

## دور استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية (دراسة ميدانية على فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية)

أ.د. أحمد محمد شحود\*

نورا ابراهيم سليمان\*\*

(تاريخ الإبداع ٢٠٢٤ /٨/١١ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /١/١٤)

### □ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (١١٦) استبيان على عينة عشوائية بسيطة من المدراء والموظفين في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية، وكانت الاستبيانات المستردة الصالحة للتحليل ١٠٧ استبيان، وتم الاعتماد على برنامج spss24 الإحصائي لتحليل البيانات، وأهم ما توصل إليه البحث هو وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم نفس الخدمة بجودة عالية ويسعر أقل من المنافسين، واتفقت العينة على أهمية الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، كذلك على أهمية تقليل تكاليف الأجور بتوظيف الكوادر المؤهلة القادرة على إتمام مهام مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجيات التسويقية، استراتيجية قيادة التكلفة، القدرة التنافسية.

---

\*مدرس في قسم الإدارة السياحية، كلية السياحة، جامعة طرطوس، طرطوس، سوريا.

\*\*طالبة ماجستير في قسم الإدارة السياحية، كلية السياحة، جامعة طرطوس.

## role of cost leadership strategy in enhancing competitiveness (A survey study of four-star hotels in the city of Latakia)

Prof. Dr. Ahmed Muhammad Shahoud\*  
Noura Ibrahim Souliman\*\*

(Received 11/8/2024. Accepted 14/1/2025)

### □ ABSTRACT □

The main objective of this research is to study the role of the cost leadership strategy in enhancing competitiveness in four-star hotels in the city of Latakia. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was relied upon, and the questionnaire was used as a data collection tool. A total of 116 questionnaires were distributed to a simple random sample of managers and employees in four-star hotels in the city of Latakia. The valid questionnaires for analysis were 107. The SPSS24 statistical program was used to analyze the data. Among the most important findings of the study is the existence of a statistically significant relationship between the cost leadership strategy and enhancing competitiveness by providing the same service with high quality at a lower price than competitors, and the sample agreed on the importance of optimal utilization of production capacity and the importance of reducing wage costs by employing qualified staff.

**Keywords:** marketing strategies, cost leadership strategy, competitiveness.

---

\*Associate Professor, Department of Tourism Management, Faculty of Tourism, University of Tartous, Tartous, Syria.

\*\*Master's student in the Department of Tourism Management, Faculty of Tourism, University of Tartous, Tartous, Syria.

## المقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات رقمية وتنافسية سياحية جعلت من النجاح لأي مؤسسة فندقية أمراً صعباً يتطلب منها امتلاك قدرة تنافسية تتفوق فيها على المؤسسات الأخرى فتحقق وجودها وتحافظ على قيمتها السوقية، ولعل أبرز القدرات التنافسية التي يمكن امتلاكها في ظل التضخم الاقتصادي الحالي هو تقديم الخدمات/المنتجات بسعر أقل من المنافسين مع المحافظة على الجودة. الأمر الذي يتطلب اعتماد استراتيجية تسويقية قادرة على إيصال المؤسسة إلى هذه الميزة وتطوير خدماتها كمّاً ونوعاً، وأقرب الاستراتيجيات التسويقية التي يمكنها تحقيق هذه الأهداف هي استراتيجية قيادة التكلفة باعتبارها واحدة من أهم العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية، والاستراتيجية الوحيدة التي تجعل المؤسسة أقل المؤسسات تكلفة في القطاع السياحي من خلال قدرتها على ترشيد وضبط التكاليف بكافة جوانبها من موارد بشرية و مواد أولية وعمليات، ومن ثم تقديم خدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع الحفاظ على الجودة المتوقعة من العميل.

## الدراسات السابقة:

## ١. دراسة (الناجي محمد عبد الرحيم محمد، ٢٠٢٠) وهي بعنوان:

## "دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، بالتطبيق على شركة دال الغذائية"

هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في شركات المواد الغذائية في السودان والتعرف على اثر الاستراتيجيات التسويقية لشركة دال الغذائية في تحقيق ميزة تنافسية. هذا واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في توصيف الاستراتيجيات المتبعة في شركة دال الغذائية في السودان، حيث تكونت عينة البحث من (١٥٠) مفردة من مدراء الإدارات والأقسام والمراكز ومندوبي البيع والموظفين في الشركة.

هذا وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية المتمثلة ب (التكلفة الأقل، التميز، التركيز) والميزة التنافسية المتمثلة ب (الحصة السوقية، حجم المبيعات، الجودة)، إذ تميل الشركة الى خفض التكاليف الصناعية المباشرة والإدارية، وتستخدم سياسة التمييز لمنتجاتها، بالإضافة لتفردا بالابتكار في تصميم المنتجات بالمقارنة مع المنافسين.

## ٢. دراسة (طلحة الهام، ٢٠١٨-٢٠١٩) وهي بعنوان:

## "استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة (دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهاكيد)"

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تسمح للمؤسسة الجزائرية لقنوات الري والأبنية الجاهزة (الهاكيد) بالحفاظ على مكانتها في السوق في ظل بيئة تنافسية شديدة. هذا واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٢) مفردة من الإداريين في الشركة.

هذا وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أولها تحقق الفرضية الأولى بجمع المعلومات عن المنافسين لمواجهة المخاطر المحتملة، كذلك تحقق الثانية وهي مساهمة الاستراتيجيات التسويقية (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) في اكتساب الميزة التنافسية، وأخيراً تحقق الفرضية الثالثة التي تقيد بتطبيق المؤسسة استراتيجيات التسويق التنافسية عبر سعيها لخفض تكاليف الإنتاج والحصول على مواد ذات جودة عالية.

<sup>١</sup> محمد، الناجي (٢٠٢٠). دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة دال الغذائية. رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.

<sup>٢</sup> الهام، طلحة (٢٠١٩). استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهاكيد. رسالة ماجستير، في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارة و علوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة.

