

أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على العاملين في فنادق الأربع نجوم في محافظة دمشق

أحمد نبيل حسواني*

(تاريخ الإيداع ٥/٧/٢٠٢٤ - تاريخ النشر ٨/٢٧/٢٠٢٤)

□ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم العاملة في محافظة دمشق، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات المتعلقة بأبعاد (إدارة المواهب) و(الميزة التنافسية)، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٠٤) موظف من العاملين الإداريين في الفنادق محل الدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة. حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية 0.896 وهو ارتباط قوي، وأوصت الدراسة بضرورة تأمين الإيرادات المالية اللازمة لإدارة المواهب في الفنادق محل الدراسة، والعمل على الاستقطاب الداخلي والخارجي حسب حاجة الفندق للتخصصات، وضرورة الاهتمام بنزلاء الفنادق، وتحقيق رغباتهم والاجابة على استفساراتهم التي يحتاج إليها المستفيد من الخدمة و معالجة شكاويهم وتقديم الخدمة بالوقت المناسب وبالسعة المناسبة لإسعادهم وتحقيق رضاهم، وهذا يقود الى تحقيق الميزة التنافسية للفنادق. الكلمات المفتاحية: إدارة المواهب، الجودة، التكلفة، المرونة، الكفاءة بالتسليم، الميزة التنافسية- فنادق الأربع نجوم- محافظة دمشق.

The impact of talent management on achieving competitive advantage - a field study on employees of four-star hotels in Damascus Governorate

Ahmed Nabil Haswani*

(Received 7/5/2024.Accepted 27/8/2024)

□ABSTRACT □

his study aimed to identify the impact of applying talent management on achieving the competitive advantage of four-star hotels operating in Damascus Governorate, the descriptive approach was used to describe the phenomenon as it is on the ground, and the questionnaire was used as a tool for studying and collecting data related to the dimensions of (talent management) and (competitive advantage), The sample of the study consisted of (104) employees of the administrative staff in the hotels under study.

The results of the study indicated that there is a moral impact of talent management on achieving competitive advantage in the hotel establishments under study. The correlation coefficient between talent management and competitive advantage reached 0.896, which is a strong correlation, and the study recommended the need to secure the necessary financial revenues for talent management in the hotels under study, work on internal and external polarization according to the hotel's need for specialties, the need to pay attention to hotel guests, fulfill their wishes, answer their queries that the beneficiary of the service needs, address their complaints and provide service on time and at the appropriate speed to make them happy and achieve their satisfaction, and this leads to achieving the competitive advantage of hotels.

Keywords: Talent Management, Quality, Cost, Flexibility, Delivery Efficiency, Competitive Advantage- - four star hotels - Damascus Governorate

*Researcher with a Master's degree in Business Administration - Faculty of Economics - University of Tartous - Tartous - Syria

- مقدمة:

يسهم قطاع الفنادق في الوقت الحاضر بشكل فعال في دعم وتنشيط القطاع السياحي والاقتصاد الوطني في سورية مقارنة بنتائج باقي القطاعات، ونظراً لأن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً والمنافسة في القطاع الفندقي في تزايد مستمر وبوتيرة متسارعة، تواجه الشركات العديد من المتغيرات الاقتصادية والمالية ومن أهمها زيادة حدة المنافسة بينها وما يصاحبها من تغير في سلوك المستهلك الذي أصبح ذو قدرة أكبر على انتقاء الخدمة الأفضل بعد اعتماد الجودة كمعيار أساسي، فلم يعد أمام الشركات إلا التوجه نحو إعادة هيكلة التكاليف وتخفيضها مع المحافظة على مستوى الجودة الذي يزيد من حصتها السوقية، ويعد الإبداع التنافسي أحد الأسلحة الفاعلة والتقنيات المؤثرة في مسيرة متطلبات المنافسة وشروطها وأصبح من الضروري والواجب على الشركات تبني الإبداع التنافسي الذي يمثل مجموعة من المداخل والاستراتيجيات المبتكرة يجري اعتمادها وبناءها باستخدام أنماط معرفية متقدمة لتحقيق قدرات تنافسية تقودها نحو الريادة والتميز على المنافسين (نزال، ٢٠١٦)، ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المواهب كمصدر قوة للمنظمات المعاصرة الأمر الذي يتطلب وجود استراتيجية ناجحة، حيث أن إدارة المواهب تعتبر أحد أهم عوامل نجاح الكيانات الحكومية والخاصة، فهي عملية متكاملة تبدأ بتحديد احتياجات المنظمة من المواهب ومقارنتها بالعاملين لديها وتحديد العجز منها للعمل على جذبهم واستقطابهم داخل المنظمة، ثم العمل على تنمية تلك المواهب وتطويرهم السابقين والحاليين، ومن ثم العمل على الاحتفاظ بالمواهب وتهيئة بيئة مناسبة لهم للحصول على ولائهم والتزامهم (الشهري، ٢٠٢٢)،

ومن هنا جاء هذا البحث لتقديم إطار يوضح واقع إدارة المواهب ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لفنادق الأربع نجوم العاملة في محافظة دمشق.

- الدراسات السابقة:**الدراسات العربية:**

١- (الجدلي، ٢٠٢٠): "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايغ"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الشركة السعودية فرعي ثول ورايغ في المملكة العربية السعودية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث بلغ حجم عينة الدراسة ٧٦/ فرداً، وأشارت النتائج إلى أن الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، بينما لا يوجد علاقة بين بعد (التعاقب والاحلال الوظيفي) والميزة التنافسية.

