

دور القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

أ. د محمد عباس ديوب*

نسرين أسعد أسد**

(تاريخ الإيداع ٣ / ٣ / ٢٠٢١ . قُبِلَ للنشر في ٢٩ / ٤ / ٢٠٢١)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة دور القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الهيكلية، قوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من فنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من العاملين في الفنادق محل الدراسة من شاغلي المواقع التنظيمية التالية (مدير عام، نائب مدير عام ، رؤساء الأقسام)، ولأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط والمتعدد، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الهيكلية، قوة الخبرة) وبين الميزة التنافسية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القوة التنظيمية ببعديها القوة الهيكلية وقوة الخبرة في مجال العمل الفندقي والتي تسهم بدورها في تحقيق الميزة التنافسية

الكلمات المفتاحية : القوة التنظيمية، ميزة تنافسية، فنادق

*أستاذ دكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا.

**طالبة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا.

The Role of Organizational Strength in Achieving the Competitive Advantage An Applied Study on The Five Stars Hotels in Latakia

***Dr. Mohammad Abbas Dayoub
** Nisreen Assad**

(Received 3 / 3 / 2021 . Accepted 29 / 4 / 2021)

□ ABSTRACT □

The Aim of This Research is to Studying the Role of Organizational Strength With its Dimensions (Structural Strength, Experience Strength) in Achieving Competitive Advantage For Studied Hotels. The Study Society Consists of Five Star Hotels in Latakia, The Study Sample Contained The Employees Who Work at The Following Organizational Levels (General Manager, Assistant Manager, Departments Managers) The Simple & Multiple Regressions Were used for Statistical Analysis . The Most Important Result of The Study is There is Positive Correlation Relation Between Organizational Strength & Competitive Advantage at Confidence Level 95% The Study Recommended the Importance of Enhancing the Role of Organizational Strength(Sttuctural Strength, Experience Strength) in The Filed of Hotel Work Which Helps in Achieving Competitive Advantage

Key Words: Organizational Strength -Competitive Advantage- Hotels

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economic, Tartous University, Tartous, Syria

**Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tartous University, Tartous, Syria

مقدمة:

في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، تسعى المنظمات إلى إيجاد الوسائل التي تحقق لها هدف البقاء والاستمرار، ومن هذه الوسائل هي تحقيق الميزة التنافسية التي تستطيع من خلالها المنظمة أن تقدم للمستهلك سلعة أو خدمة بالموصفات التي يطلبها والتي تتفوق بها المنظمة عن باقي المنظمات ضمن نفس هيكل الصناعة، إن ذلك يتم من خلال تبني المنظمة استراتيجية كفيلة تحقق هذه الميزة، كما أن هذه الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة هي أيضاً نتائج لتأثيرات عديدة قد تكون تأثيرات خارجية أو تأثيرات داخلية أو تأثيرات فردية، وهنا يبرز دور القوة التنظيمية في التأثير على اختيار الاستراتيجية التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق هذه الميزة التنافسية والقوة هنا قد يكون مصدرها رسمي وهي التي يمنحها التنظيم الرسمي، وأيضاً قد يكون مصدرها غير رسمي والتي يمنحها التنظيم غير الرسمي، وكلا النوعين من القوة سيكون له تأثير في السلوك، والسلوك هنا يشكل جانب أساسي في تحقيق الأهداف إذا ما تم توجيهه بشكل يصب في تحقيق الأهداف وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق الاختيار السليم للاستراتيجية وتوجيه السلوك العام نحو تنفيذ هذه الاستراتيجية والتي سينتج عنها تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: الدراسات السابقة**الدراسات العربية :**

١-دراسة (الصياح، ٢٠٠١) بعنوان (أثر قوة مديري الإدارات العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قوة مديري الإدارات العليا في البنوك الأردنية في تحديد الأهداف الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك تأثيراً معنوياً لقوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالأهداف التسويقية، الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية، الإنتاجية وأهداف الربحية.

٢-دراسة (الياسري وعامري، ٢٠٠٥) بعنوان (القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة، بحث ميداني على عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط)

هدفت الدراسة إلى دراسة القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما على فاعلية المنظمة وتم التعبير عن القوة بالأبعاد (القوة الشرعية وقوة المعلومات وقوة الخبرة وقوة التقرب والقوة المرجعية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استمارة استبانة للحصول على إجابات ٦٠ مديراً يمثلون القيادات الإدارية العليا ل ١٠ شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتوصلت الدراسة إلى أن القوة التنظيمية ترتبط بعلاقة معنوية مع إدارة المعرفة وترتبط أيضاً بعلاقة معنوية مع فاعلية المنظمة.

٣-دراسة (الخشالي، ٢٠٠٦) بعنوان (أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قوة الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية في اختيار استراتيجية النمو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن القوة الإدارية العليا المتعلقة بالملكية والخبرة لها تأثير معنوي في اختيار استراتيجية النمو عن طريق التركيز، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً بالنسبة لقوة الهيكلية والمكانة في اختيار استراتيجية النمو.

الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Reuver.2006) بعنوان (The Influence of Orgazational Power on Clonfict Dynamics)

تأثير القوة التنظيمية على ديناميكيات الصراع

هدفت هذه الدراسة إلى بيان التأثير المحتمل للقوة التنظيمية على الصراع بين العاملين في المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من ٤٨٨ مديراً مباشراً العاملين في المنظمات غير الهادفة للربح، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً دالاً للقوة التنظيمية لدى المديرين العاملين في الخطوط الأمامية في حل الصراع الحاصل بين العاملين في المنظمات محل الدراسة.

