطالب محمد أمين بن أحمد.

تمحورت هذه الدراسة حول تحديد دور اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب للبنك كأحد مراحل التخطيط الاستراتيجي والذي يساهم في تحقيق الموارد المالية وحسن تسييرها بالإضافة إلى التميز في الخدمات التي يقدمها البنك في ظل اشتداد المنافسة في القطاع البنكي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة التي ترغب في المنافسة والبقاء في الأسواق أن تعتمد عليه.
- تتحقق الميزة التنافسية عن طريق التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يضمن حسن تسيير الموارد المالية والتميز في الخدمات المقدمة.

2. دور معايير الجودة العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية،

مذكرة ماستر للطالب أحمد زغدار، تمحورت الدراسة حول دور جودة الخدمات المقدمة في تحقيق الميزة التنافسية، بسبب اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الخدمية، بحيث أصبحت تسعى كل مؤسسة إلى تقديم خدمات بجودة عالية باعتبارها أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوقها على المنافسين، ومن نتائج الدراسة:

• يؤثر مستوى جودة الخدمات المقدمة على سمعة المؤسسة ودرجة ثقة عملائها بها وربحيتها وحصتها السوقية.

• تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية يتعلق بمدى قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

الدراسات الأجنبية:

3. Strategic management in the Hotel industry, Article by P

Dimitrios.2020.

الإدارة الاستراتيجية في صناعة الفنادق

ركزت الدراسة على تبيان التأثير المالي والإداري ل covid_19 الذي يهدد بشدة حركة السياحة ويقلب بشكل كبير تقديرات الميزانية الحالية وتبيان دور الإدارة الاستراتيجية في معالجة هذا التهديد من خلال تبني الاستراتيجية المناسبة.

4. The Role played by Strategic planning in the performance

of hotel. Article in journal of tourism & hospitality, by

Ismat \$ Ahmad.

الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في أداء الفندق. (مقالة في

مجلة السياحة والضيافة)

تمحورت هذه الدراسة حول تبيان أهمية وجود إدارة للموارد البشرية في الفنادق و إن التخطيط الاستراتيجي للفنادق يتطلب وجود إدارة موارد بشرية عاملة والتي ستضمن أداء الفندق على المدى الطويل المناسب، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

• العمل على تهيئة الظروف الداخلية التي تزيد من قدرة الفنادق على النمو المستدام والتي في مقدمتها الاهتمام بالموارد البشري.

- استقطاب الكفاءات والخبرات البشرية المتخصصة في مختلف المجالات لخلق بيئة ابتكارية.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة، وكذلك في اعتماد الميزة التنافسية كمتغير تابع دون التطرق إلى أبعادها.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة كونها تطبق في الجمهورية العربية السورية وعلى قطاع الفنادق من درجة أربعة نجوم في محافظة حمص، في حين طبقت الدراسات السابقة على قطاع الدواء في جمهورية مصر العربية، وعلى شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة، وعلى القطاع المصرفي في الجزائر والشركات الأردنية الصغيرة والشركات الإيرانية....

مشكلة البحث :

من خلال الاطلاع على الدراسات والمراجع ذات الصلة واجراء العديد من الزيارات الميدانية والمقابلات مع المعنيين في العينة المبحوثة تبين وجود بعض مواضع النقص وقصور واضح في تحليل قوى التنافس التي تؤثر في المنظمة من حيث دراسة وتشخيص المنافسون والزبائن من أجل مواجهة التحديات واقتناص الفرص الملائمة، في ظل بيئة الأعمال التي تتصف بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي والتقني المتسارع، والمنافسة الشديدة بجميع أنواعها.

وعليه فقد خلصت الباحثة إلى صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور تحليل قوى التنافس في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية في العينة المبحوثة

وتتفرع منه التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة دراسة وتشخيص المنافسون كأحد قوى التنافس لمنشآتنا الفندقية المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية فيها؟
- ما مدى مساهمة دراسة وتشخيص المستهلكون والزبائن كأحد قوى التنافس لمنشآتنا الفندقية المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية فيها؟

متغيرات البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على متغيرين اثنين هما: المتغير المستقل ويتمثل في قوى التنافس، والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية.

المتغير التابع	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	قوى التنافس: وتتفرع منه المتغيرات المستقلة التالية :
	المنافسون
	الزبائن

فرضيات البحث :

في ضوء عنوان البحث ومشكلته ومتغيراته فقد خلصت الباحثة إلى صياغة فروض البحث متمثلة بالفرضية الرئيسية التالية :

لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل قوى التنافس وبين تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية المبحوثة.

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية وهي:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص الزبائن للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.

