

العلاقة بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي لمنظمات الاعمال  
 بحث ميداني في عينة من فنادق الدرجة الممتازة-في العراق

## The impact of competitive pressures and strategic renewal of business organization

Field research in a sample of premium class hotels- in Iraq

م. مها فاضل ابراهيم

أ.د. صلاح الدين عواد الكبيسي

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

salahalkubaisy@yahoo.com

maha.fadelad@gmail.com

تاريخ تقديم البحث : 2022/11/06

تاريخ قبول النشر: 2022/11/21

### المستخلص

هدف البحث الى بيان طبيعة ارتباط والتأثير بين الضغوط التنافسية (المتغير المستقل) والتجديد الاستراتيجي (المتغير التابع) ، تم تطبيق البحث في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد. وبلغت عدد افراد عينة البحث (99) مديراً يعملون في (6) فنادق من الدرجة (الممتازة) ببغداد، وهي (فندق الرشيد، فندق عشتار، فندق ميريديان، فندق المنصور، فندق بابل، وفندق بغداد) وتم اجراء التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS وظهرت وجود تنافسية عالية بشأن الخدمة التي تقدمها الفنادق من وجهة نظر المبحوثين ، وهناك ارتباط وتأثير للضغوط تنافسية في التجديد الاستراتيجي ، وان يولي المديرين اهتماماً استثنائياً بموضوعات (الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي) وينبغي تضمينها في توجهاتهم الاستراتيجية ، و كانت الاستبانة هي الاداة الرئيسة لجمع البيانات من المستجيبين، توصل البحث الى عدد من النتائج ، من ابرز النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي ، فضلا عن وجود تأثير للضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.

الكلمات الدالة : الضغوط التنافسية، التجديد الاستراتيجي، فنادق الدرجة الممتازة.

### Summary

The goal of the research is to clarify the nature of the correlation and influence between competitive pressures (the independent variable) and strategic renewal (the dependent variable), the research was applied in the premium class hotels in Baghdad. The number of members of the research sample was (99) managers working in (6) hotels of the (excellent) class in Baghdad, namely (Al-Rasheed Hotel, Ishtar Hotel, Meridian Hotel, Al-Mansour Hotel, Babylon Hotel, and Baghdad Hotel). Statistical analysis was carried out using the AMOS statistical program. And there was a high competitiveness regarding the service provided by hotels from the respondents' point of view, and there is a link and impact of competitive pressures in strategic renewal, and that managers pay exceptional attention to the topics (competitive pressures and strategic renewal) and should be included in their strategic directions, and the questionnaire was the main tool for collecting data from Respondents, the research reached a number of results, one of the most prominent results is the existence of a statistically significant correlation between competitive pressures and strategic renewal, as well as the presence of an impact of competitive pressures on strategic renewal at the macro level and at the level of sub-dimensions.

**Keywords: competitive pressures, strategic renewal, premium class hotels**

## المقدمة

شهدت بيئة الاعمال تغييرات متسارعة ناجمة عن التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات، فضلاً عن تبني الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات. اذ بدأت ادارات المنظمات وقادتها السعي للتكيف مع معطيات البيئة الجديدة، عبر اعتماد اتجاهات ادارية معاصرة، ومغادرة التوجهات الادارية التقليدية التي اصبحت غير ذات جدوى في ظل معطيات البيئة الحالية، اذ بدأ المديرون في استكشاف معطيات البيئة الخارجية وتحديد اهم التغيرات فيها، لاسيما تلك المرتبطة بالضغوط التنافسية التي تتقل كاهل المنظمات وتضفي صعوبة وتعقيد على اعمالها.

حظي مفهوم الضغوط التنافسية باهتمام المديرين كونه يساعدهم في تشخيص متغيرات بيئة الفنادق من الدرجة الممتازة، الامر الذي يسهم في مواجهة التحديات البيئية التي يمكن ان تتعرض لها الفنادق، وحل المشكلات المحتملة التي تواجهها في هذا الصدد. وإذا لم يتمكن المديرون من الاستفادة من تشخيص المعطيات البيئية التي افرزتها التطورات في قطاع الاعمال الفندقي، فقد تتعرض فنادقهم للخطر، وقد يصل الامر الى حالة الفشل. وبشأن التجديد الاستراتيجي فقد واجهت الشركات مستويات متزايدة من الديناميكية والتعقيد والمنافسة في بيئة الاعمال وبدأت معاناة المديرون بشأن عدم معرفة ملامح تلك البيئة. والأهم من ذلك، أن الوضع ليس فقط صعب التعامل معه بالنسبة لرجال الأعمال، ولكنهم يتوقعون أيضاً أنه سيزداد سوءاً.

وهكذا، بدأت الكثير من ادارات المنظمات سعياً حثيثاً لتبني اتجاهات معاصرة للارتقاء بمستوى الاداء، وتبني توجهات استراتيجية فاعلة، وبما يسهم في ضمان قراءة دقيقة وشاملة للتغيرات البيئية والعمل على التكيف معها، فضلاً عن الارتقاء بالأداء على المستوى الاستراتيجي. اختبر البحث الحالي فرضيتان رئيسيتان وكالاتي :-

1. **الفرضية الرئيسية الأولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الضغوط التنافسية بأبعاده مجتمعة والتجديد الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة ، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط التنافسية وبين الانتعاش في الفنادق عينة البحث.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط التنافسية وبين تجديد الشباب في الفنادق عينة البحث.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط التنافسية وبين المغامرة والمخاطرة في الفنادق عينة البحث.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الضغوط التنافسية وبين إعادة الهيكلة عينة البحث.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية**: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الضغوط التنافسية في متغير التجديد الاستراتيجي عينة البحث. وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للضغوط التنافسية في الانتعاش في الفنادق عينة البحث.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للضغوط التنافسية في تجديد الشباب في الفنادق عينة البحث.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للضغوط التنافسية في المغامرة او المخاطرة في الفنادق عينة البحث.

د- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للضغوط التنافسية في إعادة الهيكلة في الفنادق عينة البحث.

**اولاً: منهجية البحث****1. مشكلة البحث**

تتمثل المعضلة الفكرية في الطروحات النظرية ذات الصلة بمتغيرات البحث، فلم يحسم الجدل بشأن حادثة مضامين هذه المتغيرات وجدواها في المنظمات، فالضغوط التنافسية يعدّها البعض امراً طبيعياً في مجال الاعمال ولا يتطلب تسليط الضوء عليه بهذا التركيز، وهناك مغالاة في هذا الجانب، لاسيما في ظل بيئة اصبح التغيير فيها والضغوط امراً حتمياً. ويجادل البعض الآخر بشأن التجديد الاستراتيجي فتمثلت آرائهم في كونه ليس سوى تغييراً تنظيمياً، وهذا الامر له جذور تاريخية ليست بقرينة. تأسيساً على ما سبق تظهر المشكلة الميدانية للبحث في طبيعة العلاقة العملية بين المتغيرين (الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي) في واقع بيئة العمل للمنظمات المبحوثة، وبيان مستوى الضغوط التنافسية، فضلاً عن مدى تأثيرها في التجديد الاستراتيجي. وبغية التحديد الدقيق لملامح المشكلة تتضح مجموعة من التساؤلات ذات الصلة، وكالاتي:

- أ. ما تصور قيادات المنظمات عينة البحث بشأن مستوى الضغوط التنافسية في بيئة المنظمات مجال السياحة ؟
- ب. ما مدى ادراك المديرين في المنظمات موضوعاً للبحث للتجديد الاستراتيجي ؟
- ت. ما العلاقة بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي في الفنادق عينة البحث ؟
- ث. ما مدى تأثير الضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي ؟

**2. اهداف البحث**

- أ- تتمثل اهداف البحث في الآتي:
- ب- تشخيص تصورات قيادات الفنادق موضوع البحث حول ابعاد الضغوط التنافسية.
- ج- ايضاح ادراك المديرين في الفنادق المبحوثة لمفهوم التجديد الاستراتيجي.
- د- بيان علاقة الارتباط بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي في الفنادق عينة البحث.
- هـ- تحديد مستوى تأثير الضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي.
- و- الخوض في الترابط الفلسفي بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي وتجسيد هذا الترابط من خلال الجانب التطبيقي وما ينجم عن ذلك من تحديد لآليات دعم العلاقة.

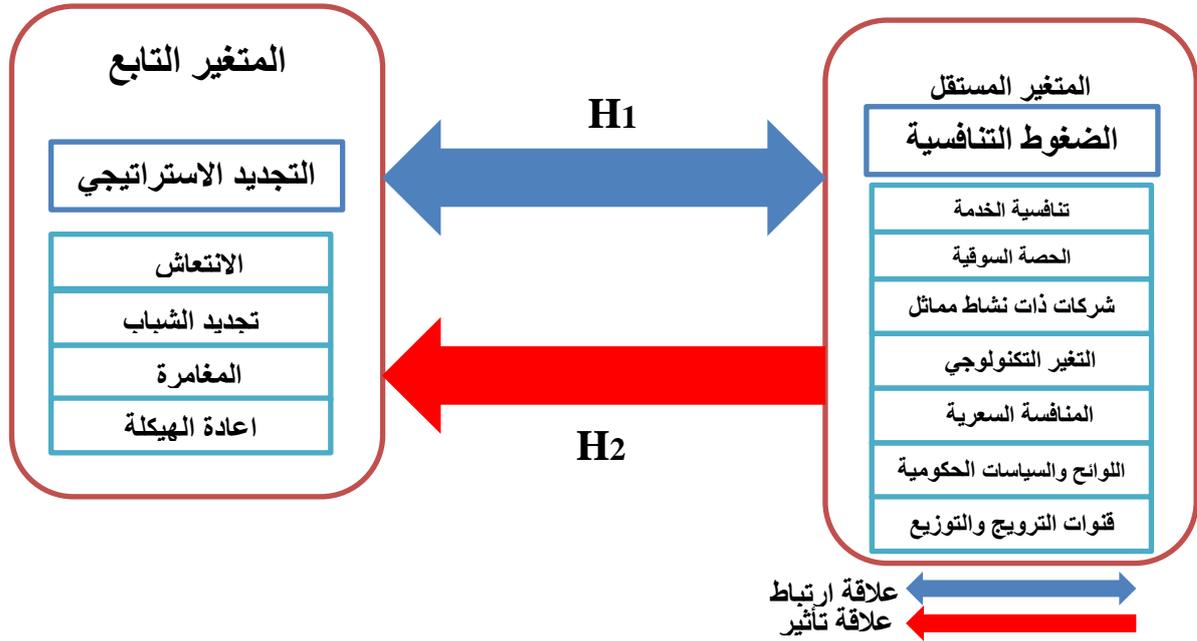
**3. اهمية البحث**

تتضح اهمية البحث من خلال الآتي:

- أ. تسليط الضوء على موضوعات غاية في الاهمية (الضغوط التنافسية، والتجديد الاستراتيجي) للمنظمات المعاصرة، ولا سيما للمنظمات في قطاع الفنادق الذي يحظى بمكانة واضحة في قطاع الاعمال.
- ب. تشكل المضامين النظرية للبحث اضافة فكرية وعلمية متواضعة للمكتبة العراقية والعربية.
- ت. ستكون النتائج المستوحاة من الجانب العملي مرشداً مفيداً للمدراء في الفنادق العراقية المبحوثة في تبني اتجاهات معاصرة تسهم في الارتقاء بمستوى الاداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

## 4. مخطط البحث الفرضي

وهذا النموذج من متغيرات دراسة (Soewarno, et al,2020) ودراسة (Fuller & Volberda,1997:104) يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

## 5. مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في ست فنادق الدرجة الممتازة في بغداد وتحديدًا المديرين بدرجة مدير قسم او دائرة وقد بلغ المجتمع (106) فرد وتم اختيار عينة طبقية قصدية بلغت (99) مدير. وتم اختيارها على وفق جدول (Morgan).