2- دراسة (Ramezanil, et al 2013) بعنوان (Managers power bases, employees 'job stress and intent to stay

مصادر قوة المدراء، ضغوط العمل ونية البقاء عند العاملين

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مصادر القوة وضغوط العمل ونية البقاء بالنسبة للعاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصنفت الدراسة مصادر القوة إلى أبعاد (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه) مجتمع البحث هو العاملين في الاتحادات الرياضية الإيرانية بمن فيهم الخبراء والقادة ومساعدى القادة، تضمنت العينة 788 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن المدراء لديهم السلطات (الشرعية، المرجعية، الخبرة، المكافأة، الإكراه) على التوالي من حيث القوة وأثبتت الدراسة وجود علاقة معنوية عكسية بين مصادر القوة وضغوط العمل، وكذلك أيضاً وجود علاقة معنوية ايجابية بين مصادر القوة ونية البقاء في العمل، وقد كانت قوة المرجعية الأقوى تأثيراً من بين أبعاد مصادر القوة على ضغوط العمل وعلى نية الاستمرار في العمل أيضاً.

التعليق على الدراسات السابقة:

إن أغلب الدراسات ربطت المتغير المستقل بمتغيرات تابعة أخرى مثل (تحديد الأهداف الاستراتيجية، فاعلية المنظمة، اختيار استراتيجية النمو، الصراع بين العاملين، ضغوط العمل)، أما الدراسة الحالية فقد بحثت في نفس المتغير المستقل وتأثيره على متغير تابع وهو الميزة التنافسية، كما أن مجتمع الدراسة مختلف عن مجتمعات الدراسات السابقة وهو الفنادق الذي يعتبر من أهم القطاعات التي تدعم الاقتصاد المحلي ولابد من الاهتمام بها، أما الدراسات السابقة فقد ركزت على القطاعات الإنتاجية، وقطاعات خدمية أخرى مثل البنوك إضافة إلى أن الدراسة الحالية ركزت على بعدين فقط للمتغير المستقل وهما (القوة الهيكلية وقوة الخبرة).

ثانياً- مشكلة البحث:

تعد بيئة الفنادق السورية ذات طبيعة تنافسية عالية مما يتطلب من هذه الفنادق البحث عن الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق حالة التنافس والبقاء والاستمرار، وتحديدًا في ظل الظروف الراهنة والخانقة التي تتعرض لها سوريا، حيث بدأت الفنادق السورية تعاني من مشكلة انخفاض أعداد نزلائها وبالتالي انخفاض معدل الإشغال في فنادقها وكنتيجة طبيعية بدأت تتخفف حصتها السوقية، بينما الفنادق العالمية بقيت تعمل على الاستجابة السريعة لعملائها وتقديم

أفضل خدمة لهم، كما أن لاختلاف أسعار الطاقة وارتفاعها الكبير في الأعوام الأخيرة كان عاملاً أساسياً في رفع الكلفة على الفنادق، إضافة إلى الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية في البلاد.

كل هذه التحديات وغيرها صعبت من إمكانية تحقيق منظماتنا الفندقية لميزة تنافسية تضاهي بها الفنادق المنافسة،

ويوضح الشكل التالي نسب الإشغال في الفنادق السورية بين (٢٠١٦-٢٠١٩)

الجدول رقم (١) نسب الإشغال في الفنادق السورية بين (2019-2016)

العالم	نسبة الإشغال
٢٠١٦	٣٠,٧٥
٢٠١٧	٣٦,٥١
٢٠١٨	٣٦,١٥
٢٠١٩	٣٢,٨٦

المصدر: وزارة السياحة السورية

من الجدول السابق نلاحظ انخفاض نسب الإشغال في الفنادق السورية وهي أقل من المعدل العام لنسب الإشغال على المستوى العالمي والمقدرة بـ 70%، حتى أن الفنادق في محافظات (الرقه، إدلب، درعا، الحسكة، دير الزور، السويداء) انخفضت نسبة إشغالها إلى (0%) في الأعوام السابقة (وزارة السياحة السورية)، ولتحقيق ذلك لابد لهذه الفنادق أن تعمل على تلبية حاجات العملاء من الخدمات الفندقية والبحث المستمر عن الأفضل ومواكبة التطورات في المجالات المختلفة، وكذلك قدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط، وهنا تلعب الإدارة العليا للفنادق الدور الأساس في تحديد الاستراتيجيات، وكذلك توجيه جهود العاملين من خلال التأثير في سلوكهم لتحقيق التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات، وهذا يحتاج إلى امتلاك الإدارة للقوة التي تمكنهم من ممارسة هذا الدور، واستناداً لما ذكر أعلاه يمكن إظهار مشكلة البحث من خلال التساؤل التالي:

هل تؤثر القوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة؟ ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

هل تؤثر القوة الهيكلية للإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة؟

هل تؤثر قوة الخبرة لدى الإدارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة؟

ثالثاً - أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

١- تحديد الأبعاد الأساسية التي تعكس مفهوم القوة التنظيمية في الفنادق السورية محل الدراسة؟ وما هي درجة أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية؟

٢- تحديد أثر القوة التنظيمية بدلالة أبعادها على تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة.

رابعاً - فرضيات البحث:

يركز البحث على اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة معنوية بين القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الهيكلية، قوة الخبرة) وتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة، ومنها تتفرع الفروض الفرعية التالية:

- ١- توجد علاقة معنوية بين القوة الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة.
٢- توجد علاقة معنوية بين قوة الخبرة وتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة.