أهمية البحث :

الأهمية العلمية (النظرية) :

1. زيادة الإثراء المعرفي حول الدور الذي يلعبه تحليل قوى التنافس للمنظمات وذلك من خلال مساعدتها لمعرفة البيئة المحيطة بها ومعرفة المنافسين لها.
2. تبيان أهمية الميزة التنافسية للمنظمات والامتيازات التي تحصل عليها المنظمات التي تمتلك درجة من الميزة التنافسية ومدى امكانية تحقيق ذلك في منشآتنا الفندقية.

الأهمية العملية (التطبيقية) :

1. تتبع الأهمية العملية لموضوع الدراسة من أهميته المتزايدة لمنشآت الأعمال الحديثة كونه يستند إلى علوم ومبادئ الإدارة الاستراتيجية التي تتسم بالريادة والحدثة.
2. تتبثق أهمية البحث من أهمية عملية تحليل قوى التنافس في القطاع الفندقي وخاصةً وأنه كان ولا زال مرتبطاً بالسياحة ارتباطاً وثيقاً ويعتبر أساساً لتحقيق العملية التنموية في أي دولة.

أهداف البحث :

تسعى الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:

- 1) توضيح الأهمية العلمية لتحليل قوى التنافس ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية عامة ومنشآتنا الفندقية المبحوثة خاصة
- 2) تقديم مجموعة من النتائج والمقترحات فيما يخص تحليل قوى التنافس والميزة التنافسية التي من شأنها أن تحسن الأداء التنافسي للقطاع الفندقي المبحوث.

منهج البحث:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً، اعتمدنا على المنهج الوصفي في وصف وتحليل وعرض العناصر المرتبطة بمفهوم: القوى التنافسية والميزة التنافسية مستعينين بمجموعة من البرامج الإحصائية المتطورة التي تساهم في الوصول إلى نتائج ومقترحات قيّمة.

مجتمع البحث وعينه:

اقتصر مجتمع البحث على فنادق الأربع نجوم في محافظة حمص ممثلةً بجميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستويات المذكورة حيث تم توزيع 40 استمارة استبيان بلغ العائد منها 34 استمارة وتم استبعاد 4 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي فأصبح العدد 30 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. علماً أنه تم أخذ عينة استطلاعية مؤلفة من 20 مفردة لقياس درجة تماسك وثبات فقرات الاستبانة.

حدود البحث :

- الحدود المكانية : فنادق من درجة أربعة نجوم في محافظة حمص.
- الحدود الزمانية : الفترة الزمنية الممتدة خلال عام ٢٠٢٠_٢٠٢١.
- الحدود البشرية : العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الفنادق المبحوثة.

تعريف ومصطلحات البحث:

- **قوى التنافس:** القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة، والتي تؤثر على اعمالها ومردوديتها بشكل كبير وبناء الاستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.
- **المنافسون الحاليون:** يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادةً متقاربة في الحجم والامكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات او خدمات متماثلة للزبائن.
- **المنافسون الجدد:** المنظمات الجديدة المنافسة في نفس الصناعة.
- **القوة التفاوضية للزبائن:** يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبياً مقارنة بالبائع او المنتج فانه يمكن ان يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر او المساومة من اجل الحصول على جودة اعلى وخدمات أكثر الامر الذي يؤثر على الربحية المحققة.
- **الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

الدراسة النظرية

القوى التنافسية:

تعد القوى التنافسية من اهم اسهامات بورتر في محيط المنظمة، وتدرج هذه القوى تحت عدة مسميات فهناك من يعتبرها المحيط التنافسي للمنظمة، وهناك من يسميها المحيط المباشر او القريب، كل هذه التسميات وبالرغم من اختلافها في الظاهر الا ان مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القوى القريبة ذات العلاقة المباشرة

بالمنظمة، والتي تؤثر على اعمالها ومردوديتها بشكل كبير وبناء الاستراتيجية الملائمة لقواعد المنافسة في السوق.

ويتكون هيكل القوى التنافسية من 5 قوى أساسية حسب بورتر وسوف نتطرق في دراستنا هذه على دراسة وتشخيص المنافسين والزبائن كأحد عناصر قوى التنافس

أولاً-التنافس بين المتنافسين الحاليين:

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادةً مقاربة في الحجم والامكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات او خدمات متماثلة للزبائن.¹

ويمكن الإشارة الى وجود أربعة أنواع من المنافسين في الأسواق²:

- **المنافس المتجاوز:** وتتمثل في المنظمات التي تتفاعل ببطء مع التغيرات في السوق، والسبب راجع اما لاعتقادها بولاء زبائننها، او لأنها لم تكتشف التغيرات بعد، أو لكونها تقتقر للموارد المادية والمالية اللازمة.
- **المنافس الاختياري:** هذا المنافس يتفاعل مع بعض التهديدات فقط، فعلى مستوى الأسعار مثلاً يعمل على جعل أسعاره تتماشى مع أسعار المنافسين الآخرين لعدم تشجيع المبادرات اللاحقة في الزيادة في الأسعار.
- **المنافس المفترس:** يتفاعل هذا النوع من المنافسين بقسوة مع كل هجوم يمس إقليمه (الذي غالباً ما يتمثل بحصته السوقية).
- **المنافس العشوائي:** بعض المنظمات لا تهاجم بصفة متناسقة حيث انها في بعض الأحيان تهاجم واحياناً أخرى تفضل الخمول، لذا من الصعب على المنظمات الأخرى (المنافسة لها) اكتشاف مثل هذه الممارسات غير المنظمة والتي تتماشى مع الظروف التي تسود السوق.

وأخيراً يؤكد (Porter) أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي³:

¹ خالد محمد بني حمدان، ووائل ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007، ص68.

² أحمد، بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسلية، 2005\2006، ص22.

- إذا كان هناك الكثير من المؤسسات المتنافسة، أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبياً في الحجم، أو الموارد.
- تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
- وجود مخزون يحمل المؤسسات تكاليف عالية.
- وجود بدائل كثير للمنتوج وتكاليف تحويل منخفضة.

ثانياً-تهديد المنافسين الجدد:

لا يقتصر التهديد الذي يمكن ان تتعرض له المنظمة على المنافسين الحاليين فقط، وانما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المنظمات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة في السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديداً للمنظمات القائمة⁴.

وقد حدد Porter (سبعة) عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي⁵:

- 1-اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- 2-تميز المنتج: للمؤسسات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من العملاء.
- 3-متطلبات رأس المال: كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق
- 4-تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي

³ Michel,Porter,"Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", Simon & Schuster , New York,2004,p.45.

⁴ العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص90.

⁵ Michel ,Porter, "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", Simon & Schuster , New York,2004,p24-26.

ينفقها العملاء مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

5- اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات.

6- مزايا الشركات القائمة مسبقا: للمؤسسات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام،...).

7- سياسة الحكومة :إن الحكومة يمكن أن تضع حدا، أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص...

ثالثاً- قدرة المستهلكين على المساومة:

عندما يمتلك الزبون قوة تفاوضية نسبيا مقارنة بالبائع او المنتج فانه يمكن ان يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر او المساومة من اجل الحصول على جودة اعلى وخدمات اكثر الامر الذي يؤثر على الربحية المحققة⁶.

يؤكد بورتر على أن كل مشتر يختلف في طبعه عن الآخر وتزيد فعالية المشتريين عندما يفعلون ما يلي:

- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
- شراء السلع المتوفرة بكثرة.
- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.
- إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين، إذا كنت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الذي نطلب فسوف نقوم بتصنيعها بأنفسنا.
- توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

نبيل، محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا(اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص165.⁶

الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة التي تتمتع بها المنظمة.

يعتبر تحقيق المنظمة لميزة تنافسية أهم هدف يسعى اليه المديرون في المنظمات باختلاف أنواعها الانتاجية والخدمية والتي تسعى لتحقيق الأرباح وتلك التي تسعى للخدمة الطوعية. وبالحصول على الميزة التنافسية يتحقق للمنظمة أهداف الربحية والنمو والبقاء⁷.

تعريف الميزة التنافسية:

وجهاً النظر المختلفة للميزة التنافسية.

التوجه او التمركز	التعريف	الباحث
الأنشطة	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	HOFER
المكانة الذهبية	أي شيء يميز المؤسسة او منتجاتها بشكل ايجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	FAHEY
الكلفة	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	ROPPAPORT
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	EVAN

أحمد، بلالي، (2007)، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

7. زغدار، أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر، عمان 2011، ص 28.

ثانياً : أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمنظمة فيما يلي⁸ :

1. أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية تجعل المؤسسة متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً.
2. تساهم في التأثير الإيجابي لإدراك العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
3. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.
4. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية، لضمان البقاء والاستمرار في السوق.
5. تحقيق التميز عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل البيئة شديدة التنافسية.

ثالثاً : أهداف الميزة التنافسية :

وضعت عدة أهداف للميزة التنافسية من بينها ما يلي⁹ :

- خلق قيمة للمنشأة بين نظيراتها في الأسواق، مما يجعل لها اسماً في تلك الأسواق.
- الحصول على حصة سوقية متميزة.
- جذب عملاء بصفة مستمرة.
- خلق ولاء خارجي للمنظمة.
- أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.
- بقاء المنظمة وتطورها في السوق المحلي أو الإقليمي، لأن الميزة التنافسية تجعلها متطورة دائماً للحصول على رضا العميل وتحقيق الربح.