ثانياً: بعض الدراسات السابقة

## 1- الدراسات الخاصة بالضغوط التنافسية

| دراسة (Soewarno & Tjahjadi, 2020) |   |
|-----------------------------------|---|
| عنوان الدراسة                     | Mediating effect of strategy on competitive pressure, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): evidence from HEIs in Indonesia<br>التأثير الوسيط للاستراتيجية على الضغط التنافسي وضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاستراتيجي: دليل من مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا |
| هدف الدراسة                       | استكشاف الدور الوسيط للاستراتيجية. أولاً، وفيما ما إذا كانت الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين الضغط التنافسي وإدارة الأداء الاستراتيجي. ثانياً، نفحص ما إذا كانت الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاجتماعي.   |
| المجتمع والعينة                   | تمثل المجتمع في مديري التعليم العالي في إندونيسيا. وبلغت العينة (546) مديراً.   |
| اداة جمع البيانات                 | الاستبانة.  |
| ابرز النتائج                      | كل من الضغط التنافسي وضغط أصحاب المصلحة لهما تأثير مباشر إيجابي على إدارة الأداء الاستراتيجي. تتوسط الاستراتيجية بشكل كامل العلاقة بين الضغط التنافسي وإدارة الأداء الاستراتيجية والاستراتيجية كما تتوسط جزئياً في العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة وإدارة الأداء الاستراتيجي.                       |
| مجال الافادة                      | الجانب النظري ومنهجية البحث.  |
| دراسة (Soewarno et al,2020)       |   |
| عنوان الدراسة                     | Competitive Pressure and Business Performance in East Java Batik Industry<br>الضغط التنافسي وأداء الأعمال في صناعة الباتيك جاوة الشرقية   |
| هدف الدراسة                       | تقييم تأثير الضغط التنافسي والقدرة على الابتكار على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في صناعة الباتيك في شرق جاوة، إندونيسيا. علاوة على ذلك، تستكشف هذه الدراسة تأثير الضغط التنافسي على أداء الأعمال من خلال القدرة على الابتكار كمتغير وسيط.                              |
| المجتمع والعينة                   | تمثل المجتمع في العاملين في الصناعة المذكورة في مقاطعة جاوة بانونيسيا، وبلغت العينة (245) مستجيباً.   |
| اداة جمع البيانات                 | الاستبانة.  |
| ابرز النتائج                      | كان هناك تأثير إيجابي مباشر للضغط التنافسي على أداء الأعمال. وان ضغوط المنافسة تؤثر بشكل إيجابي على القدرة على الابتكار.  |
| مجال الافادة                      | بناء الجانب النظرية وبعض تفاصيل المنهجية.   |

## 2- الدراسات الخاصة بالتجديد الاستراتيجي

| دراسة (Shah et al,2019)  |                   |
|--|-------------------|
| Impact of networking capability on organizational survival of SMEs:<br>Mediating role of strategic renewal   | عنوان الدراسة     |
| تأثير قدرة الشبكات على البقاء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة: دور الوسيط للتجديد الاستراتيجي   | هدف الدراسة       |
| هو اختبار دور قدرة الشبكات التي لها أربعة أبعاد ، هي: التنسيق، والمهارات العلائقية، ومعرفة الشريك، والاتصال الداخلي لشركة تأمين، من بقائها، والتحقق في الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي. | المجتمع والعينة   |
| تمثل المجتمع في مدراء المنظمات الصغيرة والمتوسطة من المالكين لها. والعينة بلغت (469) مديراً.   | اداة جمع البيانات |
| الاستبانة.   | ابرز النتائج      |
| الابعاد الاربعة لها تأثير ايجابي كبير على نظام التشغيل، وللتجديد الاستراتيجي تأثير وسيط قوي على العلاقات بين قدرة الشبكات والبقاء التنظيمي.  | مجال الافادة      |
| اعداد الجانب العملي  |                   |
| دراسة (حسن والحميري،2022)  |                   |
| دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف   | عنوان الدراسة     |
| بيان دور التجديد الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الازدهار التنظيمي للمنظمة بأبعاده.   | هدف الدراسة       |
| تمثل مجتمع الدراسة بالمديرين في مديرية تربية محافظة النجف. تم اختيار عينة بلغت (55) مديراً.  | المجتمع والعينة   |
| الاستبانة.   | اداة جمع البيانات |
| وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة (التجديد الاستراتيجي، الازدهار التنظيمي).  | ابرز النتائج      |
| تعزيز الجانب النظري.   | مجال الافادة      |

## ثالثاً: الجانب النظري

تشتمل هذه الفقرة على جزأين يتناول كل جزء منهما عرضاً للجوانب المفاهيمية لمتغيري البحث (الضغوط التنافسية، والتجديد الاستراتيجي)

## أ- مفهوم الضغوط التنافسية

تواجه معظم المنظمات العديد من الضغوط البيئية منها اجتماعية واقتصادية وبيئية فضلاً عن الضغوط التنافسية ، مما يجعل الأمر في غاية الصعوبة بالنسبة للمنظمات في كيفية مواجهة هذه الضغوط او الحد منها (الشريفي، 2019: 203). ويعرف الضغط التنافسي على أنه مدى ممارسة الشركات للضغط على بعضها البعض، كما أن التنافس يدفع الفرق والأفراد إلى بذل قصارى جهدهم ، سواء كان ذلك في الصناعة أو في بيئات أخرى ، كما أن الضغوط التنافسية تنشأ عندما تخصص المنظمة الموارد لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة في بيئة تنافسية للغاية للاستجابة لضغوط المنافسين (Addison,2021:2018). وينتج الضغط التنافسي عن حركة تنافسية موجهة خارجياً قابلة للملاحظة من قبل المنظمات المتنافسة لتعزيز مكانتها التنافسية النسبية وينتج عن هذه التحركات التفاعل التنافسي اذ تأخذ كل منظمة جميع الاجراءات التنافسية في السوق بنظر الاعتبار (الباشقالي وسلطان، 2021: 105).

## ب- أهمية الضغوط التنافسية

تعد الضغوط التنافسية الرغبة في زيادة الزبائن والأرباح من بين العوامل الكامنة وراء تطوير العروض الجديدة والبرامج المبتكرة ( Kotler, et.., 2008 :55). ولذلك تعد الضغوط التنافسية بانها مجموعة من العوامل التي تحيط بالمنظمة وتشكل قيود ومعرفة تحد من قدرة المنظمة على الاحتفاظ بحصتها السوقية والتي تتطلب عملية مواجهتها بناء ميزة تنافسية واجراء عملية مسح للبيئة لوضع استراتيجية مناسبة لمواجهة هذه الضغوطات. وذكر (Thompson.et.al,et.al,2018:51) عملية تحديد طبيعة وقوة الضغوطات التنافسية في أي صناعة على ثلاثة خطوات هي ، الخطوة الأولى: لكل من القوى الخمسة من

الواجب تشخيص الأطراف المختلفة المرتبطة بعوامل خاصة تولد الضغوط التنافسية ، **الخطوة الثانية:** تقييم مدى قوة الضغوط التنافسية الناتجة عن كل واحدة من هذه القوى الخمسة ، **الخطوة الثالثة:** تحديد ما إذا كانت القوى الخمسة بشكل عام داعمة لربحية الصناعة.

يشار إلى المنافسة في صناعة ما أحياناً بالحرب ، اذ تنشر كل شركة أكبر عدد ممكن من الأسلحة في ترسانتها لتحقيق أرباح أكبر، نظراً لوجود عدد محدود من المشترين عادةً تأتي أرباح كل شركة غالباً على حساب الشركات الأخرى في الصناعة. تشير كل خطوة من قبل شركة تحركات مضادة بين المنافسين ، مما يؤدي إلى مشهد تنافسي متغير باستمرار يسكنه الفائزون والخاسرون (Dyer,et.al,2020:21) .

### ت- ابعاد الضغوط التنافسية

توجد طريقتان لقياس الضغط التنافسي والتي تساعد المنظمات في تحديد العوامل والتعامل معها هما عدد المنافسين العاملين في ذات الوقت في الصناعة أو الكثافة التنافسية ، وحصص السوق التي تحتفظ بها أكبر شركة في الصناعة ، أو القوة التنافسية الأكبر (Moyano-Fuentes& Martínez-Jurado,2016:2). قد تؤدي شدة الضغوط التنافسية الى خروج المنظمات من السوق عندما يصبح من غير الممكن لها مجارة الضغط او عندما يدخل منافس قوي الى السوق. ان مواجهة المنظمات للضغوط التنافسية يكمن في قدرة هذه المنظمات على النمو اذ تقاس المنظمات التي تتحمل الضغوط التنافسية بانها المنظمات التي تمتلك الموارد والقدرات التي تساعد على النمو والبقاء رغم الصدمات التنافسية السلبية وبعض الاحداث والعوامل التي من الممكن ان تترك اثارها على المنظمات منها: عمر المنظمة وحجمها وسهولة الوصول للبنى التحتية والخطوط الانتاجية (Onyeiwu&Ganguly:2016:167) . ومن الملاحظ ان جميع الابعاد التي تناولها الباحثون ركزت على العوامل التنافسية الخارجية والتي تمثل ضغوط على المنافسين، في حين صنف (الشريفي،2019: 204 ) العوامل التي تشكل الضغوط التنافسية الى مجموعتين هما ضغوط الداخلية ، وضغوط خارجية. سوف تُعتمد الابعاد (تنافسية المنتج ، الحصص السوقية التنافسية ، الشركات ذات النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، قنوات الترويج والتوزيع) لقياس الضغوط التنافسية لأغراض البحث الحالي، والتي اشار اليها (Soewarno,et.al,2020:332) والتي سيتم تناولها وكالاتي:-