## ٣. دراسة (Diab, 2014) بعنوان: ٣

**Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage  
A Study on Jordanian Private Hospitals**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المستشفيات الخاصة الأردنية تستخدم الأبعاد التنافسية (التكلفة، المرونة، والتسليم، الجودة) لتحقيق ميزة تنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستشفيات الخاصة الأردنية، بينما تكونت العينة من (٢٠٠) مدير. هذا واعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية البسيطة مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، والانحدار الخطي المتعدد.

هذا وكشفت نتائج هذه الدراسة أن المستشفيات الخاصة الأردنية استخدمت جميع أبعاد المنافسة لتحقيق مزايا تنافسية، إذ تبين أن أبعاد المنافسة (التكلفة، المرونة، والتسليم) تؤثر على جودة الخدمات الطبية، وأن أبعاد المنافسة (التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم) لا تستخدم في المستشفيات بنفس الدرجة. وعليه أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام باستخدام جميع أبعاد المنافسة بنفس المستوى، وإدخال أبعاد منافسة جديدة لتحقيق مزيد من المزايا التنافسية.

**تقييم الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت مفهوم قيادة التكلفة كمتغير مستقل فرعي وتأثيره على التنافسية، أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد قامت بدراسة مفهوم قيادة التكلفة كمتغير مستقل رئيسي وعلاقته بالقدرة التنافسية، والجدير بالذكر أن الدراسات السابقة تمت على القطاع الصحي والغذائي في كل من الأردن والسودان والجزائر، في حين أن الدراسة الحالية تمت بالقطاع السياحي في سوريا.

**مشكلة البحث:**

أصبح نجاح المؤسسات الفندقية اليوم مختلف عما كان عليه في السابق نتيجة ازدياد المنافسين في السوق السياحي وسيطرة الذكاء الاصطناعي على الصناعات المختلفة من بينها صناعة الضيافة، لذا أصبح لزاماً على المؤسسات الفندقية تبني استراتيجية تسويقية مناسبة لتعزيز قدراتها التنافسية بشكل تتفوق فيه على المنافسين لأطول فترة ممكنة في ظل النمو والتطور الذي يشهده العصر الحالي، وبالاعتماد على المقابلات واستطلاعات الرأي التي أجرتها الباحثة مع عينة من الموظفين في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية تبين أن الطريقة الأمثل لتعزيز قدرات الفنادق التنافسية هو امتلاك استراتيجية تعتمد على تقديم الخدمات بجودة عالية وبسعر أقل من المنافسين، وهذا ما توصلت إليه نتيجة دراسة الناجي عبد الرحيم محمد<sup>٤</sup>. بناءً على ما تقدم برزت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية؟

**أهمية البحث:**الأهمية العلمية:

<sup>3</sup> Diab, Salah M (2014). Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals, (published master's thesis). University Amman-Jordan.

<sup>٤</sup> محمد، الناجي (٢٠٢٠). دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة دال الغذائية. رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة اللاذقية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح الدور الذي تلعبه استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية واكتشاف العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام الأدوات والطرق المتعارف عليها بالبحث العلمي، من جهة أخرى تكمن أهمية الدراسة بقلة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي ربطت هذين المتغيرين معاً في قطاع السياحة.

#### الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال معرفة ما إذا كانت الفنادق المدروسة تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة وإلى أي مدى يتم استخدامها، كذلك الاستفادة من النتائج وتطبيق المقترحات المطروحة على فنادق الأربع نجوم المدروسة على أرض الواقع في مدينة اللاذقية.

#### **فرضيات البحث:**

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية.

#### **أهداف البحث:**

يمكن الإجابة على تساؤل المشكلة من خلال تحقيق الهدف الآتي:

معرفة دور استراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية.

#### **مجتمع وعينة البحث:**

يمكن توضيح مجتمع وعينة البحث وفق التفصيل الآتي:

• **مجتمع البحث:** المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في فنادق الأربع نجوم المدروسة في مدينة اللاذقية، والتي شملت ٤ فنادق هي (فندق السمان، فندق فيترو، فندق أفاميا، فندق ميرامار)

• **عينة البحث:** قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان لأكثر عدد من الموظفين في قسم الإدارة العليا في الفنادق المدروسة كمحاولة منها لحصص المجتمع كاملاً، حيث جرى توزيع ١١٦ استبيان على عينة عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في فنادق مجتمع الدراسة، تم استرداد ١٠٨ استبيان، منها استبيان واحد غير صالح للدراسة والتحليل. ليصبح عدد الاستبيانات الموزعة والصالحة للتحليل ١٠٧ استبيان بنسبة استرداد بلغت ٩٢.٢٤%.

#### **منهج البحث وأدواته:**

يمكن توضيح منهج وأدوات البحث كالتالي:

• **منهج البحث:** تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

• **أدوات البحث:** تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبانة من قبل الباحثة بالاعتماد على الجانب النظري، كذلك الدراسات السابقة.

#### **مصادر جمع البيانات**

• **مصادر جمع البيانات**

○ المصادر الأولية: تتمثل في الاستبيان والمقابلات الشخصية

○ المصادر الثانوية: الكتب العربية والأجنبية، رسائل الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية، كذلك المقالات

والمجلات العربية والأجنبية.

## متغيرات البحث:

يسعى البحث لدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغير المستقل: استراتيجية قيادة التكلفة.

ب- المتغير التابع: تعزيز القدرة التنافسية.

## أدبيات البحث:

في ظل التنافس الذي يعمّ الأسواق المحلية والعالمية تسعى المؤسسات السياحية للحفاظ على حصتها السوقية وتميبتها عبر توفير كافة الدوافع والعوامل اللازمة لتبني استراتيجية قادرة على صياغة الأهداف، ثم تحقيقها، ولعل أهم هذه العوامل هي دراسة رأس المال المادي والفكري، كذلك تحليل البيئة والمنافسة.