٢- (بن موهوب، ٢٠٢٢): "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة"

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المواهب، و ما مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك من خلال الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة؟، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من ثلاثة محاور وزعت على ٣٠٠/ موظف من القطاع الصحي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المواهب تعتبر من الجوانب الهامة لصناعة المزايا التنافسية إذ أن المورد البشري يمثل العنصر الفاعل في كسب المزايا التنافسية كونه يتدخل في جميع الأنشطة المكونة لمصادرها.

الدراسات الأجنبية:

١- (Varma, Et.Al, 2018):

"The Impact of Talent Management on Competitive Advantage in Commercial Banks in Jordan from the Point of View of Banks' Employees"

أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن من وجهة نظر موظفي

البنوك"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية في البنوك التجارية في الأردن، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٠٨) موظف في البنوك التي شملتها الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك مستوى معتدل لممارسة إدارة المواهب في شكل توظيف المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ونشرها، ومستوى عالٍ من تحقيق الميزة التنافسية في شكل الجودة والمرونة والتمايز والتكلفة، وأظهرت النتائج أثراً إيجابياً معنوياً لإدارة المواهب على الميزة التنافسية.

٢- (Kireru, Et. AL, 2017):

"Role of Talent Development Process on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County, Kenya"

"دور عملية تنمية المواهب في الميزة التنافسية لـ شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية في مقاطعة

مدينة نيروبي ، كينيا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المنظمات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث بلغ حجم عينة الدراسة (٣٧٧) مستجيباً من الرؤساء التنفيذيين والمدراء ورؤساء الإدارات والأقسام في شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وأشارت النتائج أن شركات الاتصالات قد استثمرت إلى حد كبير في خطط تنمية المواهب بنسبة (٧٦٪)، ومنهجيات المواهب بنسبة (٦٢٪) وهي من المحددات الرئيسية لعمليات تنمية المواهب الناجحة، وكان هناك علاقة إيجابية بين عمليات تنمية المواهب والميزة التنافسية.

المقارنة مع الدراسات السابقة:

اختلفت هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل (Varma, Et.Al, 2018) و (بن موهوب، ٢٠٢٢) من حيث الأبعاد التي تم قياس المتغير المستقل (إدارة المواهب البشرية) من خلالها حيث تم في هذه الدراسة قياس المتغير المستقل من خلال الأبعاد (استقطاب المواهب - تطوير المواهب - الاحتفاظ بالمواهب - التعاقب والاحلال الوظيفي) حيث اختلفت الدراسات السابقة على كيفية قياس المتغير المستقل بأبعاد متنوعة بالإضافة إلى ما اعتمد عليه الباحث ، أما فيما يتعلق بالمتغير التابع فقد تم قياسه من خلال ما اتفق عليه في الدراسات السابقة (الجدلي، ٢٠٢٠، موهوب، ٢٠٢٢، Kireru, 2017) وفق الأبعاد التالية (الجودة، التكلفة، المرونة، الكفاءة بالتسليم)، كما اختلفت في مجال التطبيق، حيث لا يوجد في الدراسات السابقة التي عرضها الباحث أي دراسة قامت بالتطبيق على قطاع الفنادق.

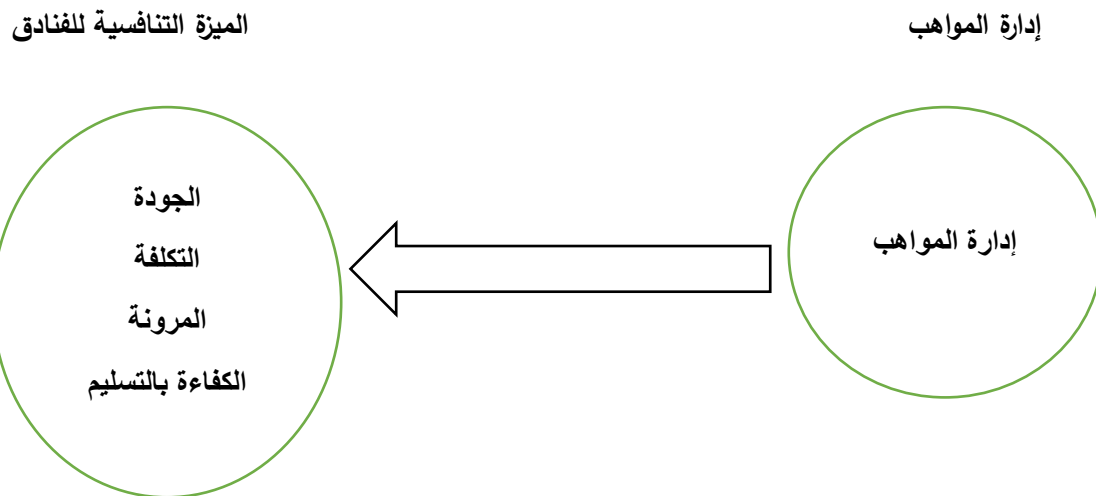
- مشكلة الدراسة:

في ظل المنافسة الحالية الشديدة في سوق الخدمات الفندقية، أصبح تطوير وتحسين الخدمة الفندقية أمراً حيوياً وبالغ الأهمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية، حيث نظراً للتغيرات في المجتمع، وتطور التكنولوجيا الجديدة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة، لذلك فإنه يتوجب على المنظمات مواجهة تلك التحديات، وكنتيجة لذلك، فقد أدت مجموعة متنوعة من المتغيرات إلى وجود ضغط شديد على جميع المنظمات الخدمية حتى تصبح أكثر ديناميكية، وخصوصاً المنظمات الفندقية، ونظراً لأن عصر العولمة يسعى للمنافسة والاستدامة على المدى الطويل، يجب أن تكون منظمة الأعمال مبدعة وتعزز ثقافة الإبداع من خلال الاستفادة من كفاءة الموارد البشرية، وتلعب إدارة المواهب وظيفة مهمة نحو خلق ميزة تنافسية للمنظمات، حيث تقدم مساهمة مهمة في الفعالية التنظيمية من أجل بقاء المنظمات على المدى الطويل، لأنها تمكن المنظمات من الحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة سريعة التغير وتحقيق ميزة تنافسية، وتلعب إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف التنظيمية المتمثلة في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الحصة السوقية لهذه المنظمات.