خامساً - متغيرات البحث:

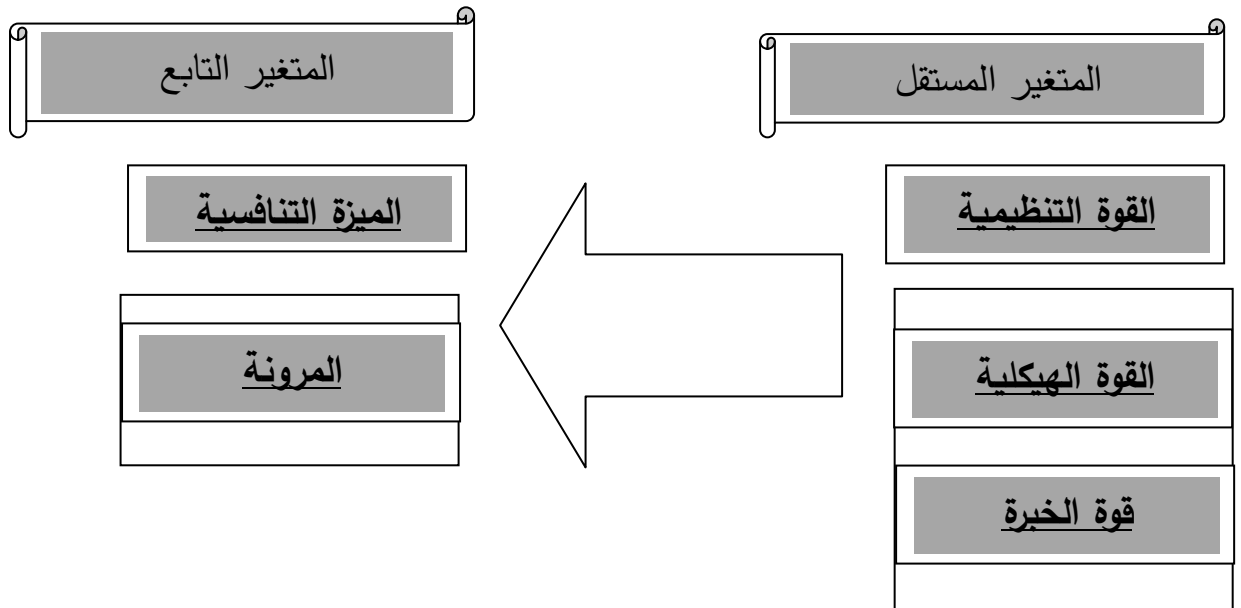
جدول رقم (٢) متغيرات البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
الميزة التنافسية	القوة التنظيمية: ويتفرع عنه: القوة الهيكلية قوة الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

سادساً: نموذج البحث

الشكل رقم (١) نموذج البحث



المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتماء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة، كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها، حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، ويشمل منهج البحث تحديد كل من نوع ومصادر جمع البيانات، إطار مجتمع البحث وعينة البحث وتصميم قائمة الاستقصاء، ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائي.

ثامناً-مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في العاملين في إدارات الفنادق من فئة الخمس نجوم في الجمهورية العربية السورية، ونظراً لكبر مجتمع البحث وفي ظل قيود الوقت والجهد ستقتصر الدراسة على الفنادق من فئة الخمس نجوم الواقعة في محافظة اللاذقية وعددها أربعة فنادق حسب إحصائيات وزارة السياحة السورية. أما بالنسبة لعينة البحث: فهم العاملون في الفنادق السورية محل الدراسة من شاغلي المواقع التنظيمية التالية (مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام)، ويوضح الجدول التالي عدد وأسماء الفنادق من فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية.

جدول رقم (٣) أعداد وأسماء الفنادق فئة الخمس نجوم في محافظة اللاذقية

الفندق	التصنيف	عدد الغرف	موقع الفندق
لاميرا (الميريديان سابقاً)	خمس نجوم	٢٢٤	اللاذقية-الشاطئ الأزرق
الشاطئ الأزرق	خمس نجوم	١١١٥	اللاذقية-الشاطئ الأزرق
منتجع أفاميا	خمس نجوم	٣٠٧	اللاذقية-أفاميا
نسمة جبل	خمس نجوم	٢٨	اللاذقية-بكراما

المصدر: وزارة السياحة السورية بالاعتماد على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث

تاسعاً- أهمية البحث:

هناك عدة جوانب تجعل من الموضوع الذي يتناوله البحث ذي أهمية خاصة، ومن هذه الجوانب:

الأهمية النظرية:

- ١- أهمية القطاع الفندقية بالنسبة إلى صناعة السياحة، حيث حققت الفنادق التي تملكها الوزارة في عام ٢٠١٦ تقدم نوعي في رفع عائدات وأرباح الفنادق التي تملكها فقد بلغت الإيرادات / ٥ / مليار ليرة لترتفع مقارنة بعام 2015 بنسبة 43%، وارتفعت الأرباح عام 2016 لتبلغ / ١.٥ / مليار ليرة سورية عن العام 2015 بنسبة ٢٠%، و تعتبر الفنادق من المكونات الأساسية للعرض السياحي. (وزارة السياحة السورية)
- ٢- كذلك تكمن أهمية الدراسة في أنها تهتم بموضوع القوة التنظيمية وهو من الموضوعات الهامة في منظمات الأعمال ومنها الفنادق.