### أولاً: مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة

تعد استراتيجية قيادة التكلفة إحدى الاستراتيجيات التنافسية الثلاث لبورتر وهذه الاستراتيجيات هي (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز)، وعلى الرغم من أهمية وفعالية هذه الاستراتيجيات في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات، إلا أنه على المؤسسة اتباع استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات المذكورة دون الخلط بينها وإلا ستكون المؤسسة السياحية كالمختق في الوسط<sup>٥</sup>.

وقد عرفت استراتيجية قيادة التكلفة بأنها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عائد أكبر<sup>٦</sup>.

كما وعرفها بيتس (Pitts) على أنها الاستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في القطاع السياحي، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، والبيع بالأسعار الرائدة في السوق<sup>٧</sup>. وتعرفها الباحثة بأنها خطة ديناميكية طويلة الأمد تهدف لتحقيق التميز عن المنافسين بتقديم المنتجات/ الخدمات بجودة عالية لكن بالسعر الأقل، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتخفيض الهدر في الوقت والمواد، كذلك إعداد مزيج تسويقي فعال بأقل التكاليف.

### ثانياً: أهداف استراتيجية قيادة التكلفة

تتمثل أهداف استراتيجية قيادة التكلفة بالآتي:

- \* استخدام قدرة خفض التكاليف كسلاح تنافسي ضد المنافسين.
- \* زيادة حصة المؤسسة السوقية.
- \* تحقيق عائد أعلى من المناسب عند المبيعات الحدية، وفي ظل أسعار السوق الحالية<sup>٨</sup>.

### ثالثاً: شروط تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة:

Michale, Porter. (1994). *Industry Evolution from strategy prcess*, content, context. By Dewit& Ron Meyer<sup>٥</sup>  
<sup>٦</sup>Qutp M,M; Abu Donia,S; El-Sayed,E,M.(2019). *The strategy of design thinking and its role in enhancing the competitive advantage of advertising organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 27 No. p 148.*  
<sup>٧</sup>Pitts,R.A; Lei,D. (1996). *Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage*. New York: West Publishing Co.. P 98.

<sup>٨</sup> الرب، سيد محمد جاد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز. القاهرة: دار الكتب المصرية. ص ٤١.

- أهم الشروط الواجب تحقيقها في استراتيجية قيادة التكلفة هي:
- \* وجود طلب مرن لكل من السعر والكميات المطلوبة.
  - \* نمطية الإنتاج.
  - \* الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية<sup>٩</sup>.
  - \* خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.
  - \* استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
  - \* استخدام مواد أولية منخفضة الثمن مع ضمان عدم تأثيرها على جودة المنتج.
  - \* البيع المباشر للعملاء لتقليل تكاليف الوسطاء.
  - \* استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج والتي تضمن تقليل التكاليف وزيادة حجم المبيعات<sup>١٠</sup>.

#### رابعاً: مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

- S لكل استراتيجية مخاطرها بما في ذلك استراتيجية التكلفة المنخفضة لتتمثل بشكل رئيسي فيما يلي:
- \* قدرة المؤسسات المنافسة على خفض تكاليفها. كذلك قد تتمكن مجموعة مؤسسات تتبع استراتيجية مركزة وتستهدف عدد من الأسواق الضيقة، من تخفيض التكاليف في القطاعات السوقية التي تعمل بها<sup>١١</sup>.
  - \* البحث الدائم عن تقليل التكاليف سوف يأتي على حساب الجودة وخدمة العملاء، مما يؤثر في سمعة المؤسسة وخسارتها لعملائها الحاليين والمحتملين<sup>١٢</sup>.
  - \* تركيز المؤسسة على تقليل التكاليف يشنت متابعتها لتغيرات أذواق المستهلكين التي تتطلب أساليب جديدة ومبتكرة لإشباعها.
  - \* تبني المنافسون لاستراتيجية الوفورات في تكلفة اليد العاملة<sup>١٣</sup>.

#### خامساً: مفهوم القدرة التنافسية

إن مفهوم القدرة التنافسية لأمحدود، إذ تختلف الزاوية التي ينظر بها إليها باختلاف مستوى التحليل، لذا يمكن للباحثة القول أنها مفهوم متعدد الأبعاد ويستند على مجموعة من المعايير المتداخلة فيما بينها لتكوين مركز تنافسي في السوق على المدى البعيد وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية لكافة المستويات.

<sup>٩</sup> الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. بغداد: مطابع التعليم العالي. ص ٣٦.

<sup>١٠</sup> الصرن، رعد و صقور، مجد (٢٠٢٠). استراتيجية وسياسات التسويق. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية. ص ١١٩.

<sup>١١</sup> Wheelen,T,L; Hunger,J,D. (2002). Strategic Management & business policy. Prentice hall. P150.

<sup>١٢</sup> المرسي، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى وجبة، طارق رشدي (٢٠٠٧). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

<sup>١٣</sup> الجبالي، حمزة (٢٠١٦). التنمية الإدارية. دار علم الثقافي للنشر والتوزيع. ص ١٨٤.

عرف كوتلر (Kotler) القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تأدية أعمالها بالطريقة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، أي أن صعوبة تقليد المؤسسة من منافسيها يجعلها متميزة عنهم ويساعدها على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية لسنوات طويلة<sup>14</sup>.

بينما يرى بورتر (Porter) بأن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ من القيمة التي يمكن لمؤسسة معينة أن تحققها لعملائها، وهذه القيمة تأخذ عدة أشكال هي إما أسعار أقل بالمقارنة مع أسعار المنافسين وبمناقص متساوية، أو منفعة متميزة في المنتج تعوض بشكل كبير الزيادة في سعره<sup>15</sup>.

بينما عرفها ماكليمان وماهان (Macmillan & Mahan) بأنها خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمؤسسة تتميز به، ويمكنها من الاحتفاظ به لمدة زمنية طويلة نتيجة صعوبة محاكاته، وتحقق تلك المدة الفائدة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين<sup>16</sup>.