إضافة الى ذلك فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية من خلال زيارته لبعض المنشآت الفندقية العاملة في محافظة دمشق خلال الشهر الخامس (آيار) من العام ٢٠٢٤، ولقائه بعض المدراء ورؤساء الأقسام والعاملين الإداريين في المنظمات الفندقية وهي (دار الياسمين - فندق الزيتونة - فندق بين آبيب) التي تقدم شتى الخدمات للعملاء (النزلاء) وعددهم (١٥) شخصاً حيث تم اجراء مقابلة معهم حول واقع اهتمام المنظمات بإدارة المواهب وكيفية سعيها لتحقيق الميزة التنافسية ومن خلال تحليل إجابات عينة الدراسة تبين أن أفراد العينة يؤمنون بدور إدارة المواهب في تعزيز الميزة التنافسية وأن لديهم اطلاع لا بأس به عن هذا المفهوم وأنه يجب إعطائه أهمية كبيرة لدوره الكبير في تطوير المنشأة وتحقيقها للميزة التنافسية، حيث أشارت النتائج إلى سعي المنظمات الفندقية محل الدراسة إلى تعزيز ميزتها التنافسية وتقديم افضل الخدمات إلى العملاء بالجودة والتكلفة المناسبين وبناء على هذه الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في محافظة دمشق ؟

- نموذج البحث:



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على الميزة التنافسية للفنادق محل الدراسة وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة.

٢- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة.

٣- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق المرونة في الفنادق محل الدراسة.

٤- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق الكفاءة بالتسليم في الفنادق محل الدراسة.

- أهمية البحث

الأهمية العلمية: تستمد أهمية هذا الموضوع من أهمية متغيري الدراسة حيث تعد إدارة المواهب من أحد الموضوعات المستجدة المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على المواهب الموجودة فيها. كما تعتبر الميزة التنافسية الأساس الاستراتيجي الذي يعمل على اغتنام الفرص ويعد فرصة حقيقية لتحقيق الربحية المتواصل مقارنة مع المنافسين، وخاصة أنها تعكس مفهوم ديناميكي يعتمد على الجهد الذاتي والابداع للتفوق على المنافسين من خلال النوعية والتقنية العالية والتسويق الفضل لجذب العملاء، ويأتي هذا البحث ليساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعاً إضافياً يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه وخاصة في مجال الربط بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية.

الأهمية العملية: يمكن أن تسهم نتائج البحث في توفير معلومات لمتخذي القرار عن واقع تطبيق إدارة المواهب بالفنادق ليساعد على تطوير وتحسين عناصر الميزة التنافسية، بالإضافة الى ذلك قد تساعد نتائج هذه الدراسة في إيجاد مؤشرات يُعتمد عليها في استثمار المواهب للموظفين ذوو المستوى العالي مما يساهم في تحسين أدائهم وترفع مستوى جودة الخدمة لديهم، إضافة الى تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في المنظمات في تطوير إدارة المواهب في المنظمات العاملة في الفنادق، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق المنظمة للميزة التنافسية.

- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية ذات الأربع نجوم محل الدراسة وذلك من خلال:

- تحديد أثر إدارة المواهب في تحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة.
- تحديد أثر إدارة المواهب في تخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة.
- تحديد أثر إدارة المواهب في تحقيق المرونة في الفنادق محل الدراسة.
- تحديد أثر إدارة المواهب في تحقيق الكفاءة بالتسليم في الفنادق محل الدراسة.

- منهجية البحث:

بغية تحقيق الأهداف العلمية المرجوة من البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوصيف متغيرات البحث كما تم الاستعانة بالمعلومات الواردة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث للحصول على البيانات الثانوية، كما تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات الأولية.

- مجتمع البحث: جميع العاملين الإداريين في الفنادق العاملة في محافظة دمشق ذات الأربع نجوم محل الدراسة حيث بلغ عدد العاملين في هذه الفنادق (٢٦٣) موظفاً.

الجدول (١) أسماء الفنادق و عدد العاملين في كل فندق

اسم الفندق	عدد العاملين
دار الياسمين	٥٣
فندق الزيتون	٥٣
فندق الداما روز	٧٦
Agenor Hotel	٣٠
فندق بين آبيب	٥١

المصدر: الادارة المركزية في كل فندق

- عينة البحث: تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة عددها ١٥٥/ موظفاً من العاملين في المستويات الادارية المختلفة وهي التي توافق حجم عينة الدراسة عند مجتمع حجمه (٢٦٣) اعتماداً على جدول مورغان لحساب حجم العينة (الملحق (٢)، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وتم استرداد ١١٨/ استبيان بنسبة (٧٦.١٢%) كان صالح منهم للتحليل الإحصائي ١٠٤/ استبيان.

- حدود البحث:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للبحث في الفنادق العاملة في محافظة دمشق ذات الأربع نجوم وهي (دار الياسمين - فندق الزيتون - فندق بين آبيب - Agenor Hotel - الداما روز)

الحدود الزمانية: ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣.