٣- كما أن أهمية البحث تأتي من كونها تربط بين مصادر قوة الإدارة العليا كونهم الجهة صاحبة القرار الحسم في تبنى الفنادق للاستراتيجيات التي تكفل تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والاستمرار من خلال تحقيق الميزة التنافسية إضافة إلى أن النتائج التي سيتوصل إليها البحث ستقود إلى الكشف عن مصادر القوة الفعلية التي تتحكم في ذلك.

الأهمية العلمية:

من الناحية العلمية ستحاول الدراسة تقديم توصيات ومقترحات لإدارات هذه الفنادق مرتكزة على أسس علمية ونظرية ودراسة ميدانية توضح فيها دور هذه المتغيرات المهمة كذلك فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من الاعتبارات التالية:

١- تمثل إضافة علمية متخصصة في مجال دراسة القوة التنظيمية وانعكاساتها على الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.

٢- المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

٣- إمكانية الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع الدراسة.

٤- مساعدة الباحثين في هذا المجال الذي يعد من المجالات الأكثر أهمية في إدارة الأعمال من خلال النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية.

عاشراً: حدود البحث

الحدود المكانية: تتمثل بالفنادق السورية من فئة الخمس نجوم الواقعة في محافظة اللاذقية والبالغ عددها أربعة فنادق وفق إحصائيات وزارة السياحة السورية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة بالفترة الممتدة بين شهر أيلول وشهر تشرين الثاني من العام ٢٠٢٠م.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: القوة التنظيمية

تعريف القوة التنظيمية:

إن القوة التنظيمية بمعناها الأعم هي ببساطة عبارة عن "طرح تأثيرات سببية" (جون سكوت، ٢٠٠٩، 243) فالقوة بمعناها المتصور هي علاقة تفاعل اجتماعي، بمعنى استعمال الفاعل (مالك القوة) لسلطاته السببية، للتأثير في سلوك غيره، هذه العلاقة التفاعلية الاجتماعية تتألف من طرفين، طرف فاعل، يدعى 'العامل الأساسي'، وطرف خاضع يدعى 'العامل التابع'

وغالباً نجد في المنظمة بعض الأفراد الذين لا يمتلكون السلطة الرسمية ولكنهم يتمتعون بالقدرة على التأثير في أداء وسلوك الآخرين، وتستند قدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية، كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين والكفاءة والخبرة، ويعني هذا أن الفرد يمكن أن يمتلك القوة بمعزل عن امتلاكه للسلطة، كما يمكن أن يمتلكها أي فرد داخل التنظيم وهي غير مقتصرة على المديرين فقط (Moorhead & Griffin, 2014, p377). وفي المقابل نجد هناك أفراداً يمتلكون السلطة الرسمية ولكن ليس لديهم قدرة على التأثير في رؤوسهم. وهذا يقودنا إلى استنتاج أن مفهوم القوة هو أوسع من مفهوم السلطة التي تعتبر جزءاً من مفهوم القوة، فالسلطة هي عبارة عن القوة الرسمية (الحق الرسمي) التي يمتلكها الفرد بحكم وظيفته في المنظمة، وتستطيع الأطراف داخل التنظيم التمييز بوضوح بين الأفراد من أصحاب السلطة الذين لديهم القوة والأفراد الذين يتمتعون بالسلطة دون امتلاكهم للقوة، وينظر الباحثون

إلى القوة على أنها حالة موقفية، بمعنى أن امتلاك طرف لحجم معين من القوة هو ليس على أساس الاستمرار أو الثبات، وإنما يختلف حجم القوة من موقف أو ظرف لآخر. ففرد أو الجماعة تعتمد على الموقف وحالة عدم التأكد البيئي الذي يوجد فيه. وتزداد هذه القوة كلما استطاع الفرد مواجهة تلك المشكلات المتعلقة بحالة عدم التأكد، فكلما كانت التهديدات التي تواجه الفرد قوية فإنه يستطيع أن يحصل على حصة أكبر من الموارد النادرة وحرية واستقلالية أكبر مما يجعله أكثر تأثيراً من الآخرين. (الخشالي، ٢٠٠٦، ص ٩٨)

من خلال كل ما سبق يمكننا أن نعرف أن نعرف القوة التنظيمية تعريفاً إجرائياً يخدم أغراض بحثنا الحالي، حيث يمكننا أن نعرف القوة التنظيمية إجرائياً بأنها " قدرة الرئيس على إجبار المرؤوسين في منظمة ما، أن ينفذوا قراراته وأوامره من غير مقاومة، وتتشكل من بعدين هما: قوة الخبرة، القوة الهيكلية.

أبعاد القوة التنظيمية وتصنيفاتها :

قوة الخبرة: وتقوم هذه القوة على السمات الشخصية للمدير فهي تقوم على الخبرة العلمية والعملية التي يكتسبها المدير، وهي تعني القدرة على التحكم بسلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاكهم معرفة خاصة بالوظيفة بغض النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله (Robbins&Judje,2011,p456)

القوة الهيكلية: وتعرف بأنها قدرة المدير ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة من اتخاذ القرارات والإجراءات التي تصب في صميم العمل والتأثير على الأفراد للقيام بالوظائف المحددة لهم من خلال قوة المركز الوظيفي الذي يشغله (Brookes,2013,p9)

ثانياً: الميزة التنافسية:

تعريف التنافسية: تعرف التنافسية على أنها مقدرة المؤسسة على تسليم المنتجات والخدمات بصورة مستمرة ومرحبة للزبائن الذين يرغبون مفضلينها على منتجات المنافسين (حميدي، ٢٠١٤، ص ٢٨١) كما تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المحدد وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (قريشي، ٢٠٠٨، ص ١٣٧)

مفهوم الميزة التنافسية: تعرف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمه (القطب، ٢٠١٢، ص ٨٠)، كما يشير بورتر Porter "أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، أي بمجرد إحداث المنظمة لعملية الإبداع، أي جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع. (داسي، ٢٠١٢، ص ٨٠)

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية تتمكن من اكتشاف طرق جديدة ومن الصفات التي تجعل المنظمة تتميز بالأحسن وتحقق رضا العميل.