ويمكن للباحثة تعريف القدرة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تلبي حاجات العميل من حيث سرعة الاستجابة، والمرونة العالية، والجودة المرتفعة وبأسعار منافسة تحقق بها ميزة تنافسية تجعلها متفوقة على المنافسين، مع المحافظة عليها لأطول فترة ممكنة.

#### سادساً: أبعاد القدرة التنافسية

بعد التعرف على مفهوم القدرة التنافسية سيتم التطرق لذكر أبعادها الرئيسية وهي:

● **بعد التكلفة:** تركز فلسفة تخفيض التكاليف بشكل رئيسي على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشكل يخفض من مجالات الإسراف وسوء الاستخدام ويوجه التكلفة إلى النشاطات الضرورية التي تضيف قيمة حقيقية للمنتج مع تحقيق رضا العملاء، وهذا عبر تقديم المنتج بالجودة والمواسفات المميزة وبأقل سعر ممكن مقارنة بأسعار المنافسين<sup>17</sup>.

● **بعد الجودة:** تعتبر الجودة درجة أو مستوى من التميز<sup>18</sup>.

● **بعد المرونة:** هي قدرة المؤسسة على مسابرة المتغيرات في أذواق ورغبات زبائنهم من خلال إجراء تغييرات في عملية تصميم منتجاتها، أي أنها القدرة على تكيف الطاقة الإنتاجية للمتغيرات الحاصلة في البيئة وعملية الطلب<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Covin , J.G and slevin, D.p and Heely . M.B, (2000). **Competitive tactics environment and firm growth** .journal of business venturing. vol. 15, issue 2. p 175-210

<sup>15</sup> Porter,M. (1985). **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. new York: free press, Harvard Business.. P128.

<sup>16</sup>Macmillan. Hugh. & Mahan. Tampoe. (2010). **Strategic Management**. Oxford University Published, USA. P81.

<sup>17</sup> الجبوشي، أميمة رزق. (٢٠١٩). دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية. *مجلة البحوث المالية و التجارية*. المجلد ٢٠ (٤)، ٥٣-٧٤.

<sup>18</sup> عكة، إناس و مزعاش، مسعودة. (٢٠٢٠-٢٠٢١). دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة. رسالة ماجستير أكاديمي في الإدارة الإستراتيجية منشورة. جامعة بوضياف: الجزائر. ص ٨.

<sup>19</sup> الروسان ، محمود علي. (٢٠٠٧). العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. *مجلة الإدارة والاقتصاد في جامعة أربد الأهلية*. العدد ٦٣، ص١٦٦.

- **بعد التسليم:** هو تركيز المؤسسة على تخفيض المدة الزمنية لتسليم المنتجات والخدمات المطلوبة، كذلك السرعة في تصميم المنتجات الجديدة، ثم تقديمها للزبائن والعلاء بأقل مدة ممكنة<sup>٢٠</sup>.
- سابعاً: أهمية القدرة التنافسية**  
تتجلى أهمية القدرة التنافسية في النقاط التالية:
- ❖ تساهم القدرة التنافسية في القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية، وهي عقبة ضيق السوق المحلي<sup>٢١</sup>.
- ❖ لا تقتصر القدرة التنافسية على المؤسسات لتستمر وتتمو، أو على الأشخاص ليحفظوا بفرص عمل، بل هي ضرورة ملحة للبلدان الراغبة في زيادة مستوى معيشة أفرادها ومشاركتها في التقدم العلمي<sup>٢٢</sup>.
- ❖ تساعد المؤسسة في استغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة لديها بكفاءة وفعالية، وبالتالي جعلها مميزة عن الآخرين من حيث (الجودة، السعر، المرونة، التسليم، الإنتاج، السرعة)<sup>٢٣</sup>.
- ❖ تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة، وإيجاد مواد خام جديدة<sup>٢٤</sup>.

### الدراسة العملية (تحليل البيانات واختبار الفرضيات)

**أداة الدراسة:** استخدمت الباحثة استبانة مؤلفة من محورين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، ثم قامت باستخراج نتائجها باستخدام برنامج spss v24. حيث تم بناء عبارات الاستبيان بعد الاطلاع على المراجع والأبحاث السابقة كدراسة الناجي محمد، والزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية مع المدراء ورؤساء الأقسام والشعب والوحدات الإدارية في فنادق مجتمع الدراسة

### الأساليب الإحصائية:

- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.
- **الانحراف المعياري:** لقياس التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، بحيث تدل القيمة القريبة من (٠) على تركيز الإجابات حول المتوسط وعدم تشتتها.
- **معامل ارتباط بيرسون:** لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات وارتباطها ببعضها البعض.

<sup>٢٠</sup> الوحيددي، احمد نافذ و الأغا، و فيق حلمي وعابدين، إبراهيم. (٢٠٢٠). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة حالة على شركة أوريديو في محافظات قطاع غزة". مجلة جامعة الأزهر. المجلد ٢٢ (١)، ص ٨٠.

<sup>٢١</sup> الأسرج، حسين عبد المطلب. (٢٠١٥). اقتصاد المعرفة، الفرص والمخاطر للاقتصاد العربي. مركز اسبار للدراسات والبحوث والإعلام. ص ٢٠.

<sup>٢٢</sup> وديع، عدنان محمد. (٢٠٠٣). القدرة التنافسية وقياسها جسر التنمية في سلسلة دورية للمعهد العربي للتخطيط. الكويت: المعهد العربي للتخطيط. ص ٣.

<sup>٢٣</sup> بربري، محمد أمين وكريفر، مراد. (٢٠١٦). دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي. ص ١٠.

<sup>٢٤</sup> جالب، احمد حسن. (٢٠٠٩). المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد ٢ (١٣)، ص ١٨٥.

- اختبار الانحدار البسيط: لمعرفة فيما إذا كان للمتغير المستقل أثر معنوي على المتغير التابع.
- اختبار ستيودنت **One sample t test**: لمعرفة فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة تختلف عن درجة الحياض ٣ و تحديد اتجاهها.