الحدود البشرية: العاملين الإداريين في المستويات الادارية المختلفة في هذه الفنادق

- الإطار النظري:

١- مفهوم إدارة المواهب:

أثرت التطورات الحديثة على الصعيد العالمي على زيادة التركيز على الموارد البشرية، فالمكانة التي يعترف بها اليوم للمورد البشري دفعت بالمؤسسات إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الخالق للقيمة المضافة والثروة والميزة التنافسية، حيث تعددت تعريفات إدارة المواهب ويعود هذا التعدد إلى اختلافات المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليها من خلالها ومنها:

عرفها (Armstrong) أنها عملية التأكد من جذب الموهوبين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وتطويرهم بما يتماشى مع احتياجات المنظمة (Blair, 2016).

ومن وجهة نظر (الشهري، ٢٠٢٢) فإن إدارة المواهب تعني خطة أو استراتيجية منسجمة ومتكاملة تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات والعناصر والأبعاد المتمثلة بالجذب والاستقطاب والتدريب والاحتفاظ والتطوير بهدف الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ويعرّف (Singh, 2021:44) إدارة المواهب بأنها وظيفة فريدة تدمج جميع الأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بإدارة دورة حياة المواهب بغض النظر عن الحدود البيئية، بدءاً من استقطاب المواهب واكتسابها إلى تطويرها والاحتفاظ بها.

وعليه يعرف الباحث إدارة المواهب بأنها مفهوم متطور للموارد البشرية تركز على مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المتعلقة بالاهتمام بالموارد البشري الموهوب بما ينسجم مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويساهم في تحقيقها للميزة التنافسية المطلوبة.

٢- أهمية إدارة المواهب:

تلعب إدارة المواهب دوراً كبيراً في اختيار القادة والمديرين للمنظمة وتطوير جودة الأفراد العاملين اللازمة لتحقيق الإنجازات الكبيرة، كونها تحفز الأداء العالي من خلال استقطاب الافراد الموهوبين، وتوفير وسيلة لمكافأتهم وهذا بدوره يعمل على تحسين الانتاجية والجودة، وتتجلى أهميتها أيضاً من خلال قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها ذوي الامكانيات العالية، مما يستلزم من إدارة الموارد البشرية تتبع مواردها الموهوبة والمبدعة من أجل الاحتفاظ بها كخبرات متقدمة تنطلق منها المنظمة يمكن أن تكتسب من خلالها ميزة تنافسية واستدامة طويلة الأجل (رشادي وآخرون، ٢٠٢٢).

٣- عوامل نجاح إدارة المواهب البشرية:

أشار الباحثون إلى أن هناك عدة عوامل تساعد وتساهم في نجاح إدارة المواهب البشرية وهي (السلمي، الشماسي، ٢٠٢١):

✓ شمولية إدارة المواهب لجميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، مما يؤدي إلى جعل الأداء متناسقاً في المنظمة ككل.

✓ تهيئة بيئة العمل لتكون أكثر ملائمة لإبراز المواهب من حيث تكامل العناصر والأدوات التي تعزز النجاح عن طريق استخدام أنواع متعددة من أطر وأدوات مختلفة عن تلك الموجودة في الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

✓ التعرف على الفجوات الموجودة بين المواهب المتاحة بالمنظمة والمواهب المطلوبة ومن ثم التخطيط لسد هذه الفجوات بالاستثمار في تطوير المواهب.

✓ وضع الموهبة المناسبة في المكان المناسب، عن طريق الاستقطاب الجيد والترقية ومتابعة المسار والتعاقب الوظيفي للموهوبين، والتركيز على المهام الفعلية في مكان العمل.

٤- مفهوم الميزة التنافسية:

إن زيادة الاهتمام بالعنصر البشري على مستوى منظمات الأعمال يعتبر أحد مقومات استمرار هذه المنظمات بكفاءة وفاعلية وخاصة بعد دخول العالم مرحلة جديدة من التقدم الاقتصادي العالمي، وتعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات وذلك من خلال المهارات العالية لها ولذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى جميع المتعاملين معها.

ويعود ظهور مصطلح "التنافس والميزة التنافسية" إلى عام 1985 عندما قدم مايكل بورتر "Michael porter" في ورقته البحثية التي نشرت في مجلة كلية هارفرد للتجارة. وقد كان من أوائل من قدموا إطاراً

متكاملاً حول الميزة التنافسية وأهمية وضرورة استخدامها لاسيما في المنشآت الصناعية كونها أداة مهمة ومؤثرة في أدائها.

ولقد تعددت التعاريف والمصطلحات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية وفيما يلي أبرزها:
عرف (Porter, 1998,p.11) الميزة التنافسية على أنها نتيجة قدرة المنشأة على أداء مجموعة من الأنشطة الضرورية بشكل كفاء للحصول على تكلفة أقل من المنافسين وتقوم بتنظيم هذه الأنشطة بطريقة فريدة لتمكنها من الحصول على تميز في القيمة للعملاء.

ويتفق كل من (REED & DEFELLIP , 2000) على أن الميزة التنافسية تمثل الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقارنة بمنافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.

ويرى (Al Nsour&, Tayeh, (2018) بأن الميزة التنافسية تُعد خاصية تُميّز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين.

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بأن الميزة التنافسية للفنادق تعني القدرة على تقديم خدمات مميزة وفريدة تفوق الفنادق الأخرى المنافسة وتسعى دائماً الى كسب رضا وولاء العملاء.

٥- أهمية الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية ذات أهمية لدى المنظمات لما لها من دور كبير في تحقيق استراتيجيات المنشأة وأهدافها والتي أبرزها الاستدامة في تحقيق الربح والنمو والتوسع والتفوق على المنافسين. وقد ذكر أن إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون يعد جوهر الاستراتيجية التسويقية.