⁸ سالم، أسامة، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014 ص

45.

⁹ مسعودي، ليلى، دور رأس المال في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماستر، جامعة باتنة، ص 27.

رابعاً: مصادر الميزة التنافسية:

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، و نذكر منها ما يلي¹⁰ :

الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدراً متجدداً للميزة التنافسية مثال: شركة (Airway British) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد" .
ب) الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي¹¹:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج .
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات .
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم) .
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع .

المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو

مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة " انفجار المعرفة" حيث أصبحت التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا و أساليب و سلع، و خدمات جديدة

¹⁰ خليل، نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1988، ص 37.

Hao Ma, Toward Global Competitive Advantage: Creation, ¹¹ Competition, Cooperation, and Co-option, Management Decision, Vol.2004

و هناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي¹² :

المصادر الداخلية : المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة و الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... و غيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة و المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث و التطوير و ، الإبداع و المعرفة.

المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة و تستفيد منها، كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة و غيرها. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خيارات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

خامساً: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون¹³ :

- حاسمة، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ممكن الدفاع عنها، خصوصاً من تقليد المنافسين لها.
- مستمرة أي امكانية استمرارها خلال الزمن.

سادساً : مؤشرات الميزة التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل: الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، ورضا المستهلك وغيرها¹⁴. وحسب (Day & Wenseley (1989) فإن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل : توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من المؤشرات الوصفية

¹² الغالي، طاهر، ووائل ادريس، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، عمان: دار وائل للنشر، 2011.

¹³ يحيوي، زريقة، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، الجزائر، جامعة المسيلة،

2013.

¹⁴ حمو، مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، 2013.

كرضا المستهلك.

1. **الربحية** : تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.
2. **الحصة السوقية** : ويستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين¹⁵.
3. **النمو السنوي للمبيعات** : تعتبر المبيعات مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المنظمة وعلى زيادة الحصة السوقية له، ويمكن احتساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق طرح مبيعات السنة المرجعية من مبيعات السنة الحالية وقسمته على مبيعات السنة المرجعية.

سابعاً : معوقات اكتساب الميزة التنافسية :

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعاً، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد¹⁶ :

أولاً : المعوقات الداخلية : تعبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئتها داخل الدولة الواحدة ، والتي نوجزها في ما يلي :

1. غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وفي غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين.
2. عدم وجود رقابة إيجابية، تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة.

¹⁵ Reed, Richard, Defilippi, Robert, Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, The Academy of Management Reviewm2001.

¹⁶ www.Orum.Uivbiskra.Net.

2. غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية، من أفراد داخل المؤسسة.
3. عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها.
4. عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيات الإعلام والاتصالات وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ثانياً : المعوقات الخارجية : وهي التي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي :

1. الأسواق العالمية، والتكتلات الإقليمية، التي تصنع عقبات وحواجز للدخول.
2. وجود تشريعات وقوانين وضوابط، تخدم المؤسسات الأجنبية على حساب الوطنية.
3. وجود مؤسسات متحالفة عالمياً، يصعب على أي مؤسسة منافستها.
4. تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي.
5. تحول المعايير الخاصة بالموصفات من محلية إلى دولية.
6. عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة.
7. ضعف أجهزة التعليم والتتقيف.
8. عدم الاهتمام بالبحوث.

الدراسة العملية :

تحليل خصائص عينة الدراسة:

تم توصيف مفردات عينة الدراسة وفقاً للفئات المكون منها : الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة :

جدول التوزيع النسبي للبيانات الديمغرافية لأفراد عينة البحث

النسبة	التكرار		
69%	20	ذكر	الجنس
31%	10	أنثى	
11.9%	5	أقل من 25 عاماً	العمر
81%	22	من 25-35 عاماً	
7.1%	3	من 36-45 عاماً	المسمى الوظيفي
7.1%	3	مدير	
78.6%	21	رئيس قسم	
14.3%	6	غير ذلك	
9.5%	4	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
69%	21	شهادة جامعية	
4.8%	2	معهد	
16.7%	3	دراسات عليا	
45.2%	14	من 1-5 سنوات	الخبرة
54.8%	16	من 6-10 سنوات	

الجدول معد من قبل الباحثة وفق نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25)

الدراسة مجتمع البحث الفنادق من درجة أربع نجوم في محافظة حمص ، واقتصرت العينة على عدد من هذه الفنادق ممثلة بعدد من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى وتم انتقاؤها بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين في المستويات المذكورة. وبغرض اختبار صدق الاستبانة ومدى تماسك فقراتها فقد قامت الباحثة بتوزيع عينة استطلاعية مؤلفة من 40 استمارة استبيان، وبغرض اختبار فرضيات البحث والفقرات المتعلقة بها، قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان بلغ العائد منها 34 استمارة وتم استبعاد 4 استبيانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي فأصبح العدد 30 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. علماً أنه تم أخذ عينة استطلاعية مؤلفة من 20 مفردة لقياس درجة تماسك وثبات فقرات الاستبانة.