- 1. تنافسية المنتج :** توجد في العديد من الصناعات ميزة منتج ، والتي تشكل المعايير التي يحدد الزبائن العاديون من خلالها ما إذا كان منتج ما أفضل من الآخر. هذا هو أساس تنافسية المنتج في الصناعة ، إنه أساس هذه التنافسية ليس فقط لأن الزبائن يقدرون المنتجات وفقاً لهذا المعيار، ولكن لأن تحسين هذه المواصفات في أجيالهم الجديدة من المنتجات يميل إلى أن يكون هدفاً مهماً لمن يشاركون في تطوير المنتجات الجديدة (Christensen,1997:118)
- 2. الحصص السوقية التنافسية :** يمكن تعريف الحصص السوقية على انها " مقياس ذو اهمية لمعرفة الاداء التسويقي الجيد والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات سواء كانت ناجحة ام غير ناجحة في نشاطها". وعن طريق قياس الحصص السوقية يظهر مستوى أداء المنظمة من خلال حجم المبيعات نسبة إلى مبيعات المنظمات المنافسة لذلك فإن إدارات مبيعات المنظمات بحاجة ماسة لمتابعة حصتها في السوق (Kotler&Keller,2012:652)
- 3. الشركات ذات النشاط المماثل :-** يقصد بالشركات ذات النشاط المماثل وفقاً لـ (Hoffmann,2003:696) هي تلك الشركات التي تعمل في ذات النطاق التنافسي والتي تستقطب قواها العاملة ومصادرها من مجموعات مماثلة من الأشخاص ، وتكون فئة الزبائن المستهدفة من قبلها هي ذاتها، وتتشابه أيضاً الشركات في الحجم وتدير أعمالها بشكل مشابه .
- 4. التغيير التكنولوجي :-** يعني "التغيير التكنولوجي" الظهور الأول لأي عملية أو منتج جديد في الاسواق و تم اعتباره نتيجة لعملية داخلية تؤدي الى تقديم منتج يعمل على اشباع رغبات او حاجات الاسواق وينتج الطلب على التقنيات الجديدة من

- تغييرات أخرى داخل الأسواق ، ويتم إدخال منتجات جديدة الى الأسواق مع تطور هيكل الإنتاج استجابة للتغيرات في طلبات الأسواق ويتم اعتماد عمليات جديدة تتكيف مع الاحتياجات لتقديم منتجات جديدة (Evenson& Westphal,1994:2)
5. **المنافسة السعرية** :- يتنافس البائعون في الأسعار لجذب المستهلكين وعندما تنخفض قيمة البحث عن الزبون تزداد أهمية جذبهم للبائعين، مما يزيد من حدة المنافسة السعرية ويؤدي إلى انخفاض الأسعار، وإذا كان عدد البائعين أعلى من حد معين هناك نوعان من الآثار المتعارضة فمن ناحية يقلل من حوافز المستهلكين لاستكشاف المزيد من المنتجات، مما يؤدي إلى تكثيف المنافسة السعرية بين البائعين من ناحية أخرى، تصبح تفضيلات المستهلكين قبل البحث أكثر تشتتاً، مما يخفف من المنافسة السعرية ، وبالتالي فإن توفير المزيد من معلومات المنتج قبل البحث يزيد من أسعار السوق إذا كان هناك عدد كافٍ من البائعين (Choi,et.al,2017:5).
6. **اللوائح والسياسات الحكومية** :- تؤثر اللوائح والسياسات الحكومية في المجتمع بصورة عامة وفي المنظمات بصفة خاصة وذلك من خلال القرارات التي تؤثر بصورة مباشرة على الأسواق والمنظمات والمتمثلة بالقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تعمل على حماية الافراد والمنظمات من المنافسة غير الشريفة، ويمكن أن تتخذ الحكومة أهدافاً محددة جيدة لتطوير الصناعة والسوق ودعم البحث والتطوير لتحقيق تلك الأهداف ، كما تعمل الحكومات على توفير صلة بين القطاعين العام والخاص من خلال تطوير السياسات التي تؤثر على تطوير البحث والابتكار التكنولوجي (Onken,et.al,2005:3).
7. **قنوات الترويج والتوزيع** :- يتألف ترويج المبيعات وهو مكون رئيسي في الحملات التسويقية من مجموعة من أدوات التحفيز على المدى القصير في الغالب والمصممة لتحفيز الشراء الأسرع أو الأكبر لمنتجات أو خدمات معينة من قبل المستهلكين أو التجارة في حين أن الإعلان يقدم سبباً للشراء أو البيع يقدم الترويج حافزاً يشتمل ترويج المبيعات على أدوات لترويج المستهلك (عينات وكوبونات وعروض استرداد نقدي وأسعار مخفضة وأقساط وجوائز ومكافآت رعاية وتجارب مجانية وضمانات وعروض ترويجية مرتبطة وعروض ترويجية متبادلة وعروض نقاط الشراء وعروض توضيحية) والتجارة الترويج (تخفيض الأسعار وبدل الدعاية والعرض والسلع المجانية) والترويج لقوى الأعمال والمبيعات (المعارض والمؤتمرات التجارية ومسابقات مندوبي المبيعات والإعلانات المتخصصة) (Kotler&Keller,2012:519). في حين يشمل نشاط التوزيع جميع المهام والمؤسسات التي يتم من خلالها إدارة المنتجات لتكون "جاهزة للاستخدام أو الاستهلاك" وهذا يشمل جميع قرارات الشركة التي تعمل على جعل عناصر العرض المختلفة متاحة للزبون . (Tomczak,et.al,2018:198)
- أ- **مفهوم التجديد الاستراتيجي** : تؤدي التغيرات في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة الى التجديد او التحول من استراتيجية تنافسية الى اخرى (Schmitt et al,2015:1) ، وصف (Basu & wadhwa, 2013: 958) التجديد نوع من انواع التغيير الذي يحتاج الى جهودا خاصة للتعامل وعرف (Hortovanyi et al,2021:2) التجديد الاستراتيجي على انه تجديد أو استبدال السمات التنظيمية وتتضمن إعادة تشكيل أنماط موارد المنظمة أو تغيير استراتيجيتها أو نهجها التنافسي أو مجال سوق المنتج.
- ب- **اهمية التجديد الاستراتيجي** :- يرى (Gilbert,2016:3) ان أهمية التجديد الاستراتيجي تكمن في ثلاثة مفاهيم اساسية هي ( فهم دورة حياة المنظمة، والتعرف بوضوح على التكامل الذاتي، والوعي الذاتي، ويعد التجديد الاستراتيجي عملية ديناميكية لتعديل او استبدال بعض الاعمال التنظيمية، اذ تسهم هذه العملية في التعامل بالأساليب الكفؤة مع البيئة الخارجية، ( Perez et al,2019:3) . وتتجلى أهمية التجديد الاستراتيجي من خلال مساهمته في تحسين ظروف السوق وزيادة مستوى النجاح المستدام عبر تشجيع المنظمة على إقامة شراكات استراتيجية للحصول على الموارد النادرة، التي تزيد من ربحية المنظمة، فهو يساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها والحصول على موارد جديدة بغية تحسين الاستجابة للتحديات البيئية (حسن والحيمري،2022:76).

يتضح ان أهمية التجديد الاستراتيجي تتمثل في بناء مجموعة من الأدوات لتمكين المنظمة من إجراء التحولات الجديدة التي تعزز مكانه المنظمة وكيفية التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية لتجنب الضغوط التنافسية فهذا النهج يساعدها على مواكبة وتيرة التطور وخلق الثروة الجديدة للمنظمة

تتمثل أهمية التجديد الاستراتيجي في تحويل التفكير الاستراتيجي الى عمل استراتيجي منسق، اعادة المنظمة الى حالة الحيوية والنظارة وتشذيب الافكار البالية وانتهاء بتحقيق اهداف المنظمة. (Prashantham, 2008:380). فيما يصف (Agarwal & Helfat, 2009:282) اهداف التجديد بإتاحة اساس للنمو والتطوير في المستقبل، والقدرة على التوقعات طويلة الامد. ومن اهداف التجديد الاستراتيجي، التخلص من القصور الذاتي الناجم عن تبني الاستراتيجيات الحالية، والاستفادة من استراتيجيات التجديد التي تتبناها المنظمة (Albert,2013:64). ومن الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عبر التجديد الاستراتيجي هو اعادة توجيه المنظمة لنفسها بشكل دوري عبر تبني استراتيجيات جديدة واعتماد هيكل جديدة وذلك على وفق متطلبات البيئة وتغيراتها، اذ تتضح حاجة المنظمة الى بناء قيمة لها بطرائق حديثة، عبر ادخال تغييرات في موجوداتها وآليات عملها، الامر الذي يؤدي الى تقديم منتجات او خدمات جديدة، فضلاً عن الحاجة الى الارتقاء بمستوى اعمالها الحالية بشكل مستمر (Sinkkila,2017:1).

ج- **ابعاد التجديد الاستراتيجي** :- يتضح مما سبق ان التجديد الاستراتيجي يحافظ ويدعم على شباب المنظمة، ويجنبها ان تكون ضحية التغيرات البيئية المتسارعة والمعقدة، ويمكن القول بأن الاستمرارية في عمليات التجديد ينتج مسالك اكثر مرونة لتحقيق الميزة التنافسية. اشار (Rajes,2013:77) الى ان التجديد الاستراتيجي هو بناء متعدد الابعاد. لذلك انطلق الباحثون في تحديد عدد هذه الابعاد، فمنهم من حدد بعدين اثنين، ومنهم من حدد ثلاث ابعاد، وآخرون حددوا اربعة ابعاد، فيما حدد البعض ستة ابعاد. ولأغراض البحث الحالي تم اعتماد اربعة ابعاد هي (الانتعاش، تجديد الشباب، المغامرة، واعداد الهيكلية)، ومن الجدير بالذكر ان الباحثان (Fuller & Volberda,1997:104) هم اشهر من قدم هذه الابعاد الاربعة ، فضلاً عن ملائمة هذه الابعاد لطبيعة عينة البحث. وسيتم تناول الابعاد الاربعة التي اعتمدت في هذا البحث وكالاتي:

1. **المغامرة** :- هي الية تعمل بطريقة الفصل المكاني وبأسلوب اعادة ترتيب الكفاءات الاساسية ، اذ ينبغي تنظيم وحدات مرنة (جديدة) بشكل منفصل ويجب أن تتمتع باستقلالية كبيرة ، وتتضمن الية المغامرة انشاء وحدات عمل ريادية مستقلة لاختبار افكار وممارسات ابداعية جديدة ومتطورة مع الانتباه الى تقادي المشكلة الهيكلية لإدارة الاعمال (Drucker,1985:161-163)
2. **اعادة الهيكلية** :- اوضح (Filippos & Kalliopi,2013:20) بأنها طريقة تمتاز بالسرعة، الا ان هذه السرعة تجعل منها أكثر خطورة لإدارة عمليات التغيير في المنظمة مقارنة بعملية المغامرة ، الا انه من المتوقع ان تكون لها فاعلية اكبر في إعادة تنظيم وترتيب الكفاءات الأساسية للمنظمة.
3. **الانتعاش** :- تقوم المنظمة بالتعامل مع المعلومات من قيادتها المتطورة بشكلها الجماعي من اجل الحصول على معرفة مشتركة عن التجديد الاستراتيجي، اذ أصبح التغيير وما يرافقه من حالة (عدم الرضا عن الوضع السائد حالياً) من المعايير السلوكية الجديدة لفرق الإدارة العليا، بالرغم من أن كبار القادة يدعمون عملية التعلم، الا ان عملية انشاؤه وانطلاقه تتم من الأسفل الى الأعلى، اذ يتم تمكين هذه الحركات الاجتماعية المشتركة عبر أتباع منهج اللغة المشتركة بين الأفراد، والطموح المشترك لديهم، والعمل على حل مشكلات العمل، وتبني مجموعة من الإجراءات واعتماد المبادرات الاستراتيجية المرتبطة بها، وهكذا تؤدي هذه الجوانب مجتمعة الى التجديد الاستراتيجي.(Tushman et al,2013:7)
4. **تجديد الشباب** :- اوضح (Sriboonlue & Ussahawanitichakit,2014:48) ان تجديد الشباب الية تعمل بطريقة الفصل الزماني وبأسلوب تنشيط الكفاءات الاساسية وتقوم بها المنظمة بتجديد الشباب لهياكلها التنظيمية الرئيسية، وتشير الى تغيير كبير في الهيكل التنظيمي. والاستراتيجية والتكنولوجيا والسلوك التنظيمي الفردي، وامكانية أحداث جذري شمولي على النقيض من الحالات البسيطة حيث تذهب المنظمات الى أسس عملها على الانشطة غير ربحية وتتخلى عن الاجراءات التي لا قيمة لها.

## رابعاً :- العلاقات الرابطة بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي

زادت العولمة من حدة التنافس سواء في طبيعة التنافس او سرعته، فازدادت كثافة المنافسة، وظهرت ديناميكيات التغيير في بيئة عمل المنظمة وقد ادى هذا الاتجاه الجديد الى ظهور ضغوط تنافسية عالية سواء كانت خارجية او داخلية، لذلك ينبغي على المنظمات في ظل هذا التغيير الانخراط في سلوكيات تنافسية من اجل الارتقاء بمستوى الاداء وتحقيق التفوق ( Soewarno & Tjahjadi,2020:4). وفي هذا الصدد اشار (Hitt et al, 1998:7) الى ان المنظمات التي تمتلك مرونة استراتيجية عالية لها فرص اكبر بالبقاء مقارنة مع منظمات اخرى. فالمرونة الاستراتيجية هي قدرة المدير على مواجهة عدم التأكد البيئي على وفق ادراك العواقب والاستجابة لها بشكل سريع وذلك بالاعتماد على التنوع والسرعة في القدرات الادارية التي تقود الى المرونة الاستراتيجية. ويتضح ان ذلك اشارة واضحة الى التجديد الاستراتيجي الذي يتأتى بوجود المرونة.

أصبحت الضغوط التنافسية أعلى وأشد وظهرت المطالبة باتجاهات جديدة بسرعة، والضغط الواضح على توافر الابداع لمواكبة التغيرات البيئية (Gazzola et al,2020:3) ، لذلك يتطلب تحقيق الميزة التنافسية التحول من الممارسات الادارية التقليدية الى اتجاهات تتسم برؤى جديدة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية .

يُعرّف الضغط التنافسي بأنه مستوى المناخ التنافسي في الصناعات التي تعمل فيها صناعة الشركة، وتُعرف شدة المنافسة بأنها عوامل السوق التي تؤثر على مستوى المنافسة المقاسة بعدد الشركات المماثلة في ذات الصناعة، لذا تتبنى المنظمات توزيع الموارد لتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة للتفاعل مع المنافسين في بيئة تنافسية، ويساعد الابتكار المنظمات على تنفيذ تقنية عملية مناسبة لتطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق والقضاء على تهديد الضغوط التنافسية وتعد الابتكارات مهمة لاستدامة التميز ويمكن تسمية كل فكرة جديدة تولد قيمة مضافة من خلال التطبيق العملي بالابتكار، تمثل المنظمات التي تعمل في بيئات معقدة تحدياً لقادة الأعمال في التكيف مع التغيرات في البيئة، تؤثر ضغوط المنافسة على أداء الأعمال بطرائق مختلفة، ستكون الطبيعة الحادة للمنافسة مشكلة خطيرة للمنظمات (Soewarno et al,2020:331).

وتتضح العلاقة بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي في التوجه الابتكاري الذي يشكل فلسفة التجديد الاستراتيجي، ويأتي هذا متوافقاً مع ما طرحه (حسن والحميري،2022:76) عندما اشار الى التجديد الاستراتيجي بوصفه عملية ابداعية تطويرية تستند الى تجديد افكار المنظمة والارتقاء بمستوى الكفاءات الحالية لتمكّنها من مواجهة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المتغيرة، اذ تعمل المنظمة من خلال التجديد الاستراتيجي على اجراء التغيرات واعادة هيكلية مواردها وتطوير موجوداتها وقدراتها الاستراتيجية، بغية الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

لقد تغيرت المنافسة في بيئة الاعمال بشكل مثير فالمنافسة هي شكل من أشكال الصراع والتنافس، اذ تستهدف المنظمات مثيلاتها في السوق، مما أدى إلى أشكال متعددة المستويات من المنافسة التي حولت المنظمات إلى منافسين، أدت المدخلات والمخرجات والنتائج غير الواضحة إلى زيادة الصعوبات المرتبطة بالمنافسة، كلما زاد الضغط التنافسي، زادت الحاجة إلى نظام تحكم إداري موثوق به (Noorlailie & Tjahjadi,2020:6). وبغية تحقيق ذلك لجأت المنظمات الى التجديد الاستراتيجي بوصفه الوسيلة الفاعلة لكي توجه المنظمة نفسها عبر تبني استراتيجيات وهيكل جديدة تتوافق مع معطيات بيئة المنافسة التي فرضت الضغوط التنافسية، اذ تحتاج المنظمة الى بناء منظومة قيمية جديدة من خلال اجراء تغييرات في موجوداتها واجراءاتها وهيكلها (الطائي والتميمي،2021:50).

وهكذا تتضح العلاقة بين الضغوط التنافسية والتجديد الاستراتيجي من خلال تبني المنظمة لفلسفة التجديد الاستراتيجي لكي تتمكن من مواكبة التغيرات البيئية الحادة والمتضمنة في جزء منها بضغط تنافسية مفروضة من قبل المنظمات المنافسة، اذ اصبح التجديد الاستراتيجي ضرورة للمنظمات لمواجهة المنافسة في بيئة الاعمال.

## خامسا : الجانب العملي

## 1. اختبار الصدق والثبات

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاصات المتنوعة، ولغرض بيان آراءهم بمدى وضوح فقرات الاستبيان وترابطها ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات البحث.

واستخدم معامل (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأبعاده ومتغيراته والمقياس ككل، وتتراوح قيمة (Cronbach's Alpha) بين (0-1) وينبغي أن تكون مساوية أو أعلى من (0.70) لكي تعد ذات اتساق داخلي مقبول، ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس (الاستبانة) كما هو موضح في الجدول(1).

من خلال الجدول (1) يتضح بان قيم معامل الصدق والثبات للمتغيرات والأبعاد اكبر من (0.70)، وهذا يدل على ان المتغيرات والابعاد تتمتع باتساق داخلي مناسب، أما معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha) للمقياس بشكل إجمالي فقد بلغت قيمته (0.916)، إذ تمتع بتقييم عالي وتشير هذه النتائج إلى أن مقياس البحث الحالي (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات جيد.

الجدول (1) ثبات أداة القياس

| متغيرات البحث              | Alpha Cronbach |
|----------------------------|----------------|
| تنافسية الخدمة             | 0.919          |
| الحصة السوقية              | 0.911          |
| شركات ذات النشاط المماثل   | 0.912          |
| التغير التكنولوجي          | 0.912          |
| المنافسة السعرية           | 0.914          |
| اللوائح والسياسات الحكومية | 0.915          |
| قنوات الترويج              | 0.918          |
| <b>الضغوط التنافسية</b>    | <b>0.908</b>   |
| الإنتعاش                   | 0.916          |
| تجديد الشباب               | 0.909          |
| المغامرة                   | 0.911          |
| اعادة الهيكلة              | 0.910          |
| <b>التجديد الاستراتيجي</b> | <b>0.906</b>   |
| <b>الإجمالي</b>            | <b>0,916</b>   |

## 2. ترتيب ابعاد ومتغيرات البحث وفق استجابات افراد العينة

يلاحظ من معطيات الجدول ( 2 ) بان هنالك اختلاف في ترتيب الابعاد من حيث الاهمية، اذ يتضح ان بعد (قنوات الترويج) جاء بالمرتبة الاولى من حيث اهتمام الادارات العليا في الفنادق وبوسط حسابي (4.090) ومعامل اختلاف (18.81%)، وهذا يدل على تبني الادارات العليا لقنوات ترويجية مهمة وانها تسعى الى التركيز على الجوانب التسويقية لتقليل من الضغوط التنافسية التي تتعرض لها، وجاء بعد (تنافسية الخدمة) بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (4.029) ومعامل اختلاف (19.03%) يليه كل من (اللوائح والسياسات الحكومية والفنادق ذات النشاط المماثل) على التوالي بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية. والبيانات التالية انحصرت عن النتائج اعلى قيمة واقل قيمة حققته ابعاد الضغوط التنافسية .

الجدول (2) استجابات افراد العينة بشأن متغيري الضغوط التنافسية n=99

| ت                | البعد والمتغير             | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الموافقة      | الترتيب |
|------------------|----------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|---------|
| الضغوط التنافسية |                            |               |                   |                |               |         |
| 1                | تنافسية الخدمة             | 4.029         | 0.767             | 19.03          | مرتفعة        | 3       |
| 2                | الحصة السوقية التنافسية    | 3.892         | 0.788             | 20.26          | مرتفعة        | 6       |
| 3                | شركات ذات النشاط المماثل   | 3.955         | 0.761             | 19.24          | مرتفعة        | 4       |
| 4                | التغير التكنولوجي          | 3.926         | 0.716             | 18.23          | مرتفعة        | 2       |
| 5                | المنافسة السعرية           | 3.898         | 0.792             | 20.32          | مرتفعة        | 7       |
| 6                | اللوائح والسياسات الحكومية | 3.955         | 0.775             | 19.59          | مرتفعة        | 5       |
| 7                | قنوات الترويج              | 4.090         | 0.769             | 18.81          | مرتفعة        | 1       |
|                  | <b>العام</b>               | <b>3.963</b>  | <b>0.766</b>      | <b>19,35</b>   | <b>مرتفعة</b> |         |

اما بخصوص متغير (التجديد الاستراتيجي) فنلاحظ من جدول (3) فقد كانت استجابة الادارات العليا في الفنادق عينة البحث لبعد (الانتعاش) هي الاستجابة المتميزة وكانت في طليعة الابعاد من حيث الترتيب وبوسط حسابي بلغ (3.962) ومعامل اختلاف (20.92%)، وهذا يؤكد حرص الادارات العليا في الفنادق على تبني نهج ابداعي لتطوير العمل الفندقي والخدمات المقدمة، يليه من حيث الاستجابة بعد (المغامرة) ثم بعد (تجديد الشباب).