وتعتبر الميزة التنافسية عنصراً هاماً للصوصود أمام المنافسة وتحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات بشكل عام، فهي تعتبر مهارة أو تقنية تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عنهم من وجهة نظر العملاء، كما تسعى كل منظمة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف منها خلق فرصة تسويقية جديدة، ودخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات، وتكوين رؤية مستقبلية للأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها وللفرص التي ترغب في اقتناصها (حامد وعلي، ٢٠٢٢)

٦- أبعاد الميزة التنافسية

١- بُعد الجودة: يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها ، وتحقق الميزة التنافسية عندما يدرك العملاء أنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع المنظمة على قيمة أكبر من القيمة التي يقدمها المنافسين. ويلعب كل من السعر والجودة دور كبير في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل، إلا أن الأمر أعقد من المقارنة بين مستوى الجودة بالنسبة للسعر، فيعتمد على مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه ، وخدمات ما بعد البيع وغيرها (عناني، ٢٠١٩).

تعرف جودة الخدمة الفندقية على أنها ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المقدمة اليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العميل نتيجة حصولهم على الخدمة. (Al Nsour&, Tayeh, (2018)، كما تعرف بأنها

مقياس الى نوعية الخدمة المقدمة للعملاء وطريقة أدائها ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم ورغباتهم. David & (David, 2017).

2- بُعد الكلفة: إن أية شركة عليها أن تركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. وإن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. بأن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة (زياني و غليطة، ٢٠٢٠).

٣- بُعد المرونة: المرونة هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات العملاء. حيث أن المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون.. (Wang, & Lin & Chu, 2011)، حيث يعد بُعد المرونة من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة. (David & David, 2017).

4- بُعد الكفاءة بالتسليم:

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات وخدمات جديدة وتقديمها إلى العملاء بأقصر وقت ممكن. Al (Nsour&, Tayeh, 2018)، وأضاف (Slack, et.al, ٢٠١١) أنه عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات العملاء للمنتجات والخدمات وتسليمهم تلك الخدمات بشكل نهائي.

الدراسة الميدانية:

أولاً: صدق الاستبانة:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى): تم عرض الاستبيان بصورته الأولى و المصمم بعد الاطلاع على الدراسات و الأبحاث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة و الاختصاص في جامعة طرطوس ، لإبداء ملاحظاتهم على عباراته و سلامة صياغتها اللغوية و مدى شمولها على المتغيرات المؤثرة في قياس " أثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في محافظة دمشق" و في ضوء ملاحظات السادة المحكمين و توصياتهم قام الباحث بتعديل بعض عبارات الاستبيان من إعادة صياغة بعضها و حذف بعضها الآخر بحيث أصبح الاستبيان بشكله النهائي.

الصدق البنائي: قام الباحث بقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة و ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون و الدلالة المقابلة لها بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان و الدرجة الكلية للاستبيان ككل و كانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢) معاملات الصدق البنائي

النتيجة	SIG	معامل الارتباط	المحور
دال إحصائياً	٠.٠٠٠	0.920**	إدارة المواهب
دال إحصائياً	٠.٠٠٠	0.707**	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول (٣) نجد: أن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان كانت [٠.٧٠٧ - ٠.٩٢٠]. وتدل على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $Sig < 0.05$ مما يؤكد الصدق البنائي لمحاور الاستبيان واتساقها وصلاحياتها للدراسة، وعدم الحاجة لحذف أيٍّ منها.

ثانياً: تمّ التأكد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ

الجدول رقم (٣): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١	إدارة المواهب	٠.٩١٦
٢	الميزة التنافسية	٠.٨٩٨
	جميع المحاور السابقة معاً	٠.٩٠٢

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (٢) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لمحوري الاستبانة (إدارة المواهب ، الميزة التنافسية)، فهي (٠.٨٩٨) للميزة التنافسية و (٠.٩١٦) لإدارة المواهب، أمّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (٠.٩٠٢).

وبذلك يمكن القول أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيّدة جداً من الصدق الثبات، ممّا يعني أنّها قابلة للتوزيع على أفراد العيّنة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

- دراسة الإحصاءات الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة الأساسية:

لدراسة الإحصاءات الوصفية، وتقييم المتوسطات الحسابية الخاصة بإدارة المواهب في الفنادق، وذلك باستخدام المتوسط المرجح الموضح بالجدول التالي، حيث تم حساب طول خلايا المقياس المستخدم كما يأتي: $0.80 = \frac{4}{5}$ ، وقد حسبت على أساس أن الأرقام الخمسة ١ و ٢ و ٣ و ٤ و ٥ قد حصرت فيما بينها ٤ مسافات.

جدول (٤) درجات تطبيق الأبعاد الخاصة بالمتغيرات

مدى المتوسطات	مستوى التطبيق / درجة الموافقة
من ٤.٢٠ حتى ٥	مرتفع جداً (موافق بشدة)
من ٣.٤٠ حتى ٤.١٩	مرتفع (موافق)
من ٢.٦٠ حتى ٣.٣٩	متوسط (محايد)
من ١.٨ حتى ٢.٥٩	منخفض (غير موافق)
من ١ حتى ١.٧٩	منخفض جداً (غير موافق بشدة)

كما تم استخدام بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت المتمثلة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف لعبارات أداة البحث

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لتقييم واقع إدارة المواهب في الفنادق:

جدول (٥) الإحصاءات الوصفية لواقع إدارة المواهب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
تركز الإدارة على تحديد احتياجاتها من المواهب المتميزين من الموارد البشرية	٣.٩٨	.843	مرتفعة
تمارس إدارة الفندق مبدأ الشفافية والعدالة في عملية استقطاب الموظفين الموهوبين الجدد	٣.٧٧	.698	مرتفعة
توفر الإدارة خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لشغل الوظائف المتوقعة شغورها	3.٦١	.883	مرتفعة
تعتمد إدارة المنظمة على التحفيز المادي والمعنوي للمواهب وذوي الكفاءات بغية الحفاظ عليهم بالإضافة إلى استخدام أسلوب الترقيات والمشاركة في اتخاذ القرارات	٣.٨٤	.779	مرتفعة
محور إدارة المواهب	٣.٨١	.7٩٨	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن أعلى متوسط حسابي لواقع إدارة المواهب هو للعبارة (تركز الإدارة على تحديد احتياجاتها من المواهب المتميزين من الموارد البشرية)، بأعلى متوسط حسابي بلغ ٣.٩٨ ، وانحراف معياري ٠.٨٤٣ ، وبدرجة تطبيق مرتفعة، فيما حازت عبارة (توفر الإدارة خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لإحلال الوظائف المتوقعة اشغالها) على أقل متوسط حسابي وقدره (٣.٦١) وانحراف معياري ٠.٨٨٣.

بلغ المتوسط الإجمالي ل محور (إدارة المواهب البشرية) (٣.٨١) وبدرجة تطبيق مرتفعة وانحراف معياري وقدره (٠.٧٩٨) وهذا يشير إلى أن إدارة الفنادق محل الدراسة تعطي أولوية وأهمية كبيرة لتعيين المواهب القادرة على القيام بالأعمال المطلوبة وأنها تولي اهتماماً كبيراً حول كيفية تعيين الموظفين وتدريبهم بعناية للقيام بالواجبات الملقاة على عاتقهم بما يساهم في نجاح أعمال المنظمة وبالتالي تحقيق رضا العملاء وهذا ما من شأنه أن يعزز الميزة التنافسية لها بالنسبة لباقي الفنادق الأخرى.

الإحصاءات الوصفية لمحور الميزة التنافسية:

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمحور الميزة التنافسية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
٣.٦٤	.691	بعد الجودة
٣.٧٩	.643	بعد الكلفة
٣.٦٢	.853	بعد المرونة
٣.٥٤	.726	الكفاءة بالتسليم
٣.٦٤	.753	المحور الإجمالي

يتضح من الجدول (٦) أن بعد الكلفة حاز على أكبر متوسط حسابي في محور الميزة التنافسية وقدره (٣.٧٩) وانحراف معياري قدره (٠.٦٤٣) وهذا يعني أن الفنادق محل الدراسة تقوم بالاعتناء بهذا البعد وتحاول دائماً تقليل النفقات الإدارية والتشغيلية ما أمكن ذلك لأنها تدرك أن العامل الأساسي في جذب العملاء وتحقيق رضاهم هو تقديم الخدمات بسعر منخفض عن أسعار المنافسين الآخرين، فيما حاز بعد الجودة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٩١) وهذا يدل على اعتناء هذه الفنادق بمستوى

جودة الخدمة المقدمة والحرص على تقديمها بأفضل الطرق الممكنة والاهتمام بجوانب الخدمة المختلفة من حيث هيكلية المباني و الاستجابة للعملاء والتعامل معهم وتقديم أفضل الخدمات في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة. وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الميزة التنافسية (٣.٦٤) وبانحراف معياري (٠.٧٥٣) وهذا ما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الفنادق تولي أهمية لمحور الميزة التنافسية وتسعى دائماً إلى تعزيز مكانتها السوقية في وسط المنافسين الآخرين وتذكر أن بدون الاهتمام بهذا المحور فإن مصيرها هو الخروج من السوق وتحول العملاء إلى منافسين آخرين.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم (٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المواهب على تحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.915	.901	.897	.835	.902	46.793	١	١٠٢	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول رقم (٧) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.915$)، ممَّا يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين إدارة المواهب وتحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٩٠١) مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر ٩٠.١ % من التغيرات الحاصلة في بعد تحقيق الجودة، وبلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لإدارة المواهب على تحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق الجودة في الفنادق محل الدراسة
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم (٨): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المواهب على تخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.893	.884	.869	.665	.884	51.225	١	١٠٢	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول رقم (٨) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.893$)، ممَّا يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين إدارة المواهب وتخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٨٨٤) مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر ٨٨.٤ % من التغيرات الحاصلة في بعد تخفيض التكلفة، وبلغت قيمة sig (0.000) وهي

أصغر من مستوى الدلالة (0.005) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لإدارة المواهب على تخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب وتخفيض التكلفة في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق المرونة في الفنادق محل الدراسة.

الجدول رقم (٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المواهب على المرونة في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.923	.907	.889	.773	.902	48.651	١	١٠٢	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (٩) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.923$)، مما يدل على وجود ارتباط قوي جداً بين إدارة المواهب وبعد المرونة في الفنادق محل الدراسة، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.907) مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر 90.7% من التغيرات الحاصلة في بعد المرونة، وبلغت قيمة (sig) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.005) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لإدارة المواهب على بعد المرونة في الفنادق محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب وتحقيق المرونة في الفنادق محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على الكفاءة بالتسليم في

الفنادق

الجدول رقم (١٠): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المواهب على الكفاءة بالتسليم في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.906	.895	.816	.709	.892	53.194	١	١٠٢	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول رقم (١٠) أنَّ قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.906$) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين إدارة المواهب وبعد الكفاءة بالتسليم في الفنادق محل الدراسة، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.895) مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر 89.5% من التغيرات الحاصلة في بعد الكفاءة بالتسليم، وبلغت قيمة (sig) (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.005) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لإدارة المواهب على الكفاءة بالتسليم في الفنادق محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب والكفاءة بالتسليم في الفنادق محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار لتأثير إدارة المواهب على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (١١): نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة المواهب على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	DF1	DF2	Sig. F Change
١	.896	.879	.823	.667	.874	51.843	١	١٠٢	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول رقم (١١) أن قيمة معامل الارتباط تبلغ ($R = 0.896$)، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين إدارة المواهب والميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.879) مما يدل على أن إدارة المواهب تفسر 87.9% من التغيرات الحاصلة في محور الميزة التنافسية، وبلغت قيمة (0.000) sig) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لإدارة المواهب على الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين إدارة المواهب وتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل الدراسة.