### صدق وثبات أداة البحث:

**الصدق الظاهري (صدق المحتوى):** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من حملة الدكتوراه في كلية السياحة في جامعة طرطوس، وبناءً على آرائهم تم تعديل بعض العبارات وحذف عبارة منه ليخرج بالصورة التي تساعد في تحقيق أهداف البحث.

**صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:** لقياس صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط الثنائية (معامل بيرسون) والدلالات المقابلة لها بين متوسط عبارات كل محور و المتوسط الكلي للمحور الذي تنتمي إليه.

قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول (استراتيجية قيادة التكلفة) باستخدام معامل بيرسون

كالآتي:

الجدول رقم (١) معاملات الارتباط لعبارة المحور المستقل (استراتيجية قيادة التكلفة)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
١	يعمل الفندق على بيع نفس الخدمة بسعر أقل من المنافسين دون الإخلال بمستوى الجودة	0.860	.....	دال
٢	يسعى الفندق إلى تطبيق استراتيجية الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	0.852	.....	دال
٣	يعمل الفندق على تخفيض التكاليف الإدارية بشكل مستمر	0.724	.....	دال
٤	يعمل الفندق إلى ضبط تكاليف الترويج إلى الحد الأدنى	0.710	.....	دال
٥	يعمل الفندقية على تخفيض التكاليف المتعلقة بالأجور بالاعتماد على الكوادر المؤهلة بدلاً من العدد	0.764	.....	دال
٦	يعمل الفندق على تقليص حجم التعاملات الورقية استخدام البرمجيات	0.767	.....	دال

المصدر من مخرجات برنامج **Spss v.24**

من الجدول رقم (١) نجد أن معاملات الارتباط بين عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة ومتوسط درجات المحور ككل تتراوح بين [ ٠.٧١٠ - ٠.٨٦٠]. وتدل على ارتباط مقبول ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ٠.٠٠٥ مما يؤكد صدق عبارات المحور واتساقها دون الحاجة لحذف عبارات منه.

### قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني (القدرة التنافسية):

الجدول رقم (٢) معاملات الارتباط لعبارة المحور التابع (تعزيز القدرة التنافسية)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
١٨	يمتلك الفندق المرونة في تعديل الخدمات وفقاً لطلبات العملاء المتغيرة	0.713	.....	دال
١٩	يقدم الفندق خدماته بأسلوب جديد و مبتكر يختلف عن المنافسين	0.705	.....	دال
٢٠	يلتزم الفندق بالمواعيد المحددة لتسليم الطلبات الى العملاء	0.619	.....	دال

٢١	يستخدم الفندق التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمة مرضية و التفوق على المنافسين	0.554	٠.٠٠٠	دال
٢٢	يتناسب السعر الذي يدفعه العميل مع جودة الخدمة المقدمة	0.687	٠.٠٠٠	دال
٢٣	يقدم الفندق خدمات تلي توقعات العميل	0.677	٠.٠٠٠	دال
٢٤	يمتلك موظفو الفندق مهارات متعددة تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة أو عمل	0.529	٠.٠٠٠	دال
٢٥	يسعى الفندق إلى تأمين متطلبات العميل بأقل التكاليف	0.591	٠.٠٠٠	دال
٢٦	يختار الفندق الاستراتيجيات التسويقية المناسبة بناءً على المعلومات التي يجمعها من العميل	0.562	٠.٠٠٠	دال
٢٧	يشجع الفندق عملائه على مناقشة احتياجاتهم معه	0.602	٠.٠٠٠	دال
٢٨	يقدم الفندق خدمات ذات جودة أعلى من المنافسين	0.591	٠.٠٠٠	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss v.24.

من الجدول رقم (٢) نجد أن معاملات الارتباط بين عبارات محور تعزيز القدرة التنافسية ومتوسط درجات المحور ككل تتراوح بين [ ٠.٥٢٩ - ٠.٧١٣]. وتدل على ارتباط مقبول ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، مما يؤكد صدق عبارات المحور واتساقها وصلاحياتها للدراسة، وعدم الحاجة لحذف أي عبارة منه.

#### الإحصاءات الوصفية:

عملت الباحثة على تحليل آراء و اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبيان من خلال حساب (المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تحديد درجة الاستجابة حسب محاور الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي) للخروج بالنتائج التالية:

#### تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة:

الجدول (٣) تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	درجة الموافقة
١	يعمل الفندق على بيع نفس الخدمة بسعر أقل من المنافسين دون الإخلال بمستوى الجودة	3.64	0.554	72.8	15.22	عالية
٢	يسعى الفندق إلى تطبيق استراتيجية الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	3.57	0.870	71.4	24.37	عالية
٣	يعمل الفندق على تخفيض التكاليف الإدارية بشكل مستمر	3.19	0.601	63.8	18.84	متوسطة
٤	يعمل الفندق على ضبط تكاليف الترويج إلى الحد الأدنى	3.06	0.472	61.2	15.42	متوسطة
٥	يعمل الفندقية على تخفيض التكاليف المتعلقة بالأجور بالاعتماد على الكوادر المؤهلة بدلاً من العدد	3.66	0.900	73.2	24.59	عالية
٦	يعمل الفندق على تقليص حجم التعاملات الورقية استخدام البرمجيات	3.77	0.831	75.4	22.04	عالية
	الدرجة الكلية للمحور	3.48	0.540	٦٩.٦		

المصدر من مخرجات برنامج Spss V.24

من الجدول (٣) نجد:

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (٦،٥،٢،١) يقع ضمن المجال [٣.٤ - ٤.١٩] والمقابل لشدة الإجابة "موافق" وفق تدرجات مجالات سلم ليكرت الخماسي. وقد بين اختبار One sample t-test بوجود فرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات هذه العبارات والقيمة الحيدية (٣)، وتدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون على مضمون هذه العبارات و يرون أن الفندق يعمل على بيع نفس الخدمة بسعر أقل من المنافسين دون الإخلال بمستوى الجودة و ذلك من خلال تطبيق استراتيجية الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية والاعتماد على الكوادر المؤهلة بدلاً من العدد، إضافة إلى تقليص حجم التعاملات الورقية باستخدام البرمجيات.