المقاييس والأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

استخدمت الباحثة في اختبار البيانات المتعلقة بفرضيات البحث مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وأهمها: (حسب الأساليب المستخدمة في الدراسة):

1. مقياس ليكرت الخماسي.
 2. التجزئة النصفية ومعامل ارتباط سبيرمان
 3. التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي.
 4. الانحراف المعياري ومتوسط الخطأ في الانحراف.
 5. اختبار الإشارة (Sign Test) واختبار One Sample T test.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) ، وذلك على النحو التالي:

جدول يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي (الحملي، 2005)

العبارة	النتيجه
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
غير موافق بشدة	5

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار الخامس والعشرين، كما تم استخدام عدد من المقاييس الاحصائية والوصفية والاستدلالية والاختبارات التي تلائم فرضيات الدراسة وتخدم أهدافها، وهي الوسط الحسابي الذي يعد من أشهر مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً واستخداماً، والانحراف المعياري من ضمن مقاييس التشتت، وتم الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. وتم اختبار الفرضيات باستخدام الارتباط الخطي.

صدق الاستبيان وصدق المحكمين:

للتأكد من صدق الاستبانة قبل توزيعها، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة الجامعات في جامعة البعث وعدد من المختصين في مجال الإحصاء، وتم الأخذ بتعديلات وآراء هؤلاء المحكمين قبل اخراج الاستبيان بشكل نهائي وتوزيعه.

الصدق البنائي والثبات الداخلي لمحاور وفقرات البحث:

لقياس الصدق البنائي ومدى قوة وثبات فقرات الاستبانة، فقد اعتمد الباحث طريقة التجزئة النصفية من خلال قياس درجة الارتباط بين المتغيرات الفردية والمتغيرات الزوجية، حيث كانت النتائج وفق الآتي:

المحور الأول:

جدول اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics		
0.754	Correlation Between Forms	
0.860	Equal Length	Spearman-Brown Coefficient
0.860	Unequal Length	
0.860	Guttman Split-Half Coefficient	

المحور الثاني:

جدول اختبار الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية

Reliability Statistics		
0.705	Correlation Between Forms	
0.827	Equal Length	Spearman-Brown Coefficient
0.827	Unequal Length	
0.819	Guttman Split-Half Coefficient	

نلاحظ من الجدولين السابقين، ووفقاً لمعامل ارتباط Spearman-Brown Coefficient وجود علاقة ارتباط بين فقرات و متغيرات الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حسابه من خلال معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس والدرجة الكلية للمحور نفسه.

المحور الأول : المنافسين			
درجة المعنوية Sig	معامل الارتباط Person Correlation	العبارة	التسلسل
0.000	0.829	تمتلك منشآتكم الفندقية معلومات كافية عن المنافسين	1
	0.737	منشآتكم الفندقية على يقين بمدى تأثير المنافسين اعلى حصتهم السوقية	2
	0.807	تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة السياسة السعرية للمنافسين	3
	0.858	تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة خدمات ومنتجات المنافسين	4
	0.338	تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة وسائل الترويج والتوزيع التي يتبعها المنافسون	5
	0.412	6-تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين لتحقيق الفرص والتفوق	6

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المحور الثاني: الزبائن			
درجة المعنوية Sig	معامل الارتباط Person Correlation	العبارة	التسلسل
0.000	0.807	7-تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية	1
	0.884	8-تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة أماكن توزع الزبائن وتمركزهم الجغرافي	2
	0.79	9-تسعى منشآتكم الفندقية لكسب ود وولاء العملاء	3
	0.524	10-تعمق منشآتكم الفندقية علاقتها مع الزبائن للحد من دخول المنافسين الجدد	4

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المحور الثالث : الميزة التنافسية			
التسلسل	العبرة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
1	تسعى منشآتكم الفندقية الى تحقيق ميزة تنافسية لها	0.748	0.000
2	تستحوذ منشآتكم الفندقية على ولاء الزبائن مما يكسبها درجة من الميزة التنافسية	0.738	
3	تقوم منشآتكم الفندقية بدراسة المنافسين للتغلب عليهم وتحقيق ميزة تنافسية	0.723	
4	تقوم منشآتكم الفندقية بالبحث عن أساليب تميز خدماتهم وترفع من جودتها بما يحقق لها ميزة تنافسية	0.869	

** correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

تظهر النتائج المبينة في الجدول (3-3) معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات المحاور بالشكل التالي:

للمحور الأول : [0.338 - 0.858]

للمحور الثاني: [0.524 - 0.884]

المحور الثالث: [0.723 - 0.869]

ونرى مما سبق أن الأبعاد صادقة لما وضعت لقياسه مع معامل الارتباط تراوحت قيمته عند مستوى دلالة إحصائية 0.000

الوصف الاحصائي لمتغيرات وفرضيات البحث:

التقدير	فئات قيم المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي المرجح)
موافقة منخفضة جداً	1-1.79
موافقة منخفضة	1.80 - 2.59
موافقة متوسطة	2.60-3.39
موافقة مرتفعة	3.40-4.19
موافقة مرتفعة جداً	4.20-5

أظهرت عملية تحليل فقرات الاستبانة المؤلفة من ثلاث فقرات النتائج التالية :

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة متوسطة		1.341	3.17	13.3	4	غير موافق بشدة	Q1
				23.3	7	غير موافق	
				13.3	4	حيادي	
				33.3	10	موافق	
				16.7	5	موافق بشدة	
					30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	13.143	1.431	3.43	13.3	4	غير موافق بشدة	Q2
				16.7	5	غير موافق	
				13.3	4	حيادي	
				26.7	8	موافق	
				30	9	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة متوسطة	13.298	1.374	3.33	13.3	4	غير موافق بشدة	Q3
				13.3	4	غير موافق	
				26.7	8	حيادي	
				20	6	موافق	
				26	8	موافق بشدة	
				100	30	Total	

دور تحليل قوى التنافس في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الفندقية

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة متوسطة	14.482	1.223	3.23	10	3	غير موافق بشدة	Q4
				16.7	5	غير موافق	
				30	9	حيادي	
				26.7	8	موافق	
				16.7	5	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	18.031	1.185	3.9	3.3	1	غير موافق بشدة	Q5
				13.3	4	غير موافق	
				13.3	4	حيادي	
				30	9	موافق	
				40	12	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	15.315	1.299	3.63	6.7	2	غير موافق بشدة	Q6
				16.7	5	غير موافق	
				16.7	5	حيادي	
				26.7	8	موافق	
				33.3	10	موافق بشدة	
				100	30	Total	

نلاحظ من الجدول أن متوسطات عبارات المحور متقاربة وثلاث أسئلة أكبر من 2.60 و أصغر من 3.39 وبالتالي حصلت على درجة موافقة متوسطة (محايدة)، بينما حصلت الأسئلة الثلاثة الباقية على درجة موافقة مرتفعة حيث تتراوح متوسطاتها بين 3.40 و 3.19. مما يدل على اهتمام جيد للمنشآت الفندقية الخاضعة للدراسة بدور المنافسين، كما يدل على وعي جيد لهذه المنشآت بتأثير المنافسين.

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد	
موافقة مرتفعة	16.543	1.192	3.66	6.7	2	غير موافق بشدة
				10	3	غير موافق
				26.7	8	حيادي
				30	9	موافق
				26	8	موافق بشدة
				100	30	Total
						Q7

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد	
موافقة متوسطة	168.922	1.081	3.73	3.3	1	غير موافق بشدة
				6.7	2	غير موافق
				33.3	10	حيادي
				26.7	8	موافق
				30	9	موافق بشدة
				100	30	Total
		Q8				

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	20.116	1.062	3.9	3.3	1	غير موافق بشدة	Q9
				6.7	2	غير موافق	
				20	6	حيادي	
				36	11	موافق	
				33.3	10	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	24.026	0.95	4.17	3.3	1	غير موافق بشدة	Q10
				3.3	1	غير موافق	
				6.7	2	حيادي	
				46.7	14	موافق	
				40	12	موافق بشدة	
				100	30	Total	

نلاحظ من الجدول أن متوسطات عبارات المحور متقاربة وسؤال واحد أكبر من 2.60 و أصغر من 3.39 وبالتالي حصلت على درجة موافقة متوسطة (محايدة)، بينما حصلت الأسئلة الثلاثة الباقية على درجة موافقة مرتفعة حيث تتراوح متوسطاتها بين 3.40 و 4.19. مما يدل على اهتمام ملموس للمنشآت الفندقية المبحوثة بدور الزبائن، كما يدل على سعي هذه المنشآت إلى رفع مستوى ولاء الزبائن لهم وكسب زبائن آخرين.