أهمية الميزة التنافسية: تشغل الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها والعامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها. (مرسي، ٢٠٠٦، ص ٩٣)

حيث تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (عائشة، ٢٠١١، ص ٨)

- ١- خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.
- ٢- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد الكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.
- ٣- تحقيق حصة سوقية للمنظمة، وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستمرار في سوق.

خصائص الميزة التنافسية:

ولإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح تم وصفها (فاطمة الزهراء، ٢٠١٠، ص ٤) (فتيحة، ٢٠١٤، ص ٤٧) (داسي، ٢٠١٢، ص ١٦٨)

- ١- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياساً للمنافسين.
- ٢- تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها وفي قيمة ما تقدمه للعملاء، وبذلك فهي تؤثر في سلوكياتهم من خلال إدراكهم.
- ٣- تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها.
- ٤- تنبني على الاختلاف وليس التشابه، وعادة ما تكون مركزة جغرافياً
- ٥- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى، وأن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .
- ٦- أن تكون متميزة أي تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقيق، وأن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها في الأمد القصير والبعيد.
- ٧- تشتق من رغبات وحاجات العميل، وتقدم التوجيه والتحفيز لكل منظمة.

مصادر الميزة التنافسية: (سعود، ٢٠١٣، ص ٩)

1. التكلفة : تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية.

2. المعرفة : تمثل المعرفة مصدراً أساسياً لاكتساب ميزة تنافسية، إذ تساعد على تحقيق العلامات التجارية المتميزة، وبراءات الاختراع. إلخ.

3. المرونة : ويقصد بها قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط حيث تستوجب الاستجابة للتغيرات في تصميم المنتج.

الدراسة الميدانية:

تم تجهيز الاستمارات الصالحة للتليل والبالغ عددها (٤٥) استمارة، بنسبة استجابة ٩١% وتم تشغيلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20)، واعتمد البحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فرضيات البحث وتحقيق أهدافه وذلك على النحو التالي:

- اختبارات ثبات وصدق المقاييس وذلك للتأكد من الثبات والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في مقاييس البحث.
- أساليب التحليل الإحصائي الوصفية وتشمل الجداول التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري .

- تحليل التباين أحادي الاتجاه والاختبار البعدي " Scheffe " لمعرفة مصدر التباين .
- اختبار T لعينات المستقلة .
- تحليل الارتباط بهدف اختبار صحة فروض البحث .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار معنوية العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع واحد .
- تحليل الانحدار المتعدد والأساليب الإحصائية المصاحبة لهما من أجل اختبار معنوية العلاقة بين عدد من المتغيرات المستقلة ومتغير تابع واحد .

أولاً: اختبارات ثبات وصدق المقاييس :

اعتمدت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس باستخدام برنامج (SPSS 20) حيث تم حساب معامل ألفا لكل مقياس من المقاييس المستخدمة في الدراسة بهدف اختبار ثباتها، حيث تتراوح قيمة معامل الثبات بين (٠) و(١) وكلما اقتربت من الواحد كلما دل ذلك على ثبات عالي للمقياس وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات للمقياس .

ويوضح الجدول (٢) نتائج معاملات الثبات ومعامل الصدق الذاتي (الجزر التربيعي لمعامل الثبات)

جدول (٤) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

الصدق الذاتي	قيمة معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات
٠.٩٥١	٠.٨٨٦	١٠	القوة الهيكلية
٠.٩٦٥	٠.٩٩٢	٩	قوة الخبرة
٠.٩٨١	٠.٩٥٤	٥	المرونة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير النتائج المبينة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم معامل ألفا أكبر من (٠.٦) وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا (رزق الله، ٢٠٠٢، ص ٦٢) وهذا يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة عالية من الثبات الداخلي، مما انعكس أثره على الصدق الذاتي لعبارات المقياس، وهذا يعتبر مؤشر جيد لتحديد العوامل التي تقيس القوة التنظيمية والميزة التنافسية، ولذلك يمكن الاعتماد عليه في المراحل التالية لتحقيق أهداف الدراسة، والدراسات المستقبلية أيضاً .

ثانياً - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

١- المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات البحث وكانت

النتائج والتي أمكن ترتيبها تنازلياً كما يلي :

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات العينة على العبارات المكونة للقوة الهيكلية

رقم العبارة	عبارات القوة الهيكلية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
١	أقوم بأداء مهام من وظائف مختلفة في الفندق	٤.٠٧	٠.٦١
٢	عادة ما أتحمل مسؤولية وظائف أخرى في حال غياب مسؤوليها	٤.٤٢	٠.٦٣