- إن المتوسطات الحسابية للعبارتين (٤،٣) يقع ضمن المجال [٢.٦ - ٣.٣٩] والمقابل لشدة الإجابة "محايد" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي. و تدل الأهمية النسبية لهاتين العبارتين على أن أفراد العينة محل الدراسة كانوا محايدين فيما يتعلق بقدرة الفندق على التخفيض المستمر في التكاليف الإدارية وغيرها من تكاليف الترويج.

- بملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين توزع إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة بأعلى معامل اختلاف للعبارة "يعمل الفندقية على تخفيض التكاليف المتعلقة بالأجور بالاعتماد على الكوادر المؤهلة بدلاً من العدد" بمقدار (٢٤.٥٩%) مما يدل على وجود تجانس مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة.

- إن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة محل الدراسة عن عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة بلغت ٣.٤٨ و بانحراف معياري ٠.٥٤٠، و كانت الأهمية النسبية الإجمالية ٦٩.٦% (المقابلة لشدة الإجابة موافق). و للتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي تختلف عن درجة الحيد (٣) بشكل جوهري تم إجراء اختبار One Sample T-test عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فكانت النتائج كما يلي:

الجدول ( ٤ ) اختبار One Sample T-test الخاص بالمحور المستقل

استراتيجية قيادة التكلفة	Test Value = 3		
	T	DF	Sig. (2-tailed)
	9.212	106	0.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول ( ٤ ) نجد أن قيمة مؤشر الاختبار ٩.٢١٢ باحتمال معنوية  $Sig = 0.000 < 0.05$  وبالتالي فإن قيمة المتوسط الحسابي تختلف عن درجة الحيد (٣) و هي أكبر منها بشكل جوهري، وعليه يمكننا القول بأن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون بشكل عام على مجمل مضمون هذا المحور و لديهم قناعة بتوفر استراتيجية قيادة التكلفة بدرجة عالية في الفنادق موضوع الدراسة.

تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور تعزيز القدرة التنافسية:

الجدول ( ٥ ) تحليل آراء أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محور تعزيز القدرة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الأهمية	معامل	درجة
-------	---------	---------	----------	---------	-------	------

الموافقة	الاختلاف	النسبية	المعياري	الحسابي		
عالية	19.08	69.6	0.664	3.48	يمتلك الفندق المرونة في تعديل الخدمات وفقاً لطلبات العملاء المتغيرة	١٨
عالية	28.97	77.8	1.127	3.89	يقدم الفندق خدماته بأسلوب جديد و مبتكر يختلف عن المنافسين	١٩
عالية	28.72	75.2	1.080	3.76	يلتزم الفندق بالمواعيد المحددة لتسليم الطلبات الى العملاء	٢٠
عالية	28.64	76.2	1.091	3.81	يستخدم الفندق التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمة مرضية و التفوق على المنافسين	٢١
عالية	28.83	73.2	1.055	3.66	يتناسب السعر الذي يدفعه العميل مع جودة الخدمة المقدمة	٢٢
متوسطة	23.58	63.6	0.750	3.18	يقدم الفندق خدمات تلبي توقعات العميل	٢٣
عالية	27.12	68.8	0.933	3.44	يمتلك موظفو الفندق مهارات متعددة تمكنهم من أداء أكثر من وظيفة أو عمل	٢٤
عالية	28.68	75.6	1.084	3.78	يسعى الفندق إلى تأمين متطلبات العميل بأقل التكاليف	٢٥
متوسطة	32.58	66	1.075	3.30	يختار الفندق الاستراتيجيات التسويقية المناسبة بناءً على المعلومات التي يجمعها من العميل	٢٦
عالية	30.13	74.8	1.127	3.74	يشجع الفندق عملائه على مناقشة احتياجاتهم معه	٢٧
عالية	28.81	74	1.066	3.70	يقدم الفندق خدمات ذات جودة أعلى من المنافسين	٢٨
		٧٢.٢	٠.٥٩٠	3.61	الدرجة الكلية للمحور	

المصدر من مخرجات برنامج Spss V.24

من الجدول (٥) نجد:

- إن المتوسطات الحسابية للعبارات (٢٨،٢٧،٢٥،٢٤،٢٢،٢١،٢٠،١٩،١٨) يقع ضمن المجال [٣.٤ - ٤.١٩] والمقابل لشدة الإجابة "موافق" وفق تدرجات مجالات سلم ليكرت الخماسي. وقد بين اختبار One sample t-test بوجود فارق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٥ بين متوسطات هذه العبارات و القيمة الحياضية (٣)، و تدل الأهمية النسبية لهذه العبارات على أن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون على مضمون هذه العبارات و يرون أن الفندق يمتلك المرونة في تعديل الخدمات بأسلوب جديد و مبتكر يختلف عن المنافسين باستخدام التكنولوجيا الحديثة بالسعر الذي يتناسب مع ما يدفعه العميل مع ضمان جودة الخدمة المقدمة. كما يرون أن الفندق يلتزم بالمواعيد المحددة لتسليم الطلبات و يشجعهم على مناقشة احتياجاتهم بهدف تقديم خدمات ذات جودة أعلى من المنافسين.

- إن المتوسطات الحسابية للعبارتين (٢٣،٢٦) يقع ضمن المجال [٢.٦ - ٣.٣٩] والمقابل لشدة الإجابة "محايد" وفق مجالات سلم ليكرت الخماسي. و تدل الأهمية النسبية لهاتين العبارتين على أن أفراد العينة محل الدراسة كانوا محايدين فيما يتعلق بقدرة الفندق على اختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة بما يلبي توقعات العميل.