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	6.021	0.91	4	0	0	غير موافق بشدة	Q11
				6.7	2	غير موافق	
				20	6	حيادي	
				40	12	موافق	
				33.3	10	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة جداً	7.919	0.922	4.33	0	0	غير موافق بشدة	Q12
				3.3	1	غير موافق	
				20	6	حيادي	
				16	5	موافق	
				60	18	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد		
موافقة مرتفعة	5.577	1.033	4.03	0	0	غير موافق بشدة	Q13
				10	3	غير موافق	
				20	6	حيادي	
				26.7	8	موافق	
				43.3	13	موافق بشدة	
				100	30	Total	

الاتجاه	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	%	العدد	
موافقة مرتفعة	1.819	1.305	3.43	6.7	2	غير موافق بشدة
				16.7	5	غير موافق
				36.7	11	حيادي
				6.7	2	موافق
				33.3	10	موافق بشدة
				100	30	Total

نلاحظ من الجدول أن متوسطات عبارات المحور متقاربة وسؤال واحد أكبر من 4.20 و وبالتالي حصل على درجة موافقة مرتفعة جداً بينما حصلت الأسئلة الثلاثة الباقية على درجة موافقة مرتفعة حيث تتراوح متوسطاتها بين 3.40 و 4.19. مما يدل على سعي شديد من قبل المنشآت الفندقية الخاضعة للدراسة إلى تحقيق الميزة التنافسية ووعي هذه المنشآت بأهمية رفع مستوى الميزة التنافسية لديها من خلال التركيز على المنافسين والزبائن على حد سواء.

اختبار الفرضيات :

نستخدم هنا اختبار **One Sample T-test** للكشف عن وجود اختلاف معنوي

لمتوسط المتغيرات لعينة واحدة عن قيمة ثابتة هي $V=3$

الفرضية الأولى : لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة عند مستوى دالة $(a=0.05)$

الفرضية البديلة : يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة عند مستوى دالة $(a=0.05)$

Test value=3						
مجلة جامعة البعث المجلد 44 العدد 19 عام 2022 د. أحمد حمود ياراصليبي						
الاختلاف عند درجة ثقة 95%		متوسط الاختلاف	الدلالة الحسابية Sig من اتجاهين	درجة الحرية	T	
الأعلى	الأدنى					
0.67	-0.33	0.167	0.04	29	0.681	
0.97	-0.1	0.433	0.001	29	1.659	
0.85	-0.18	0.333	0.001	29	1.330	
0.69	-0.22	0.233	0.03	29	1.045	
1.34	0.46	0.9	0.000	29	4.161	
1.12	0.15	0.6	0.012	29	2.67	

الاتجاه	متوسط الخطأ في الانحراف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	
ايجابي	0.245	1.341	3.17	30	
ايجابي	0.261	1.431	3.43	30	
ايجابي	0.251	1.373	3.33	30	
ايجابي	0.223	1.223	3.23	30	
ايجابي	0.216	1.185	3.9	30	
ايجابي	0.237	1.299	3.63	30	

الفرضية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص الزبائن للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
الفرضية البديلة: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص الزبائن للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الاتجاه	متوسط الخطأ في الانحراف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N
ايجابي	0.218	1.192	3.6	30
ايجابي	0.197	1.081	3.73	30
ايجابي	0.194	1.062	3.9	30
ايجابي	0.173	0.95	4.17	30

Test value=3					
الاختلاف عند درجة ثقة 95%		متوسط الاختلاف	الدلالة الحسابية Sig من اتجاهين	درجة الحرية	T
الأعلى	الأدنى				
1.05	0.15	0.6	0.01	29	2.757
1.14	0.33	0.733	0.01	29	3.717
1.3	0.5	0.9	0.000	29	4.642
1.52	0.81	1.167	0.000	29	6.727

تشير النتائج السابقة الى أن قيمة (sig) أقل من مستوى الدالة المرغوب فيه ($\alpha=0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتشخيص منافس المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية لها) ونقبل الفرضية البديلة، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة وتشخيص منافس وزبائن الفنادق المبحوثة وبين تحقيق ميزة تنافسية لها

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تحليل قوى التنافس وبين تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية المبحوثة.

وللقيام باختبار هذه الفرضية يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولتحقيق هذا الغرض تم استخدام نموذج الارتباط الخطي لاختبار كل من الفرضيات الفرعية، ويستخدم هذا النموذج للتنبؤ بالعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة من خلال قياس أثر متغير مستقل كمي على متغير تابع كمي.

تتفرع عن الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.