٠.٦٣	٤.١٨	يصعب تحديد محتوى وظيفتي كونها متعددة المهام	٣
٠.٤٧	٤.٣٥	أتقاضى رواتب ومكافآت وعلاوات تفوق ما يحصل عليه أقراني من نفس المستوى الإداري	٤
٠.٦٣	٤.٢٤	هناك وضوح وتحديد في المستويات الإدارية	٥
٠.٦٧	٤.١٥	إشغال الوظائف يتم وفق متطلبات الوظيفة في المستوى الإداري	٦
٠.٦٤	٤.١٠	يستلزم أداء وظيفتي توفر مهارات وقدرات متعددة	٧
٠.٧٠	٤.٠٦	هناك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة	٨
٠.٧٦	٤.١٨	هناك تدرج واضح في المستويات الإدارية داخل الفندق	٩
٠.٧٥	٤.١٥	لدى الفندق إمكانية إيجاد بديل ليقوم بمتطلبات وظيفتي	١٠
٠.٥٣	٤.١٩		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الملاحظ أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ٤.١٩ وهو يزيد عن المتوسط العام مما يدل على تأييد مرتفع أبداه المستجوبون تجاه بعد القوة الهيكلية نتيجة للدور المهم لها حيث القرب من المعلومات فضلاً عن القوة الرسمية الممنوحة من قبل المركز الوظيفي في السيطرة على المشكلات وتغيير بعض إجراءات العمل والوضوح وتحديد المستويات الإدارية وعلى الرغم من تقارب الأوساط الحسابية لهذه العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٢) والتي تشير إلى أنه عادة ما يتحمل الموظف مسؤولية وظائف أخرى في حال غياب مسؤوليها في الترتيب الأول، حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك العبارة (٤.٤٢)، بينما حظيت العبارة رقم (٨) التي تشير إلى هناك تحديد واضح للسلطات التي تتطلبها الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة بأقل نسب موافقة، ويشير هذا إلى انخفاض إدراك مفردات العينة إلى أهمية هذه النقطة.

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات العينة

للعبارات المكونة لقوة الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	عبارات قوة الخبرة	رقم العبارة
٠.٦٩	٤.٢١	طبيعة الوظيفة التي اشغلها تنصب في البحث عن مصادر الأموال المختلفة للفندق	١١
٠.٧٤	٤.٢٣	تركز الوظيفة التي أشغلها على طرق استخدام أموال الفندق وتوظيفها	١٢
٠.٧٦	٤.٢٠	تهتم الوظيفة بها بالعمليات الإدارية في	١٣

		الفندق وخارجه	
١٤	٤.١٩	تتطلب وظيفتي معرفة واسعة بأنشطة متعددة في الفندق	٠.٧٢
١٥	٤.٠٩	تتصف المجالات الوظيفية التي زاولتها في الفندق بتنوعها واختلافها	٠.٧٢
١٦	٤.١٩	تمتاز الفنادق التي عملت بها بتنوع المجال (تجارية، إسلامية، متخصصة)	٠.٧٧
١٧	٤.١٨	لدي تدرج في العمل الفندقي من خلال التنقل بين أقسام الفندق	٠.٧٣
١٨	٤.٢٩	خبرتي واسعة في مجال العمل الفندقي في الفنادق السورية	٠.٧٩
١٩	٤.٢٣	خبرتي في العمل الفندقي جيدة نتيجة التدرج الوظيفي	٠.٦٩
	٤.٢٠		٠.٧٣

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الملاحظ أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ٤.٢٠ وهو يزيد عن المتوسط العام ، مما يدل على درجة مرتفعة من تأييد المستجوبين على عبارات هذا البعد والتي تأتي من ضرورة امتلاك المدراء للخبرة الواسعة نتيجة العمل في فنادق أخرى والعمل على استخدام وتوظيف أموال الفندق بطريقة فعالة.

وعلى الرغم من تقارب الأوساط الحسابية لهذه العبارات فقد جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تشير إلى الخبرة الواسعة التي يكتسبها الموظف نتيجة عملة في فنادق أخرى في الترتيب الأول، حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك العبارة (٤.٢٣) بينما حظيت العبارة رقم (١٥) بأقل نسب موافقة.

تؤكد نتائج المتوسطات الحسابية للمتغيرات السابقة ضرورة الأهمية القصوى لجميع هذه المتغيرات في الفنادق السورية محل الدراسة مما يعطي فرصة لزيادة ميزتها التنافسية، حيث جاء ترتيب أهمية هذه المتغيرات كما يلي وفقاً لدرجة أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية:

١- قوة الخبرة ٢- القوة الهيكلية

و بتحقيق هذا الهدف أمكن الرد على إجابة السؤال الأول لهذه الدراسة وهو " ما هي الأبعاد الأساسية التي تعكس القوة التنظيمية في الفنادق السورية محل الدراسة؟ وما هي درجة أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية؟ جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات العينة على العبارات المكونة للميزة التنافسية (المرونة)

رقم العبارة	عبارات الميزة التنافسية	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
٢٠	تؤمن إدارة الفندق الدعم المادي والمعنوي لمواجهة حاجات وتطلعات العملاء الحاليين	٤.١٦	٠.٦٥

		والمستقبلين	
٠.٦٤	٤.٢٤	تعطي إدارة الفندق العاملين الحرية الكاملة في إنجاز العمل الموكل إليهم	٢١
٠.٧٠	٤.١٣	تعمل إدارة الفندق على تطوير أداء العاملين وتحسين مهاراتهم حسب متطلبات السوق المتجددة	٢٢
٠.٦٥	٤.٠٦	تسعى إدارة الفندق إلى معرفة خصائص السوق لإعداد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي	٢٣
٠.٧٢	٣.٧٥	تتميز العلاقات بين إدارة الفندق ومختلف عملائها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض تلبية طلباتهم	٢٤
٠.٦٧	٤.٠٧		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الملاحظ أنه قد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ٤.٠٧ وهو يزيد عن المتوسط العام (ثلاث نقاط)، مما يدل على درجة مرتفعة لتأييد المستجوبين على عبارات هذا البعد وهذا وعلى الرغم من تقارب الأوساط الحسابية لهذه العبارات فقد جاءت العبارة رقم (٢١) والتي تشير إلى إعطاء إدارة الفندق العاملين الحرية الكاملة للموظفين في إنجاز العمل الموكل إليهم في الترتيب الأول، حيث بلغ الوسط الحسابي لتلك العبارة (٤.٢٤)، بينما حظيت العبارة رقم (٢٤) والتي تشير إلى أنه تتميز العلاقات بين إدارة الفندق ومختلف عملائها بالكفاءة والفاعلية وذلك بغرض تلبية طلباتهم بأقل نسب موافقة .