الجدول (3) استجابات افراد العينة بشأن التجديد الاستراتيجي n=99

| ت                          | البعد والمتغير | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الموافقة | الترتيب |
|----------------------------|----------------|---------------|-------------------|----------------|----------|---------|
| <b>التجديد الاستراتيجي</b> |                |               |                   |                |          |         |
| 1                          | الانتعاش       | 3.962         | 0.829             | 20.92          | مرتفعة   | 4       |
| 2                          | تجديد الشباب   | 3.862         | 0.745             | 19.31          | مرتفعة   | 2       |
| 3                          | المغامرة       | 3.901         | 0.751             | 19.29          | مرتفعة   | 1       |
| 4                          | اعادة الهيكلة  | 3.826         | 0.771             | 20.15          | مرتفعة   | 3       |
|                            | العام          | <b>3.887</b>  | <b>0.774</b>      | <b>19.91</b>   | مرتفعة   |         |

## 3. اختبار فرضية الارتباط :-

صيغت هذه الفرضية من واقع (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين متغير الضغوط التنافسية بأبعاده (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية التنافسية، الفنادق ذات النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، قنوات الترويج) في التجديد الاستراتيجي للفنادق مجتمع البحث)، ومن خلال الجدول (4)، يمكن تحديد امكانية قبول هذه الفرضية من عدمها من خلال الوقوف على قيم الارتباط ومعنويتها وكالاتي:

الجدول (4) اختبار فرضية الارتباط

| عدد علاقات الارتباط | التجديد الاستراتيجي |              |                    |               |                     |    |                     |
|---------------------|---------------------|--------------|--------------------|---------------|---------------------|----|---------------------|
|                     | الانتعاش            | تجديد الشباب | المخاطرة           | اعادة الهيكلة | التجديد الاستراتيجي |    |                     |
|                     | Y1                  | Y2           | Y3                 | Y4            | Y                   |    |                     |
| 1                   | 0.022               | 0.156        | 0.113              | **0.323       | 0.185               | X1 | تنافسية الخدمة      |
| 5                   | *0.429              | **0.435      | **0.326            | **0.431       | **0.492             | X2 | الحصة السوقية       |
| 5                   | *0.237              | *0.240       | **0.345            | **0.451       | **0.430             | X3 | النشاط المماثل      |
| 4                   | 0.010               | **0.334      | **0.350            | **0.545       | **0.388             | X4 | التغيير التكنولوجي  |
| 4                   | 0.082               | *0.147       | **0.336            | **0.481       | **0.333             | X5 | المنافسة السعرية    |
| 3                   | **0.586             | **0.634      | 0.079              | 0.153         | **0.559             | X6 | اللوائح الحكومية    |
| 4                   | **0.408             | **0.474      | *0.259             | 0.043         | **0.419             | X7 | قنوات الترويج       |
| 5                   | **0.375             | **0.575      | **0.411            | **0.542       | **0.657             | X  | الضغوط التنافسية    |
| 62                  | 5                   | 7            | 6                  | 6             | 7                   |    | عدد علاقات الارتباط |
|                     |                     |              | * (معنوي عند 0.05) |               | ** (معنوي عند 0.01) |    | N= 99               |

ووفق الجدول (4) يتبين الاتي:

أ- تفاوتت قيم علاقات الارتباط بين ابعاد الضغوط التنافسية وبعده (الانتعاش) كأحد ابعاد التجديد الاستراتيجي، اذ بلغت علاقة ارتباط كل من (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية، النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح الحكومية، وقنوات الترويج) والانتعاش (0.022، \*0.429، \*0.237، \*0.010، 0.082، \*\*0.586، \*\*0.408) وعلى التوالي، وهذا يؤكد على عدم وجود ارتباط بين تنافسية الخدمة التغيير التكنولوجي والمنافسة السعرية والانتعاش وبالتالي فان قدرة الفنادق على العمل وفق استراتيجي الانتعاش للتجديد لا تعتمد على ما تقدمه من خدمات تنافسية ولا على التغييرات التكنولوجية، في حين كانت هنالك علاقات ارتباط ضعيفة نسبياً بين (النشاط المماثل) والانتعاش، وبمستوى معنوية بلغت (0.05) وهذا يؤكد على الاهمية الضعيفة التي توليها ادارات الفنادق للفنادق المماثلة عند اعتماد الانتعاش كاليه تجديد استراتيجي، ولو لاحظنا

- الجدول (5) لوجدنا بان هنالك قيم ارتباط جيدة بين كل من (الحصة السوقية، اللوائح الحكومية، وقنوات الترويج) والانعاش، فقد بلغت قيم الارتباط (0.429\*، 0.586\*\*، 0.408\*\*) وبالتالي فهي قيم ارتباط جيدة تشير الى اهمية وضرورة الاخذ بنظر الاعتبار لإدارات الفنادق عند العمل على الانتعاش كاليه تجديد ان تأخذ قدر من الاهمية للحصة السوقية التي تحققها فضلاً عن ما تقوم به الحكومة من لتعليمات وسياسات واليات تجديدها والعمل على تطبيقها فضلاً عن ايلاء اهمية للنواحي التسويقية وتجديد قنوات الترويج، ويقود ذلك الى القبول الجزئي للفرضية الفرعية الاولى
- ب- بلغت قيم الارتباط بين ابعاد الضغوط التنافسية وبعد (تجديد الشباب) (0.156، 0.435\*\*، 0.240\*، 0.334\*\*، 0.147\*، 0.634\*\*، 0.474\*\*) وعلى التوالي، وهذا يؤكد على ان (تنافسية الخدمة) لا ترتبط مع تجديد الشباب وانما سعي ادارات الفنادق مجتمع البحث لتحقيق التجديد الاستراتيجي من خلال تجديد شبابها يعود من خلال (الحصة السوقية، النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعريه، اللوائح الحكومية، قنوات الترويج) فقد ارتبط تجديد الشباب بهذه الابعاد ارتباطاً معنوياً جيداً، وبمستوى معنوية (0.05) و (0.01) وهذا يؤكد على ان سعي ادارات الفنادق لتجديد شبابها يتوقف على اهتمامها بالحصة السوقية والعمل على تعزيز مكانتها في السوق فضلاً عن العمل بموجب التكنولوجيات الجديدة والمتغيرة ومواكبتها وكذلك المنافسة في تقديم خدمة وبأسعار تأخذ بنظر الاعتبار المماثلة والعمل على الترويج للخدمات المقدمة والتسويق لها، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الفرعية الثانية.
- ج- حققت ابعاد الضغوط التنافسية (الحصة السوقية، النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعريه، قنوات الترويج) علاقات ارتباط معنوية احصائية مع بعد (المغامرة او المخاطر) باعتباره احد ابعاد المتغير (التجديد الاستراتيجي)، وكانت قيم علاقات الارتباط (0.326\*\*، 0.345\*\*، 0.350\*\*، 0.336\*\*، 0.259\*) على التوالي وهي علاقات معنوية عند (0.01) فيما عدى ارتباط بعد (قنوات الترويج) كان عند مستوى معنوية (0.05)، وتفاوتت قيم هذه الارتباطات بين المتوسطة الى الضعيفة فكانت ارتباط الابعاد متوسطة القوة فيما عدا بعد قنوات الترويج كان ارتباطه ضعيف ببعده المخاطرة، وهذا يدل على انخفاض امكانية تحقيق مواجهة للخاطر وادارتها من خلال الترويج، في حين يمكن ان تواجه الادارات المخاطر والعمل على الاقدام للدخول في خدمات جديدة من خلال الاعتماد وبشكل اساسي على ما تحققه من حصة سوقية والعمل على استغلال التغيرات التكنولوجية والمنافسة في الاسعار، وبذات الوقت انعدم الارتباط بين كل من (تنافسية الخدمة واللوائح الحكومية) وبين بعد (المغامرة او المخاطر) وهذا طبيعي باعتبار ان المخاطر يمكن ان تتحقق بعيداً عن المبادئ الحكومية وما تفرضه من سياسات مختلفة، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.
- د- اشارت نتائج التحليل الاحصائي بأن معاملات الارتباط بين ابعاد الضغوط التنافسية وبين بعد (اعادة الهيكلي) كانت متفاوتة من حيث المعنوية والقيمة، فقد ارتبط كل من (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية، النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، والمنافسة السعريه) بعلاقات ارتباط معنوية بإعادة الهيكلي، وبلغت قيم الارتباط على التوالي (0.323\*\*، 0.431\*\*، 0.451\*\*، 0.545\*\*، 0.481\*\*) وكلها علاقات ارتباط معنوية عند (0.01) وهذا يؤكد على ان الادارات في الفنادق المختارة التي تسعى الى تحقيق التجديد الاستراتيجي في اعمالها يجب عليها الاخذ بنظر الاعتبار الخدمة التي تقدمها للزبائن ونوعيتها فضلاً عن التكنولوجيا المستخدمة وسلم الاسعار التي من خلاله يمكن المنافسة وصولاً للتجديد الاستراتيجي، ولم تكن هنالك علاقة ارتباط بين (اللوائح الحكومية وقنوات الترويج) وبين اعادة الهيكلة، اذ بلغت قيم الارتباط لهما (0.153، 0.043) وهي قيم ارتباط ضعيفة غير معنوية، ويقود ذلك الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.
- هـ- ان معامل الارتباط بين الضغوط التنافسية كمتغير مستقل والتجديد الاستراتيجي كمتغير تابع قد بلغت (0.657\*\*) عند مستوى معنوية (0.01)، وهي علاقة ارتباط احصائية قوية ذات دلالة معنوية، وهذا يشير الى الدور المهم والفعال الذي يؤديه الضغوط الاستراتيجية في تعزيز قدرة الفنادق المختارة على تحقيق التجديد الاستراتيجي، اما عن ارتباط متغير الضغوط التنافسية وباقي ابعاد التجديد الاستراتيجي فقد كانت هنالك علاقة ارتباط لكل من الضغوط التنافسية و(الانعاش، تجديد

الشباب، المخاطرة، وإعادة الهيكلة) فقد بلغت علاقات الارتباط ( $0.375^{***}$ ،  $0.575^{***}$ ،  $0.411^{**}$ ،  $0.542^{**}$ ) على التوالي وهي علاقة ارتباط جيدة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يؤشر على اهمية الانعاش وامكانية تجديد الشباب والعمل بمخاطر وكذلك اعادة الهيكلة بالنسبة للتجديد للضغوط التنافسية، يؤكد ذلك على قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي نصت (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية للضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي).