يمثل الجدول معامل الارتباط بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة وتحقيق الميزة

التنافسية

Correlation الترابط				
			المنافسين	الميزة التنافسية
Spearman's الارتباط سبيرمان	المنافسين	Correlation Coefficient	1.00	0.567
		Sig.(2-tailed) درجة المعنوية		0.001
		N	30	30
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	0.567	1.00
		Sig.(2-tailed) درجة المعنوية	0.001	
		N	30	30

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى أن معامل الارتباط بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة (فنادق من درجة أربعة نجوم) وبين تحقيق الميزة التنافسية لها تساوي (0,567) وإن القيمة الاحتمالية sig تساوي (0,001) وهي ذات دلالة إحصائية عالية جداً (أقل من 0,05) بالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص

منافسو المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة
الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص
الزبائن للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة
يمثل الجدول معامل الارتباط بين دراسة وتشخيص زبائن المنظمة وتحقيق الميزة
التنافسية

Correlation الترابط				
			الزبائن	الميزة التنافسية
			Spearman's الارتباط سبيرمان	الزبائن
Sig.(2-tailed) درجة المعنوية		0.001		
N	30	30		
	الميزة التنافسية	Correlation Coefficient	0.260	1.00
		Sig.(2-tailed) درجة المعنوية	0.001	
		N	30	30

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى أن معامل الارتباط بين دراسة وتشخيص زبائن المنظمة (فنادق من درجة أربعة نجوم) وبين تحقيق الميزة التنافسية لها تساوي (0,260) وإن القيمة الاحتمالية sig تساوي (0,001) وهي ذات دلالة إحصائية عالية جداً (أقل من 0,05) بالتالي توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص زبائن المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.

النتائج العملية للدراسة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجنس العاملين في الفنادق سواء كانوا ذكوراً أو اناثاً على متغيرات الدراسة.
- كانت النسبة الأكبر من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الفندق من الحائزين على إجازة جامعية وهذا يدل على ارتقاء المجتمع ويساهم في إمكانية التطوير والمشاركة الفعالة.

- من نتائج الارتباط تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص منافسو المنظمة وبين تحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.
- من نتائج الارتباط تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين دراسة وتشخيص الزبائن للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية في العينة المبحوثة.

النتائج النظرية للدراسة :

- يعتبر تحليل محيط المنظمة من أهم محددات النجاح الاستراتيجي للمنظمة وأهم مصادر ضمان بقائها في غمار أسواق تتميز بتغير وتنافسية عالية.
- إن مختلف القوى التنافسية ليست ثابتة بل تتغير عبر الزمن وتختلف تأثيراتها من صناعة لأخرى لذا يجب على المنظمات أن تعمل دائماً على ملاحظة هذه القوى وتحليلها بالأساليب المختلفة، لمواجهة المنافسة الموجودة في السوق والتغلب عليها وتحقيق درجة من الميزة التنافسية لها.

المقترحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة:

- تشجيع القطاع الفندقي على الاهتمام بعمليات التحليل لقوى التنافس المحيطة وخاصة الزبائن والمنافسين، التي تهدف الى وضع المنظمة ضمن موقع واضح في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه من خلال إعلاء قيمة العملاء أولاً والاختلاف عن المنافسين ثانياً والأهم لما يكسبها من درجة من الميزة التنافسية.
- ضرورة زيادة اهتمام الإدارات العليا في القطاع الفندقي بتحليل قوى التنافس .
- العمل على تعزيز أهمية تحليل قوى التنافس في نفوس الإدارات العليا و الوسطى في القطاعات الاقتصادية والخدمية وخاصة القطاع الفندقي، لما في ذلك من أهمية كبيرة في نجاح وتقديم هذه القطاعات و قدرتها على مواجهة المشكلات والتهديدات وتحقيق ميزة تنافسية لها.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- خالد محمد بني حمدان، ووائل ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2007.
- أحمد، بن مويظة، التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بو ضياف، المسلية، 2005\2006.
- العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- نبيل، محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا(اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- . زغدار، أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر، عمان 2011، .
- سالم، أسامة، دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014.
- مسعودي، ليلي، دور رأس المال في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماستر، جامعة باتنة،.
- خليل، نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1988،.
- الغالي، طاهر، ووائل ادريس، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، عمان: دار وائل للنشر، 2011.
- يحياوي، زريقة، الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، الجزائر، جامعة المسيلة، 2013.
- حمو، مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013.

المراجع الأجنبية:

- Michel,Porter,"Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", Simon & Schuster , New York,2004.
- Michel ,Porter, "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance", Simon & Schuster , New York,2004.
- Reed, Richard, Defilippi, Robert, Causal Ambiguity Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage, The Academy of Management Reviewm2001.
- Hao Ma,Toward Global Competitive Advantage: Creation, Compitation, Cooperation, snd Co-option, Management Decision, Vol.2004
- www.Orum.Uivbiskra.Net
- Hao Ma,Toward Global Competitive Advantage: Creation, Compitation, Cooperation, snd Co-option, Management Decision, Vol.2004