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث: ١-تحليل الارتباط :

تم إجراء تحليل الارتباط لمعرفة هل توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة (القوة الهيكلية وقوة الخبرة) والميزة التنافسية، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الارتباط:

جدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة والميزة التنافسية

قوة الخبرة		القوة التنظيمية		المتغيرات المستقلة
P	R	P	R	
٠.٠٠٠	٠.٦٣	٠.٠٠٠	٠.٧٥	الميزة التنافسية
٤٥		٤٥		العدد

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لهم دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ ونلاحظ أن قيم معاملات الارتباط تراوحت بين ٠.٦٣ و ٠.٨١ وتدل هذه القيم على وجود علاقة ارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالنظر إلى قيم تلك المعاملات نرى أنها تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين كل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

٢- اختبار معنوية تأثير متغيرات البحث على المتغير التابع واختبار جودة النماذج باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

بعد حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تم اختبار جودة نموذج العلاقة باستخدام اختبار F ومن ثم حساب نسبة مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدا في تفسير التغير في الميزة التنافسية كمتغير تابع باستخدام معامل التحديد R^2 ثم التأكد من معنوية تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية باستخدام اختبار T-Test وفيما يلي نتائج الاختبارات:

ب- اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القوة الهيكلية والميزة التنافسية

يتضح بنتيجة الاختبار وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ على وجود ارتباط طردي بين القوة الهيكلية والميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٥ كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (٩) قيمة معامل الارتباط، اختبار جودة النموذج، اختبار معنوية التأثير بين القوة الهيكلية والميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية (ص)	اختبار جودة النموذج اختبار F	معامل التحديد R2	اختبار معنوية التأثير T-test
القوة الهيكلية	٠.٧٥	٨٢.٣٢	٠.٤٤	٧.١٣٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنه كلما زادت القوة الهيكلية كلما تحققت بشكل أعلى الميزة التنافسية للفندق وهذا يؤدي بنا إلى قبول صحة هذا الفرض، وبلغت قيمة F ٨٢.٣٢ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهذا يدل على جودة نموذج العلاقة بين القوة الهيكلية والميزة التنافسية وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 نلاحظ أنها بلغت ٠.٤٤ وهذا يشير إلى قدرة النموذج على تفسير ٤٤% من الميزة التنافسية وتبقى ٥٦% تفسرها عوامل أخرى ، كما أن هذا الأثر للقوة الهيكلية دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ حيث بلغت قيمة T ٢٠.٥٤٥.

ج- اختبار الفرضية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين قوة الخبرة والميزة التنافسية

يتضح بنتيجة الاختبار وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ على وجود ارتباط طردي بين قوة الخبرة وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٣ كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (١٠) قيمة معامل الارتباط، اختبار جودة النموذج، اختبار معنوية التأثير بين قوة الخبرة والميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	الميزة التنافسية	اختبار جودة	معامل التحديد	اختبار معنوية

التأثير	R2	النموذج	(ص)	
T-test		اختبار F	قيمة R	
١١.٩٢٨	٠.٥٨	١٤٨.٧٠	٠.٦٣	قوة الخبرة (٣س)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول السابق أنه كلما زادت قوة الخبرة كلما زاد تحقيق مستوى أعلى من الميزة التنافسية للفندق وهذا يؤدي بنا إلى قبول صحة هذا الفرض بوجود أثر ايجابي لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية للفندق. بلغت قيمة F ٤٨.٧٠ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهذا يدل على جودة نموذج العلاقة بين قوة الخبرة والميزة التنافسية وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R2 نلاحظ أنها بلغت ٠.٥٨ وهذا يشير إلى قدرة النموذج على تفسير ٥٨% من الميزة التنافسية. وتبقى ٤٢% تفسرها عوامل أخرى، كما أن هذا الأثر لقوة الخبرة في تحقيق الميزة التنافسية دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ حيث بلغت قيمة T ١٥.٢٤٣.