#### 4. اختبار فرضية التأثير:-

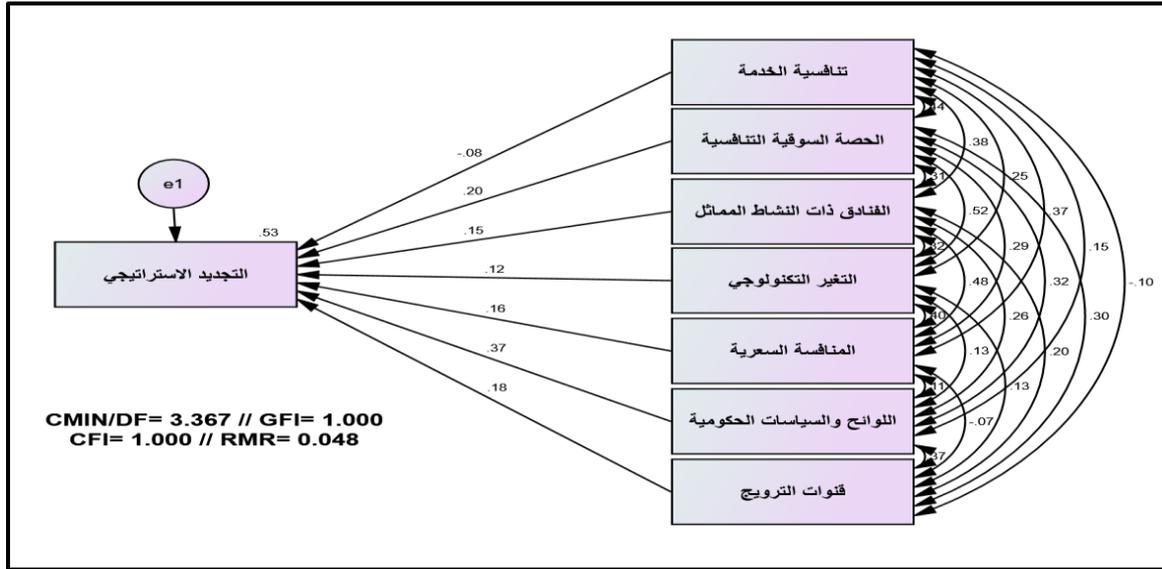
تهدف هذه الفرضية الى اختبار علاقة التأثير متغير الضغوط التنافسية (المتغير المستقل) بأبعاده مع متغير التجديد الاستراتيجي (المتغير التابع)، ونصت الفرضية على (تؤثر الضغوط التنافسية بأبعاده (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية التنافسية، الفنادق ذات النشاط المماثل، التغيير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، وقنوات الترويج) تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي للفنادق مجتمع البحث، والجدول (5) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية.

الجدول (5) اختبار فرضية التأثير  $n=99$

| القرار                     | R <sup>2</sup> – F- Sig.                           | P                         | T      | Stzd-β | المسار                                    | الفرضية الرئيسية |
|----------------------------|--|---------------------------|--------|--------|---|------------------|
| قبول الفرضية               | F= 14.679<br>R <sup>2</sup> = 0.530<br>Sig.= 0.000 | 0.344                     | -0.952 | -0.084 | التجديد الاستراتيجي <<<تنافسية الخدمة     | الثانية          |
|                            |  | 0.041                     | 2.078  | 0.204  | التجديد الاستراتيجي <<<الحصة السوقية      |                  |
|                            |  | 0.092                     | 1.705  | 0.153  | التجديد الاستراتيجي <<<الفنادق المماثلة   |                  |
|                            |  | 0.181                     | 1.349  | 0.120  | التجديد الاستراتيجي <<<التغيير التكنولوجي |                  |
|                            |  | 0.083                     | 1.753  | 0.157  | التجديد الاستراتيجي <<<المنافسة السعرية   |                  |
|                            |  | 0.000                     | 4.559  | 0.367  | التجديد الاستراتيجي <<<اللوائح الحكومية   |                  |
|                            |  | .0370                     | 2.121  | .1810  | التجديد الاستراتيجي <<<قنوات الترويج      |                  |
| مجموع الفرضيات المقبولة: 1 |  | مجموع النماذج المعنوية: 3 |        |        | مجموع النماذج: 7                          |                  |

تظهر نتائج الشكل (2) والجدول (5) وجود تأثير دال معنوي للضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي

للفنادق مجتمع البحث، اذ بلغت قيمة (F) (14.679) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (3.54)، كما بلغ مستوى الدلالة للنموذج (0.000)، اما عن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.530)، ما يعني بان الضغوط التنافسية تفسر ما نسبته (53%) من التغيرات التي تطرأ على التجديد الاستراتيجي في تلك الفنادق، ويترك تفسير باقي التغيرات لعوامل اخرى غير داخلية ضمن نموذج الانحدار في البحث الحالي، اما عن التأثير المعنوي للضغوط التنافسية في التجديد الاستراتيجي فيتبين بانه يعود لتأثير (الحصة السوقية التنافسية، اللوائح والسياسات الحكومية، وقنوات الترويج) التي تفاوتت مستوى الدلالة لها (0.037)، (0.000، 0.041) وعلّة التوالي وهي اقل من (0.05) وهذا يدل على معنوية تأثيرها في التجديد الاستراتيجي. وبخصوص قيم (Stzd-β) فقد بلغت قيمها للأبعاد المعنوية (0.181، 0.367، 0.204) وعلى التوالي، وهذا يؤشر على ان زيادة كل من (الحصة السوقية التنافسية، اللوائح والسياسات الحكومية. وقنوات الترويج) بمقدار وحدة واحدة يزيد من التجديد الاستراتيجي للفنادق المختارة بمقدار (18%، 36%، 20%) وعلى التوالي، واستناداً لما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. بين الشكل (2) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد تأثير الضغوط التنافسية بأبعاده في التجديد الاستراتيجي .



شكل (2) تأثير الضغوط تنافسية في التجديد الاستراتيجي

## رابعاً: الاستنتاجات

- 1- تمكن ادارات الفنادق الممتازة في مدينة بغداد من استثمار تأثير الضغوط التنافسية (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية التنافسية، الفنادق ذات النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، وقنوات الترويج) وذلك بإدخال تغييرات ايجابية بالتجديد الاستراتيجي بأبعاده كافة وقد اتضح هذا التأثير بأعلى حالاته من خلال التغير التكنولوجي والفنادق ذات النشاط المماثل.
- 2- ظهر ان ادارات الفنادق الممتازة في مدينة بغداد قد تمكنت من الارتقاء بمستوى التجديد الاستراتيجي والناجم عن الضغوط التنافسية بأبعاده (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية التنافسية، الفنادق ذات النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، وقنوات الترويج) وقد تمثلت حدة التأثير على جوانب المنافسة السعرية واللوائح الحكومية .

## خامساً: التوصيات

- 1- ان تواصل ادارات الفنادق الممتازة في مدينة بغداد سعيها المستمر في اجراء التغييرات الايجابية ذات الصلة بالتجديد الاستراتيجي من خلال الاستفادة من تأثير الضغوط التنافسية (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية التنافسية، الفنادق ذات النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، وقنوات الترويج) على ان تتركز تلك التغييرات على تنافسية الخدمة والحصة السوقية التنافسية والفنادق ذات النشاط المماثل والمنافسة السعرية وقنوات الترويج، وتحقيق ذلك من خلال الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للزلاء ويمكن الاستعانة بتجارب الفنادق العالمية المماثلة، وكذلك محاولة اعداد نظام تسعير يساهم في جذب الزبائن وتفعيل الحملات الترويجية عبر وسائل العالم كافة ولاسيما شبكة الانترنت من خلال حجز مساحات اعلانية على المواقع الفاعلة الاكثر استخداماً من قبل الجمهور.
- 2- ان تركز ادارات الفنادق الممتازة في بغداد في تأثير الضغوط التنافسية (تنافسية الخدمة، الحصة السوقية التنافسية، الفنادق ذات النشاط المماثل، التغير التكنولوجي، المنافسة السعرية، اللوائح والسياسات الحكومية، وقنوات الترويج) على التجديد الاستراتيجي وبما يضمن تعزيز التجديد الاستراتيجي وعده منهج عمل لتلك الادارات وبما يساهم في تجديد الشباب والانتعاش وتحقيق ذلك من خلال تبني فلسفة اعادة هندسة اعمال الفندق وبما يتوافق مع متطلبات بيئة قطاع الفنادق والسياحة.

## المصادر:-

1. الباشقالي ، محمود محمد امين وسلطان ، حكمت رشيد (2021) **دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية** : دراسة استطلاعية لأراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق ، المجلة العربية للإدارة ، العدد 1 ، المجلد 41.
2. حسن، لجين سامي محمد والحيمري، بشار عباس (2022)، **"دور التجديد الاستراتيجي في تحقيق الازدهار التنظيمي"**: دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (14)، العدد (2)، ص ص 70-96.
3. الشريف، علي كاظم حسين (2019) **"دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية – دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق"** مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 25 المجلد 113 .
4. Addison, Sylvia (2021) **Impact of Advancement of Technology, Competitive Pressure, User Expectation on Continuous Digital Disruption: Mediating Role of Perceive Ease of Use**, Open Journal of Business and Management
5. Agarwal, Rajshree, Helfat, Constance E., (2009), **"Strategic Renewal of Organizations"**, Organization Science, Vol. (20), Issue (2), p.p. (281–293).
6. Albert ,(2013), **Strategic renewal of activity systems an interdependency perspective, Doctor of Philosophy in Management thesis, School of Management, University of St. Gallen, Switzerland**
7. Basu, S., & Wadhwa, A , (2013) , **"External Venturing And Discontinuous Strategic Renewal: An Options Perspective "** , Journal Of Product Innovation Management, 30(5) , pp:956-975.
8. Choi, Michael, Dai, Anovia Yifan & Kim, Kyungmin (2017) Consumer Search and Price Competition, <https://doi.org/10.3982/ECTA14837>
9. Christensen, Clayton (1997) Patterns in the Evolution of Product Competition, European management journal, Vol.15, No. 2.
10. Drucker, P., (1985), **"Innovation and Entrepreneurship"**, Harper and Row, NY.
11. Dyer, J., Jensen, R., Godfrey, P. & Bryce, D. (2020) **Strategic Management : Concepts and Cases**, 3ed, John Wiley & Sons, Inc,
12. Elizabeth A. Hoffmann (2003) **Legal Consciousness and Dispute Resolution: Different Disputing Behavior at Two Similar Taxicab Companies**, American Bar Foundation
13. Evenson, Robert E.& Westphal, Larry E. (1994) **Technological Change and Technology Strategy**, Center Discussion Paper, No. 709 .
14. Filippou .Gavrilakis , Kalliopi . Makropoulou , (2013) , **"Strategic Renewal Through Social Media Marketing- An Exploratory Study Of Challenges And Opportunities Of Companies In Swedish Rural Areas"** , Master Thesis Within Business Administration , Jonkping International Business School, Jonkping University.
15. Fuller, Baden, Volberda, H.W., (1997), **Strategic Renewal How Large Complex Organization prepare future**, International Studies of Management and Organization, Vol. (27), No. (2), p. 105.
16. Gilbert, J , (2016) , **"An Empirical Vision For Organizational Renewal: Utilizing Self-Reflection And Self-Awareness To Prompt Deep Transformation"** , International Journal Of Business Administration , Vol: 7, No: 3 , Pp: 1-14.
17. Hortovanyi, L., Szabo, R. Z. & Fuzes, P. (2021), **Extension of the strategic renewal journey framework: The changing role of middle management**, TechnologyinSociety, Elsevier Ltd, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101540>
18. Kotler, N. G., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2008). **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences**, generating revenue and resources. John Wiley & Sons
19. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2012) **Marketing Management, Pearson Education, Inc.**, publishing as Prentice Hall, 14th ed