الاستنتاجات :

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث توصل إلى النتائج التالية:

١- يوجد أثر معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الجودة في المنشآت الفندقية محل الدراسة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وبلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب وتحقيق الجودة 0.915 وهو ارتباط قوي.

٢- يوجد أثر معنوي لإدارة المواهب على تخفيض التكلفة في المنشآت الفندقية محل الدراسة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب وتخفيض التكلفة 0.893 هو ارتباط قوي.

٣- يوجد أثر معنوي لإدارة المواهب على تحقيق المرونة في المنشآت الفندقية محل الدراسة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب والمرونة 0.923 و هو ارتباط قوي.

٤- يوجد أثر معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الكفاءة بالتسليم في المنشآت الفندقية محل الدراسة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig. = 0.000$)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب والكفاءة بالتسليم 0.906 وهو ارتباط قوي.

٥- يوجد أثر معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة. حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000)، وهي أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط بين إدارة المواهب و الميزة التنافسية 0.896 و هو ارتباط قوي.. وهذا يعني أن الفنادق عينة الدراسة تتبنى فكرة الاهتمام بإدارة المواهب لأن ذلك سينعكس بشكل إيجابي على كسب رضا العاملين وولائهم الدائم لها وبالتالي تطوير قدراتهم وكفاءاتهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مردودية العمل وتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الفنادق بكفاءة وفعالية، وهذا سيقود بدوره الى تحقيق الميزة التنافسية للفنادق.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، اقترح الباحث التوصيات الآتية:

١. تأمين الإيرادات المالية اللازمة لإدارة المواهب في الفنادق محل الدراسة من خلال تخصيص مكتب مختص بهذا الشأن.
٢. تشكيل قسم متخصص لإدارة المواهب ينفصل عن قسم الموارد البشرية في الفنادق محل الدراسة
٣. ضرورة الاهتمام بنزلاء الفنادق، وتحقيق رغباتهم والاجابة على استفساراتهم التي يحتاج إليها المستفيد من الخدمة و معالجة شكاويهم وتقديم الخدمة بالوقت المناسب وبالسرية المناسبة لإسعادهم وتحقيق رضاهم، وهذا يقود الى تحقيق الميزة التنافسية للفنادق.
٤. العمل على دعم جهود تدريب الأفراد داخل الفنادق وتطويرهم فيما يتعلق باكتسابهم مهارات جديدة أو تعزيزها، أو إكسابهم معارف تطلبها طبيعة العمل في ضوء الاستراتيجيات المحددة سلفاً، وربط خطط التدريب والتطوير بعملية الاحلال الوظيفي المستقبلي
٥. التركيز على معرفة مهارات وقدرات العمالة الماهرة المراد الاحتفاظ بها في الفنادق.
٦. الاستثمار في استراتيجيات الجذب والمحافظة على المواهب البشرية والاحتفاظ بهم.

المراجع:

المراجع العربية:

- الجحدي، ماهر جابر عبد الكريم (٢٠٢٠): "أثر إدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في الشركة السعودية للكهرباء فرعي ثول ورايح"، مجلة كلية التربية، المجلد ٢٠، العدد الثاني.
- السلمي، سارة بنت عيد، الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن (٢٠٢١): "دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز التميز القيادي - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة"، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد السابع، العدد الرابع عشر.
- الشهري، فاطمة (٢٠٢٢). دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المجلد ٦ العدد ٢١.
- الشهري، فاطمة علي (٢٠٢٢): "دور إدارة المواهب في تعزيز الأداء الإبداعي في وزارة الخارجية بمدينة جدة لعام ٢٠٢٢"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد السادس، العدد ٢١، ص ١١٩-١٤٤.