٣- نموذج العلاقة بين متغيرات البحث والمتغير التابع باستخدام الانحدار المتعدد :

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise لتقادي أثر الارتباطات العالية ولفحص أثر كل المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع المتمثل بالميزة التنافسية وفيما يلي نموذج العلاقة الناتج:
جدول رقم (١١) اختبار جودة النموذج والعوامل ذات الأثر المعنوي على الميزة التنافسية

المتغيرات	قيمة بيتا	اختبار "ت" (T-test)		الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار "ف" (F-test)	
		القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
الثابت	-	-	٠.٠٠٠				
القوة الهيكلية	٠.٥٩٧	٤.١٠٦	٠.٠٠٠	٠.٨٦١	٠.٧٣	٢٤٧.٧٩٥	٠.٠٠٠
	٠.٦٥	٥.٤٠١	٠.٠٠٠				
قوة الخبرة	٠.٧٦	٨.٥٨٩	٠.٠٠٠				
الميزة التنافسية = -٠.٥٩٧ + ٠.٧٦ (قوة الخبرة) + ٠.٦٥ (القوة الهيكلية)							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول السابق وجود تأثير جوهري للقوة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، وتظهر النتائج أن معامل التحديد R² للنموذج يفسر ٧٣% أي نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة من المتغير التابع، كما أن النموذج عالي المعنوية حيث بلغت قيمة F المحسوبة ٢٤٧.٧٩٥، وقيمة المعنوية لها ٠.٠٠٠ وهي نتائج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

نلاحظ مما سبق أن قوة الخبرة هي المتغير الأقوى تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية يليه القوة الهيكلية.

النتائج والتوصيات:**نتائج دراسة الفرضيات:**

- ١- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القوة الهيكلية وتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة.
- ٢- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين قوة الخبرة وتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق السورية محل الدراسة.

استنتاجات:

- ١- تبين من خلال التحليل أن هناك إدراكاً واسعاً من خلال المستويات الإدارية المختلفة في الفنادق السورية محل الدراسة لأهمية ودور القوة التنظيمية ببعديها (القوة الهيكلية وقوة الخبرة) في تحقيق الميزة التنافسية (المرونة).
- ٢- كذلك تبين من التحليل أن تحقيق التميز في مجال العمل الفندقي هو ناتج من قدرة هذه الفنادق على تقديم خدمات للعملاء من خلال عدد من الأدوات التي تتبناها هذه الفنادق نتيجة للقوة التنظيمية التي تمتلكها.

توصيات البحث:

- ١- تعزيز دور وأهمية القوة التنظيمية ببعديها (القوة الهيكلية، وقوة الخبرة) في مجال العمل الفندقي والتي تسهم بدورها في تحقيق المرونة، وذلك من خلال تقييم الهيكلية الإدارية في الفندق، واتباع اللامركزية في العمل لإتاحة فرصة المشاركة في صناعة التغيير المطلوب.
- ٢- لا بد من إجراء تحسينات مستمرة في مجال الخدمات الفندقية وذلك من خلال البحث والتطوير مما يجعل الميزة التنافسية مستدامة في ظل المنافسة الحادة بين الفنادق.
- ٣- ضرورة اهتمام الفندق بوضع المدراء المناسبين في المناصب الإدارية العليا بحسب ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات تتناسب المنصب الذي يشغلونه، وأخذ ذلك بعين الاعتبار ووفق معايير علمية وواضحة سواء عند الاختيار والترقية أو عبر التدريب بالنسبة للكوادر القيادية الموجودة حالياً.
- ٤- البحث عن مصادر للقوة عن طريق الحوار المتبادل مع موظفي الفندق وتشكيل فرق العمل.

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

- ١- اسماعيل سعود، دور الإبداع التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من مؤسسات ولاية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ٢٠١٣.
- ٢- أكرم محسن الياسري، فاضل عباس العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتأثيرها في عملية المنظمة، بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٧، العدد ١، ٢٠٠٥.
- ٣- جون سكوت :علم الاجتماع (المفاهيم الأساسية)، ترجمة: محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والترجمة، الطبعة الأولى، لبنان، بيروت، ٢٠٠٩.
- ٤- رقايقية فاطمة الزهراء، بومنجل السعيد، مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الإبداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ٢٠١٠.

- ٥- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، ٢٠١٤
- ٦- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة - : دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة ماجستير، تخصص موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، ٢٠١١
- ٧- شاكر جار الله الخشالي، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٢، العدد ١، ص ص ٩٦-١١٤، ٢٠٠٦
- ٨- عابدة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، الاختبار والتفسير، الطبعة الأولى القاهرة، ٢٠٠٢
- ٩- عبد الستار الصباح، أثر قوة مديري الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية في البنوك الأردنية، دراسة ميدانية، جرش للبحوث والدراسات، المجلد ٦، ٢٠٠١
- ١٠- عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادية-حالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد ٣٤، ٢٠١٤
- ١١- محمد قريشي، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة بسكرة-الجزائر-العدد ٦، ٢٠٠٨
- ١٢- محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٢
- ١٣- مؤيد سعيد السالم: القوة التنظيمية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩
- ١٤- نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا: (اعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٦
- ١٥- وزناق عبد الغني، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٣
- ١٦- وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية"دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، العدد ١١، جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر، ٢٠١٢

ثانياً: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-Brookes ,Maris s A, "**Variation Of Power In Transnational Labor Campaigns :Understanding Worker's Structural ,Institutional And Coalitional Power In The Global Economy** ",Paper Presented At The International Labor Process Conference Rutgers University ,Vol (18), No (20). 2013
- 2-Griffin ,Ricky W. & Moorhead ,Gregory," **Organizational Behavior Managing People And Organizations**", 11thed ,South-Western,Canada,2014 ,
- 3--Ramezani, Z. N., Nedaee, T., Mohammade, H. A., & Firouzjah, J. A **Manager, power bases, employees 'job stress and intent to stay**. *European Journal of Experimental Biology*, Vol3 N6, pp. 14-21,2013
- 4--Renee DE Reuver, **The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics**, *Personal Review*,Vol 35, N 5, PP 589-603, 2006
- 5-.Robbins ,Stephen P. & Judge ,**Timothy A**" **Organizational Behavior**", ,14th ed, -) Prentice Hall, USA, 2011