20. Moyano-Fuentes, José & Martínez-Jurado, Pedro-José (2016) **The influence of competitive pressure on manufacturer internal information integration**, International Journal of Production Research
21. Noorlailie, S. & Tjahjadi, B.(2020), **Mediating effect of strategy on competitive pressure**, stakeholder pressure and strategic performance management (SPM): evidence from HEIs in Indonesia, Benchmarking: An International Journal (BIJ), pp.1-23.
22. Onken, Marina, Fisher, Caroline & Li, Jing (2005) **Perceived Impacts of Government Regulations on Technology Transfers** , BUSINESS AND INFORMATION TECHNOLOGY FACULTY RESEARCH & CREATIVE WORKS
23. Onyeiwu, S., & Ganguly, A. (2016) **Managing competitive pressures in the retardation era: the case of tooling and machining in Pennsylvania**. International Journal of Globalization and Small Business, 8(2), 158-178.
24. Perez, M. P., Fernandez, M. C. L. & Obeso, M.(2019), **Knowledge, Renewal and Flexibility: Exploratory Research in Family Firms**, Administrative Sciences, 9, 87, pp. 1-19
25. Prashantham, Shameen, (2008), "**New venture internationalization as strategic renewal**", European management journal, Vol. (26), Issue (6), p.p. (378-387).
26. Schmitt, A. Barker, V., Raisch, S. & Whetten, D. (2015) , "**Strategic Renewal In Times Of Environmental Scarcity** ", Long Range Planning , pp: 1-16
27. Shah, H. A., Yasir, M., Majid, A. & Javed, A.(2019), **Impact of Networking Capability on Organizational Survival of SMEs: Mediating Role of Strategic Renewal**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol. 13 (3), PP. 559-580.
28. Sinkkila, H. (2017), **Digitalization Driven Strategic Renewal in Small and Medium Sized Enterprises in Finnish Manufacturing**, Master's Thesis, Aalto University School of Science Degree Program in Industrial Engineering and Management
29. Soewarno , N., Tjahjadjf, B. & Peermatanadia, D.(2020), Competitive Pressure and Business Performance in East Java Batik Industry, Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol. 7 No. 12, pp.329–336.
30. Sriboonlue, P., Ussahawanitchakit, P., (2014),"**Strategic Renewal Capability and Business Success: Evidence from Auto Parts Businesses in Thailand**", Journal of International Finance and Economics, Vol. (14), p.p. (45-62).
31. Thompson, A., Peteraf, Margaret A., Gamble, J. & Strickland, A. (2018). **Crafting & executing strategy**. 21st ed. New York, McGraw-Hill
32. Tomczak , Torsten, Reinecke, Sven & Kuss, Alfred (2018) **Strategic Marketing Market-Oriented Corporate and Business Unit Planning**, Springer Gabler.
33. Tushman, M. L., O'reilly, C. A., & Harreld, J. B, (2013), **Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning**, Harvard Business School, pp. 1-42.

## ملحق (1)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بغداد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م / الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بين ايديكم استبانة تهدف الى تقدير مستوى الإدارة بالتجوال في فنادقكم من خلال تجديد الاساليب التي تستخدمها الإدارة في تجديد الاستراتيجي ، كما تهدف الاستبانة إلى تقدير تجديد الاستراتيجي نحو الزبون لتحديد بالتالي مستوى القدرة التنافسية للفندق، وذلك بقصد استكمال دراسة بعنوان " لتأثير الضغوط التنافسية في فرص التجديد الاستراتيجي لمنظمات الاعمال "، وكجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه إدارة الأعمال.

تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ونود احاطتكم علما ان المعلومات تستخدم لأغراض الدراسة فقط وتتسم بالسرية.

نتمنى تعاونكم....وتقبلوا فائق الشكر والتقدير....

اولا: المعلومات التعريفية:

|   |                          |           |                          |           |                          |
|---|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| أ. الجنس  | <input type="checkbox"/> | ذكر       | <input type="checkbox"/> | انثى      | <input type="checkbox"/> |
| ب. العمر .....                                    | <input type="checkbox"/> | 30 فأقل   | <input type="checkbox"/> | 31 - 40   | <input type="checkbox"/> |
| ج. . التحصيل العلمي:                              | <input type="checkbox"/> | عليا      | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | دبلوم فني | <input type="checkbox"/> | اعدادية   | <input type="checkbox"/> |
| سنوات الخدمة في الفنادق: 5 سنوات فأقل:            | <input type="checkbox"/> | 10-6      | <input type="checkbox"/> | 16 فأكثر  | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | 15-11     | <input type="checkbox"/> | 16 فأكثر  | <input type="checkbox"/> |
| . عدد سنوات الخدمة في مجال الفندقية: 5 سنوات فأقل | <input type="checkbox"/> | 10-6      | <input type="checkbox"/> | 16 فأكثر  | <input type="checkbox"/> |
|   | <input type="checkbox"/> | 15-11     | <input type="checkbox"/> | 16 فأكثر  | <input type="checkbox"/> |
| . عدد الدورات التدريبية: 3 فأقل                   | <input type="checkbox"/> | 8-4       | <input type="checkbox"/> | 9 فأكثر   | <input type="checkbox"/> |

اول- الضغوط التنافسية : هو ردة فعل عكسية صادرة من المنظمة التي لديها رغبة ملحة بالنمو والتوسيع في المجال الخاص بها ، ومفهوم الضغط يشبه بالبالون فانه يتضخم عندما يزيد الضغط ويتوسع مع تلك المرحلة فلا يمكن ان يستمر لأجل غير مسمى ، ويمكن ان يأتي الضغط التنافسي من منافس واحد او عدة المنافسين .

| ت  | الفقرات<br>الفنادق المنافسة:-   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| أ  | تنافسية الخدمة : تلعب الصفات والخصائص او الميزات الخاصة بالخدمة دور في تشكيل ضغوط تنافسية على خدمة الشركة وكما هو الحال في عديد الخدمات فان الميزات الخاصة بالخدمة تعطي ميزة او افضلية لخدمة على حساب خدمة اخر وبالتالي تقلل من الطلب على الخدمة وتدفع بالزبون الى الخدمة الذي يملك ميزات اكثر خصوصاً في حال كان الخدمات متقاربان في مستوى الجودة |           |      |       |         |              |
| 1  | تقدم خدمات مشابهة لخدماتنا.   |           |      |       |         |              |
| 2  | تمتلك خدمات منتجات ذات خصائص فريدة.   |           |      |       |         |              |
| 3  | تقدم خدمات بجودة عالية.   |           |      |       |         |              |
| 4  | تبالغ في سرعة تقديم الخدمة .  |           |      |       |         |              |
| 5  | تملك علامات تجارية جديرة بالثقة.  |           |      |       |         |              |
| ب  | الحصة السوقية التنافسية : ترمز إلى نسبة الاشغال إلى اجمالية الصناعة وتسهم في التعرف على موقف الفندق بالنسبة للفنادق الأخرى بصرف النظر عن الثبات او الزيادة او النقصان في نسبة الصناعة .   |           |      |       |         |              |
|    | الفقرات   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| 6  | تمتلك الفنادق المنافسة لنا حصة سوقية كبيرة .  |           |      |       |         |              |
| 7  | يواجه فندقنا صعوبة في توسيع حصتنا السوقية .   |           |      |       |         |              |
| 8  | هناك ضعف في حواجز الدخول الى سوق الفندقية الممتازة .  |           |      |       |         |              |
| 9  | يواجه فندقنا شدة في سوق الفندقية التي تعمل فيها.  |           |      |       |         |              |
| 10 | من الصعب اعتبار فندقنا هو المقارنة المرجعية في سوق الفندق.  |           |      |       |         |              |
| ج  | الفنادق ذات النشاط المماثل: تعمل في ذات النطاق التنافسي تستقطب مصادرها من مجموعات مماثلة من الأشخاص ، وزيانها وحجمها تتشابه وتدير اعمال متشابه .  |           |      |       |         |              |
|    | الفقرات   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| 11 | يوجد فنادق كثيرة تقدم خدمات مشابهة لما يقدمه فندقنا.  |           |      |       |         |              |
| 12 | تمارس فنادق أخرى نشاطات مماثلة لنشاطاتنا .  |           |      |       |         |              |
| 13 | الخدمات التي نقدمها فندقنا لا تحتاج الى قدرات استثنائية.  |           |      |       |         |              |
| 14 | زياننا فندقنا يتشابهون بذات خصائص زياننا الفنادق الأخرى.  |           |      |       |         |              |
| 15 | تسعى فنادق أخرى لتدير اعمالها بذات نمط إدارة فندقنا .   |           |      |       |         |              |
| د  | التغيير التكنولوجي : التغيير التكنولوجي هي تلك التغيرات التي تحدث في تكنولوجيا الخدمات وتكسيبها ميزة تقديم الخدمة بسرعة وبجودة عالية.   |           |      |       |         |              |
|    | الفقرات<br>الفنادق المنافسة :-  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| 16 | تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية.   |           |      |       |         |              |
| 17 | تعمل على استقطاب الموهوبين في التقنيات الحديثة .  |           |      |       |         |              |
| 18 | تركز على توظيف المعرفة التقنية في أعمالهم.  |           |      |       |         |              |
| 19 | تسعى الى امتلاك احدث المعدات التقنية.   |           |      |       |         |              |
| 20 | تستخدم اساليب التسويق الالكتروني.   |           |      |       |         |              |
| هـ | المنافسة السعرية: يتنافس البائعون في الأسعار لجذب المستهلكين ، وعندما تنخفض قيمة البحث عن الزبون ، تزداد أهمية جذبهم للبائعين ، مما يزيد من حدة المنافسة السعرية ويؤدي إلى انخفاض الأسعار، وإذا كان عدد البائعين أعلى من حد معين.   |           |      |       |         |              |
|    | الفقرات   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
| 21 | تعرض الفنادق المنافسة خدماتها بأسعار اقل من اسعارنا.  |           |      |       |         |              |
| 22 | تقدم الفنادق المنافسة خصومات للشركات السياحية وللوسطاء.   |           |      |       |         |              |
| 23 | تحرص الفنادق المنافسة على التعامل مع المجهزين الاقل كلفة.   |           |      |       |         |              |
| 24 | تستند عروض الفنادق المنافسة على تخفيض الأسعار.  |           |      |       |         |              |
| 25 | يواجه فندقنا صعوبات في مواكبة اسعار الفنادق الأخرى.   |           |      |       |         |              |
| و  | اللوائح والسياسات الحكومية :تعد من اهم المصادر التي تشكل ضغوطاً تنافسية على المنظمات ويتضح تأثيرها من خلال التشريعات والقرارات الحكومية التي تؤثر في قرارات الزبائن وقوانين الضرائب وسياسات التسعير والكثير من التعليمات المتعلقة بالعملين والزبائن والعلاقات العامة وكذلك البيئة .   |           |      |       |         |              |