- اللوقان، محمد بن فهاد، (2020). *إدارة المواهب في الجامعات السعودية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية* - تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد ١٨٥
- بن موهوب، سارة (٢٠٢٢). *مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية الجزائرية الخاصة*. أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد حمه الخضر، الجزائر.
- حامد، عادل امام، علي، أيمن حسن (٢٠٢٢): " دور إدارة المواهب في دعم الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد ٤٧، العدد الرابع.
- رشادي، طاهر، آخرون (٢٠٢٢): "دور ادارة المواهب في تحقيق المكانة الاستراتيجية - بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات الخاصة في إقليم كوردستان العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد ١٠ العدد ٢.
- زباني، خولة، بوغليطة، الهام (٢٠٢٠): "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على تحليل نموذج موارد - كفاءة - التجربة اليابانية أنموذجاً"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الرابع، العدد الثالث.
- عناني، مسعودة (٢٠١٩): "أثر إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية - دراسة حالة مؤسسة البسكرة للاسمنت - برانيس - بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- قريشي، هاجر، بوقفة، أحلام (٢٠١٩): " إدارة المواهب البشرية كميزة تنافسية في منظمات الأعمال - نماذج عالمية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول.
- نزال، حسن (٢٠١٦): "أثر استراتيجيات الإبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن -إدارة المواهب متغير وسيط"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Al Nsour, H, Tayeh,B(2018):" *The Impact Of Talent Management On Competitive Advantage In Commercial Banks In Jordan From The Point Of View Of Banks' Employees*", Arab Economic And Business Journal, Vol 13, Issue 1.
- Kireru, C, Et,AL(2017): " *Role of Talent Development Process on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County, Kenya*", International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Vol 5, Issue 8
- Singh, Rajesh P (2021) " *Talent Management Literature Review*", Faculty Of Economics And Business Pelita Harapan University Feedforward: Journal Of Human Resource, 1(1).
- Tony Blair (2016):" *Talent management as a key aspect of human resources management strategy in contempor enterprise*", Katarzyna niedźwiecka maria curie-sklodowska university in lublin, Poland.
- David, Fred R, David ,Forest R(2017). " *Strategic Management: Concepts and cases: A Competitive Advantage Approach*". Sixteenth Edition. Pearson education Limited. Edinburgh gate: England.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Reed , Richard and Defillip R. J. (2000), " *Causal ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage*" , Academy of Management review , vol. 15 , No.1, p.p:88-100

- Wang, W.C., Lin, C.H., & Chu, Y.C. (2011). *Types of Competitive Advantage and Analysis*. International Journal of Business and Management.

الملاحق: الاستبانة:

السيد / السيدة المحترم / ة :

تحية طيبة وبعد.....

نقدم لحضرتكم قائمة الاستبانة التالية في إطار الدراسة الميدانية لبحث بعنوان : " أثر إدارة المواهب في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على العاملين في فنادق الأربع نجوم في محافظة دمشق" ..
وتقسم الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين وهما : إدارة المواهب البشرية والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، الإبداع، التكلفة، التسليم).
يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبانة بتمعن ودقة، والإجابة عليها بموضوعية، لما لذلك الأثر الكبير على صحة النتائج التي سيتوصل إليها الباحث. علماً أن الإجابات على هذه الأسئلة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم

المحور الأول: الميزة التنافسية					
أولاً : الجودة					
الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يتم التركيز على متطلبات العملاء باستمرار .					
هناك رغبة واضحة بامتلاك سياسة واضحة للجودة.					
يتم العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين باستمرار .					
يتم العمل على إنتاج وتقديم خدمات مطابقة للمواصفات الدولية باستمرار .					
تمتاز خدمات ومنتجات الفندق بالجودة العالية قياساً بالمنافسين الحاليين.					
ثانياً : التكلفة					
الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يتم اعتبار التكلفة المنخفضة للمنتج أحد الأولويات الأساسية.					
يتم استخدام مواد في الإنتاج بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين الحاليين.					
يتم العمل على ممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية لضمان عدم ضياعها أثناء الإنتاج وتقديم الخدمة					
يتم العمل على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار .					
يتم العمل على تقليل التكلفة مع المحافظة على أسس التميز مقارنة بالمنافسين الحاليين.					
ثالثاً : الكفاءة بالتسليم					
الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

					يلتزم الفندق بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات والخدمات إلى العميل باستمرار.
					يعمل الفندق على تبسيط الإجراءات الإدارية المعتمدة لتسليم الخدمات في الوقت المحدد.
					يهتم الفندق بتقليل الوقت اللازم لتطوير الخدمات والمنتجات الجديدة.
رابعاً: المرونة					
الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
					يستجيب الفندق بسرعة لاحتياجات وتطلعات عملائه باستمرار
					يطبق الفندق أساليب جديدة في العمل تماشياً مع التكنولوجيا
					يعمل الفندق على تطبيق نظام الدوام المرن للعاملين
محور إدارة المواهب					
الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
					تركز الإدارة على تحديد احتياجاتها من المواهب المتميزين من الموارد البشرية
					تمارس إدارة الفندق مبدأ الشفافية والعدالة في عملية استقطاب الموظفين الموهوبين الجدد
					توفر الإدارة خطة تدريبية شاملة للمرشحين الخاضعين لشغل الوظائف المتوقع شغورها
					تعتمد إدارة المنظمة على التحفيز المادي والمعنوي للمواهب وذوي الكفاءات بغية الحفاظ عليهم بالإضافة إلى استخدام أسلوب الترقيات والمشاركة في اتخاذ القرارات

تحديد حجم العينة

(حجم المجتمع N ، حجم العينة S)

S	N	S	N	S	N
291	1200	140	220	10	10
297	1300	144	230	14	15
302	1400	148	240	19	20
306	1500	152	250	24	25
310	1600	155	260	28	30
313	1700	159	270	32	35
317	1800	162	280	36	40
320	1900	165	290	40	45
322	2000	169	300	44	50
327	2200	175	320	48	55
331	2400	181	340	52	60
335	2600	186	360	56	65
338	2800	191	380	56	70
341	3000	196	400	63	75
346	3500	201	420	66	80
351	4000	205	440	70	85
354	4500	210	460	73	90
357	5000	214	480	76	95
361	6000	217	500	80	100
364	7000	226	550	86	110
367	8000	234	600	92	120
368	9000	242	650	97	130
370	10000	248	700	103	140
375	15000	254	750	108	150
377	20000	260	800	113	160
379	30000	265	850	118	170
380	40000	269	900	123	180
381	50000	274	950	127	190
382	75000	278	1000	132	200
384	1000000	285	1100	136	210

Krejcie , R & Morgan, D(1970):Determining sample size for research activities . Educational and Psychological