- بملاحظة قيم معامل الاختلاف يتبين توزع إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور استراتيجية قيادة التكلفة بأعلى معامل اختلاف للعبارة " يختار الفندق الاستراتيجيات التسويقية المناسبة بناءً على المعلومات التي يجمعها من العميل " بمقدار (٣٢.٥٨%) مما يدل على وجود تجانس مقبول في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تعزيز القدرة التنافسية

- إن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة محل الدراسة عن عبارات محور تعزيز القدرة التنافسية بلغت ٣.٦١ و بانحراف معياري ٠.٥٩٠، و كانت الأهمية النسبية الإجمالية ٧٢.٢% (المقابلة لشدة الإجابة موافق). و للتأكد فيما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي تختلف عن درجة الحياد (٣) بشكل جوهري تم إجراء اختبار One Sample T-test عند مستوى دلالة ٠.٠٥ فكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٦) اختبار One Sample T-test الخاص بالمحور التابع

تعزيز القدرة التنافسية	Test Value = 3		
	T	DF	Sig. (2-tailed)
	10.722	106	0.000

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (٦) نجد أن قيمة مؤشر الاختبار ١٠.٧٢٢ باحتمال معنوية  $Sig = 0.000 < 0.05$  وبالتالي فإن قيمة المتوسط الحسابي تختلف عن درجة الحياد (٣) وهي أكبر منها بشكل جوهري، وعليه يمكننا القول بأن أفراد العينة محل الدراسة يوافقون بشكل عام على مجمل مضمون هذا المحور و لديهم قناعة بتوفر تعزيز للقدرة التنافسية بدرجة عالية في الفنادق موضوع الدراسة.

اختبار الفرضيات:

**الفرضية:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز القدرة التنافسية في فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية.

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط و القدرة التفسيرية ومعنوية العلاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية فخرجت النتائج كما يلي:

الجدول (٧) معامل الارتباط و التحديد لاختبار الفرضية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.872	0.760	0.758	0.29029

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (٧) نلاحظ:

- أن معامل الارتباط بين استراتيجية قيادة التكلفة (كمتغير مستقل) وتعزيز القدرة التنافسية (كمتغير تابع) يبلغ  $R=0.872$  وتدل على علاقة قوية بينهما، وهذا يؤكد أن معامل التحديد البالغ  $R^2= 0.760$  يدل على أن استراتيجية قيادة التكلفة تفسر وتساهم بمقدار ٧٦% من التغير في تعزيز القدرة التنافسية، والنسبة الباقية تعود لمتغيرات عشوائية أخرى غير مدروسة. وبمعنى آخر إن أي زيادة في "X" المتغير المستقل (استراتيجي قيادة التكلفة) بمقدار ١ سيؤدي إلى زيادة في "Y" المتغير التابع (القدرة التنافسية) بنسبة ٧٦%.

الجدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين لاختبار معنوية العلاقة لاختبار الفرضية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	28.070	1	28.070	333.106	0.000
	Residual	8.848	105	0.084		
	Total	36.919	106			

المصدر من مخرجات برنامج Spss v.24

من الجدول (٨) نلاحظ:

- بلغت قيمة معامل فيشر F مقدار 333.106 و كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\text{Sig} < 0.05$ . مما يدل على صلاحية النموذج و قدرته التفسيرية للعلاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

و توفر هذه النتيجة الدعم الكافي لرفض الفرضية الفرعية الأولى، و قبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكننا القول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكلفة و تعزيز القدرة التنافسية في المنشآت الفندقية محل الدراسة.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

- يوجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية قيادة التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية بقيمة تساوي ٠.٨٧، حيث تشكل هذه القيمة ارتباط قوي بين المتغيرين.
- تعد استراتيجية قيادة التكلفة من أهم الاستراتيجيات المعتمدة لتعزيز القدرة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة، فهي تفسر ما نسبته ٧٦% من التغير في تعزيز القدرة التنافسية، ويرأي الباحثة أنه في الوقت الحالي أصبح بإمكان العميل بسهولة المفاضلة بين فندق وآخر يقدمان الخدمة بنفس الجودة لكن بسعر مختلف.
- تعمل فنادق الأربع نجوم في مدينة اللاذقية على اعتماد استراتيجية قيادة التكلفة من خلال تقديم نفس الخدمة بسعر أقل من المنافسين وجودة عالية.
- تميل الفنادق إلى تطبيق استراتيجية الاستغلال الأمثل لكل من الطاقة الإنتاجية، ورأس المال البشري لتخفيض الأجر وفقاً لإجابات عينة الدراسة.
- تتمتع الفنادق بمرونة عالية بما يتعلق بتعديل الخدمات بأساليب مبتكرة وجديدة تختلف عن المنافسين.
- تستعين الفنادق بوسائل التكنولوجيا الحديثة لتوفير خدمات مرضية للعملاء، كذلك لتخفيض التكاليف الورقية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- إن موافقة أفراد عينة الدراسة على محور استراتيجية قيادة التكلفة كانت قريبة إلى الموافق والموافق بشدة في أغلب العبارات باستثناء ضبط تكاليف الترويج إلى الحد الأدنى فقد كانت الموافقة متوسطة إلى حد ما.
- فيما يخص تعزيز القدرة التنافسية وجدنا أن نسبة الموافقة على عبارات المحور كانت عالية، باستثناء عبارتين كانت درجة الموافقة متوسطة، لذا يمكن القول أن المؤسسات الفندقية المدروسة تعزز قدراتها التنافسية من خلال جودة الخدمة والسعر التنافسي والتكنولوجيا الحديثة مع إهمال آراء العملاء للتقديم الخدمات وصياغة الاستراتيجيات بناءً عليها.

### • مقارنة نتائج البحث مع نتائج البحث السابقة:

بالمقارنة مع الدراسات السابقة نلاحظ تشابه نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (طلحة الهام، ٢٠١٨-٢٠١٩) ودراسة (الناجي محمد عبد الرحيم محمد، ٢٠٢٠) بأن استراتيجية قيادة التكلفة لها دور كبير وأثر واضح في تعزيز التنافسية، لكن نتائج الدراسة الحالية معتمدة بعد دراسة ميدانية على عدة مؤسسات فندقية، على عكس الدراسات السابقة التي بنت نتائجها على مؤسسة واحدة.