| الفقرات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة   |
|---------|-----------|------|-------|---------|--|
| 26      |           |      |       |         | يواجه فندقنا قوانين حكومية صارمة في البيئة التي تعمل فيها.   |
| 27      |           |      |       |         | تتسم السياسات الحكومية اتجاها اعمالنا بعدم الثبات .  |
| 28      |           |      |       |         | لا توجد تسهيلات حكومية تجاه منظمات الاعمال الخاصة.   |
| 29      |           |      |       |         | تمتلك الفنادق المنافسة المرونة الكافية للتكيف مع تغييرات القوانين الحكومية اكثر من فندقنا  |
| 30      |           |      |       |         | تستفيد الفنادق المنافسة من السياسات الحكومية اكثر من فندقنا.   |
| ح       |           |      |       |         | قنوات الترويج : وهو مكون رئيسي في الحملات التسويقية ، من مجموعة من أدوات التحفيز ، على المدى القصير في الغالب ، المصممة لتحفيز او الاسرع أو الأكبر أو خدمات معينة من قبل الزبائن . |
| الفقرات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة   |
| 31      |           |      |       |         | تنتشر الحملات الترويج للفنادق المنافسة الى مناطق جغرافية واسعة .   |
| 32      |           |      |       |         | تهتم الفنادق المنافسة بتقديم حملات ترويجية ذات مستوى عالي من الذكاء الاحترافي .  |
| 33      |           |      |       |         | تخصص الفنادق الأخرى اموالاً كبيرة لنشاط الترويج لخدماتها.  |
| 34      |           |      |       |         | التخصيصات المالية التي تقدمها فندقنا لنشاط الترويج قليلة.  |
| 35      |           |      |       |         | يعاني فندقنا من ضعف في اساليب الترويجية .  |

ثاني- : المتغير الرئيسي الثاني (التجديد الاستراتيجي) : عملية مستمرة تستهدف الأفكار وتركز على الموارد لاتباع اليات عمل معينة لإجراء تغييرات استباقية وعلاجية من اجل جعل (0)الاستراتيجية والمنظمة اكثر حيوية ومواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية . وهو يتضمن الابعاد الفرعية التالية:

أ- الإنعاش: يتضمن إعادة تنشيط المهارات الموجودة في وحدة ديناميكية مستقلة عن المنظمة لغرض اختبار منتج جديد أو تكنولوجيا جديدة لا تتطلب أي سرعة معينة.

| ت  | الفقرات   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|----|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
|    | الإدارة العليا في الفندق:-  |           |      |       |         |              |
| 36 | تقوم بتنشيط مهارات العاملين وتجديد قدراتهم وتنمية خبراتهم لمواكبة التطورات في بيئة العمل .  |           |      |       |         |              |
| 37 | تدعم تبني قدرات غير موجودة وغير متبعة من خلال وحدات ديناميكية مستقلة اداريا لاختيار خدمات او تقنيات جديدة .                                       |           |      |       |         |              |
| 38 | تدعم اختبار الاساليب الجديدة من خلال مبادرات تنبع من مديري الخطوط الامامية للوصول الى نتائج مبتكرة.   |           |      |       |         |              |
| 39 | تركز على عملية الانعاش للفندق لتنشيط الكفاءات الاساسية والتي يتم التحكم في مخاطرها.   |           |      |       |         |              |
| 40 | تهتم بالعاملين الجدد ومنحهم الفرصة لا بداء ارانهم وتنفيذ افكارهم التطويرية الحديثة .  |           |      |       |         |              |
| 41 | ترصد تخصيصات مالية لعملية الانعاش .   |           |      |       |         |              |
| 42 | تقدم المساعدة للعاملين للتغلب على مقاومتهم الطبيعية في تنفيذ اعمالهم بشكل مختلف لتحفيزهم وزيادة حماسهم وسلوكياتهم الايجابية لخدمة عملية التجديد . |           |      |       |         |              |

ب- تجديد الشباب : يتضمن ذلك آلية إعادة تنشيط الهياكل المركزية للفندق ويتطلب تغييرا جذريا في الهيكل والاستراتيجية والتكنولوجيا وسلوك الأفراد.

| ت  | الفقرات<br>الادارة العليا في الفندق:-  | اتفق<br>بشدة | اتفق | محايد | لا<br>اتفق | لا<br>اتفق<br>بشدة |
|----|--|--------------|------|-------|------------|--------------------|
| 43 | تشجع على ابتكار تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والتكنولوجيا لتحقيق النمو المستدام وفق الرؤيا المستقبلية .          |              |      |       |            |                    |
| 44 | تعزيز القدرة للسيطرة على العمليات الجديدة ووضع الانظمة الفعالة التي يحتاجها لتحل محل الاجراءات الروتينية .                         |              |      |       |            |                    |
| 45 | تدعم اجراء تجديد شامل وسريع في حال فشل الاستراتيجية الحالية من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .                                  |              |      |       |            |                    |
| 46 | توظف خبراتها في ريادة الاعمال واعادة الهيكلية والانعاش لتقليل مخاطر وتسريع عمليات التجديد .  |              |      |       |            |                    |
| 47 | توظف خبراتها في التخطيط للاختيار الصحيح للقيادات بمختلف المستويات في الهيكل التنظيمي الجديد والتنفيذ الامثل للاستراتيجية الجديدة . |              |      |       |            |                    |
| 48 | تدعم قادة التغيير الموهوبين والمجربين وفرص العمل الناجمة ضمن عملية ادارة الموهبة لتقليل من خطر عدم بدا عملية تجديد الشباب للفندق . |              |      |       |            |                    |
| 49 | منفتحة للاستفادة من تجارب الاخرين لتحقيق تجديد الشباب الناجم والفاعل والسريع باقل المخاطر الممكنة.                                 |              |      |       |            |                    |
| 50 | تدعم تشكيل وحدات مستقلة مرتبطة بها ومرنة لاختيار اداء المهام الاستراتيجية والتنافسية الجديدة .                                     |              |      |       |            |                    |

ت- المغامرة او المخاطرة : تتضمن هذه الآلية خلق كيانات ريادة صغيرة من خلال عزل وحدة مرنة من الفندق ككل، والتي تتسارع نحو مساحة من الفرص.

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 51 | تشجع اعادة ترتيب الكفاءات والاجراءات عند تشكيل الوحدات المستقلة .   |  |  |  |  |  |
| 52 | تتخطى بطيء عملية تحويل الافكار الجديدة الى ممارسات تطبيقية والاسراع بها .   |  |  |  |  |  |
| 53 | ترصد تخصيصات مالية للوحدات المستقلة لتنفيذ اليات المغامرة في تقديم الجديد .   |  |  |  |  |  |
| 54 | تحفز تطبيق الافكار الجديدة وتفعيل القواعد المعرفية للمساعدة في تطوير عمل الوحدات الابداعية لتقبل المخاطرة .                   |  |  |  |  |  |
| 55 | تراقب الفرص المتاحة في البيئة والتنشيط المستمر للأعمال الريادية لتحقيق التناوب الديناميكي بين بناء القدرات والاستفادة منها .  |  |  |  |  |  |
| 56 | تعمل على ان تكيف الفندق وتستجيب للأفكار الجديدة التي تظهر في الاقسام الابداعية بغض النظر عن القصور الذاتي في الاقسام الاخرى . |  |  |  |  |  |

ث- اعادة الهيكلة : تتضمن هذه الآلية على إعادة هيكلة أقسام جديدة داخل الفندق وخدمات واولويات جديدة, وتتميز هذه الآلية بمستوى معين من السرعة وعملية التغيير فيها تكون محفوفة بالمخاطر إلى حد ما.

| ت  | الفقرات<br>الإدارة العليا في الفندق :-   | اتفق<br>بشدة | اتفق | محايد | لا<br>اتفق | لا<br>اتفق<br>بشدة |
|----|--|--------------|------|-------|------------|--------------------|
| 57 | ترفع قابلية العاملين على تحمل مخاطر التغيير الجزئي للهيكل التنظيمي وبعض الاساليب التنظيمية .             |              |      |       |            |                    |
| 58 | تدعم الغاء بعض الاقسام الحالية واستحداث اقسام وشعب جديدة تتوافق مع المستجدات الحديثة.                    |              |      |       |            |                    |
| 59 | تشجع اعادة ترتيب ودمج او فصل بعض الاقسام والشعب لتحقيق سرعة تقديم الخدمة .                               |              |      |       |            |                    |
| 60 | تعمل على تشكيل فرق عمل ولجان مؤقتة ومن اقسام مختلفة لمواجهة الحالات الطارئة والمطلوب السرعة في انجازها . |              |      |       |            |                    |
| 61 | تقوم بإعادة ترتيب ممارسة أنشطة العمل على وفق التقنيات الحديثة.   |              |      |       |            |                    |
| 62 | منفتحة على تجارب الآخرين في تقليل صعوبات الوصول للهيكل التنظيمي الأفضل وتشجيع على التجديد المستمر.       |              |      |       |            |                    |
| 63 | توظف تجاربها وخبراتها في المغامرة والإدارة الفعالة للمواهب لتقليل مخاطر تسريع عمليات إعادة الهيكلة .     |              |      |       |            |                    |