**التوصيات:**

- تشكيل إدارة تسويق قادرة على صياغة استراتيجية قيادة تكلفة واضحة الأهداف وتنفيذها وصولاً لمراقبتها وتقييم مواطن القوة والضعف فيها.
- العمل على تقليل التكاليف المتعلقة بالأمور الإدارية من خلال اختصار المصاريف غير المباشرة، تقليل الهدر وإدارة التلف الناتج عن عمليات الإنتاج والتخزين، كذلك من خلال تقليل نفقات الأدوات المكتبية.
- التركيز على تخفيض تكاليف الترويج والحملات التسويقية من خلال البحث عن الحملات الفعالة ذات التكلفة الأقل، كاعتماد الترويج عبر مواقع التواصل الاجتماعي عوضاً عن الإعلانات الطرقيّة والتلفزيونية.
- الاهتمام أكثر بأراء العملاء لتقديم خدمات تلبي توقعاتهم وصياغة الاستراتيجية بالشكل الذي يلبي احتياجاتهم، من خلال توجيه الأسئلة واستطلاعات الرأي للعملاء سواء المتكررين، أو الدائمين.
- ضرورة المحافظة على الموظفين الذين يتمتعون بحس إبداعي وابتكاري وحسن اختيارهم في كل مرة، حيث تبين من خلال إجابات أفراد العينة بأن العاملين في الفنادق يتمتعون بالخبرة والفكر الإبداعي الذي يمكنهم من تقديم الخدمات بأسلوب جديد و مبتكر يختلف عن المنافسين، وهذا بحد ذاته ميزة تنافسية يجب المحافظة عليها.

**المراجع:**

١. أبو رمان، أسعد حماد؛ وأبو رمان، ممدوح عبد الله. (٢٠١٣). الوعي السياحي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع السياحة والسفر في الأردن. مجلة تنمية الراقدين، العدد ١١١.
٢. بريري، محمد أمين وكريفار، مراد. (٢٠١٦). دور وأهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي.
٣. بظاظو، إبراهيم (٢٠٢٠). الجغرافيا السياحية في الأردن. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٤. جالب، احمد حسن. (٢٠٠٩). المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد ٢ (١٣).
١. الجبالي، حمزة (٢٠١٦). التنمية الإدارية. دار علام الثقافي للنشر والتوزيع.
٢. الجبوشي، أميمة رزق. (٢٠١٩). دراسة انتقادية للأساليب التكاليفية المستخدمة في تخفيض التكاليف بالمنظمات الصناعية. مجلة البحوث المالية و التجارية. المجلد ٢٠ (٤).
٣. الدليمي، عمر ياسين محمد (٢٠١٦). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد (٦).
٤. الدوري، زكريا (٢٠٠٥). الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. بغداد: مطابع التعليم العالي.

٥. الرب، سيد محمد جاد (٢٠١٣). *إدارة الإبداع والتميز*. القاهرة: دار الكتب المصرية.
٦. الأسرح، حسين عبد المطلب. (٢٠١٥). *اقتصاد المعرفة، الفرص والمخاطر للاقتصاد العربي*. مركز اسبار للدراسات والبحوث والإعلام.
٧. الهام، طلحة (٢٠١٩). *استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهكيد*. رسالة ماجستير، في علوم التسويق، كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارة و علوم التسير، جامعة جيلالي بونعامه خميس مليانة.
٨. الروسان ، محمود علي. (٢٠٠٧). *العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني*. مجلة الإدارة والاقتصاد في جامعة أريد الأهلية. العدد ٦٣.
٩. الصرن، رعد و صقور، مجد (٢٠٢٠). *استراتيجيات وسياسات التسويق*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
١٠. عكة، إناس و مزعاش، مسعودة. (٢٠٢٠-٢٠٢١). *دور جودة المنتج في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة*. رسالة ماجستير أكاديمي في الإدارة الإستراتيجية منشورة. جامعة بوضياف: الجزائر.
١١. المرسي، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى وجبة، طارق رشدي (٢٠٠٧). *التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
١٢. الوحيدي، احمد نافذ و الأغا، وفيق حلمي وعابدين، إبراهيم. (٢٠٢٠). *دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة حالة على شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة"*. مجلة جامعة الأزهر. المجلد ٢٢ (١).
١٣. محمد، الناجي (٢٠٢٠). *دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على شركة دال الغذائية*. رسالة دكتوراه، في إدارة الأعمال منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين.
١٤. وديع، عدنان محمد. (٢٠٠٣). *القدرة التنافسية وقياسها جسر التنمية في سلسلة دورية للمعهد العربي للتخطيط*. الكويت: المعهد العربي للتخطيط.
15. Diab, S, M (2014). *Using the Competitive Dimensions to Achieve Competitive Advantage: A Study on Jordanian Private Hospitals*, University Amman-Jordan.
16. Covin , J.G ; slevin, D.p and Heely . M.B, (2000). *Competitive tactics environment and firm growth*. journal of business venturing. vol. 15, issue 2.
17. Macmillan. H ; Mahan. T. (2010). *Strategic Management*. Oxford University Published, USA.
18. Michale, P. (1994). *Industry Evolution from strategy prcess, content, context*. By Dewit& Ron Meyer.
19. Pitts,R.A ; Lei,D. (1996). *Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage*. New York: West Publishing Co.
20. Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. new York: free press, Harvard Business.
21. Wheelen,T,L ; Hunger,J,D. (2002). *Strategic Management & business policy*. Prentice hall.

22. Qutp M,M; Abu Donia,S; El-Sayed,E,M.(2019). *The strategy of design thinking and its role in enhancing the competitive advantage of advertising organizations* .International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 27 No.