مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الفندقية دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في مدينة اللاذقية
**اسم الكاتب:** د. بسام حسن زاهر، هشام عدنان لايقة
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4944
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 20:33 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (1) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) 2017

# دور التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الفندقية
# دراسة ميدانية على الفنادق العاملة في مدينة اللاذقية

**الدكتور بسام حسن زاهر***
**هشام عدنان لايقة****

**(تاريخ الإيداع 18 / 12 / 2016. قُبِل للنشر في 27 / 2 / 2017)**

## □ ملخّص □

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود تشبيك وتعاون فيما بين الفنادق، وطبيعته ونوعه وديمومته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات السياحية الفندقية العاملة في مدينة اللاذقية.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد طوّر الباحث استبانه لجمع البيانات، شمل مجتمع البحث جميع مدراء الفنادق في اللاذقية في (69) فندقاً، وقد اختار الباحث عينة ميسرة من موظفي الإدارة العليا لـ ( 18) فندقاً وقد تم توزيع ثلاثة استبيانات لكل فندق ليصبح عدد الاستبيانات الموزعة ( 54) استبياناً، وهي من فنادق ( 3-4-5) نجوم فقط نظراً لنضوج تلك الفنادق في العمل السياحي الفندقي وإمكانية الاستفادة من الخبرة التي يمتلكونها في السوق وخاصة في مجال العلاقات الاجتماعية.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه لا يوجد تشبيك بين الفنادق محل البحث في مرحلة البدء والانطلاق، و أنّ مديري تلك الفنادق يوافقون بدرجة متوسطة على تعاون الفندق مع الجامعات لابتكار خدمات جديدة. كما تسعى الفنادق للبحث عن شركاء في نفس المجال ، أن التشبيك يؤثر على نجاح الفندق، وأن الفندق يعمل على تبادل المعلومات مع المنشآت الأخرى السياحية، وأن التشبيك يساعد على إنتاج خدمات مكملة للمشروع السياحي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول أهميّة التشبيك، وأن مدراء الفنادق محل البحث يوافقون على أهميّة التشبيك. وأخيراً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بدور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي فإن التشبيك يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات السياحية الفندقية.

**الكلمات المفتاحية:** المشروع السياحي – الفنادق – التشبيك –الميزة التنافسية.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** طالب دكتوراه – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (1) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) 2017

# The Role of Networking to Achieve to Competitive Advantage for Hospitality Tourism Organizations : A Field Study on Hotels in Lattakia City

**Dr. Bassam Hasan Zaher***
**Hisham Adnan Layqa****

**(Received 18 / 12 / 2016. Accepted 27 / 2 / 2017)**

## □ ABSTRACT □

This study aimed to identify the extent of the existence of networking and cooperation among hotels and nature, type, and its lifetime and its role in achieving competitive advantage of the tourist hotel projects operating in the city of Lattakia.

To achieve the objectives of the study were researcher developed a questionnaire to collect data, including the research community all hotel managers in Lattakia in **69** hotels, the researcher has chosen soft sample of senior management personnel for **18** hotels have been three questionnaires each hotel distribution bringing the total number of distributed questionnaires ( 54) questionnaire, one of the hotels (5-4-3) stars only due to the maturation of those hotels in the tourist hotel work and the possibility of benefiting from the expertise they hold in the market, especially in the field of social relations.

The study concluded the following results; that no networking between the hotels in the beginning and start-up phase, and that the managers of those hotels agree moderately on the hotel's cooperation with universities to create new services. It also seeks hotels to search for partners in the same field, the networking affect the success of the hotel, and the hotel is working on the exchange of information with other tourist enterprises, and that networking helps produce complementary services to the tourism project. And no statistically significant between the average Answers private respondents of the importance of networking differences, and hotel managers agree on the importance of networking. Finally, no statistically significant differences between the average answers of respondents about the networking role in enhancing the competitive advantage and therefore the networking contributes to promoting the competitiveness of the tourist hotel projects.

**Key words** : Touristic Enterprise – Hotels – Networking – Competitive Advantage.

*Professor- Business Administration Department- Faculty Of Economy- Tishreen University- Lattakia- Syria.
**Postgraduate Student- Business Administration Department- Faculty Of Economy- Tishreen University- Lattakia- Syria.

## مقدمة:

انتشر مفهوم التشبيك في العقدين الأخيرين حول العالم ، والذي يعني التعاون والتنسيق فيما بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أهدافها، وتوسع استخدام هذا المصطلح نتيجة الظروف والأزمات الاقتصادية التي تمر بها الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، والتي تفرض حالة من التعاون والتكامل لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن الراغبين بالاستفادة من الخدمات التي تقدمها تلك المشروعات، كما انسحب هذا المفهوم على المشروعات السياحية وخاصّة الفندقية لما لهذه المشروعات من أهمية في السوق السياحي، واستُخدمت عبارتي "شبكة العلاقات الاجتماعية" و "التشبيك" على نطاق واسع في الوقت الراهن، إذ تتعاون وتتشابك المشروعات السياحية فيما بينها في الوقت الحالي لكسب أكبر عدد من الزبائن وتحسين الميزة التنافسية لها وبالتالي ديمومة ربحيتها وبقائها في السوق.

**مشكلة البحث:**

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة من المشروعات الفندقية في محافظة اللاذقية، تبين أن هناك ميل لدى العديد من مديري الفنادق للتعاون فيما بينهم وخاصة في ظل الواقع الاقتصادي الحالي والذي اتسم بالاعتماد على السياحة الداخلية وقلة عدد السياح، ونظراً لأهمية موضوع التشبيك وفعاليته، وميل البعض الأخر للانعزال واعتبار أن الفنادق الأخرى هي فنادق منافسة وعدم وجود أي فرصة للتعاون معها، وبناء على ما سبق وجب البحث والتدقيق حول مدى توفر التشبيك فيما بين الفنادق الموجودة في محافظة اللاذقية ونوعه ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية لهم، ويستطيع الباحث تلخيص مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي:

-ما أهمية ودور التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الفندقية في مدينة اللاذقية؟

## أهمية البحث وأهدافه:

يهدف البحث لتسليط الضوء على موضوع حديث ومبتكر لما له من أهمية نظرية مستمدة من أهمية موضوع التشبيك وأهمية عملية مستمدة من أهمية القطاع المدروس وهو الفنادق السياحية في اللاذقية، وبالتالي فإن البحث يهدف إلى:

1-توصيف واقع التشبيك ونوعه بين المشروعات السياحية الفندقية في محافظة اللاذقية.

2-معرفة مدى إسهام التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الفندقية.

## منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على دراسة دور التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية، وعلى المنهج الاستنباطي، من خلال وضع بعض الفرضيات والمقدمات ومن ثم استخلاص النتائج لبيان مدى مساهمة التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق العاملة في مدينة اللاذقية محل البحث، حيث قام الباحث بتوزيع استبيانات على /18/ فندقاً في محافظة اللاذقية من سوية (5 – 4– 3) نجوم خلال شهري (تشرين أول – تشرين الثاني).

**فرضيات البحث:**

1-لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة حول واقع وأهمية التشبيك الموجود في المشروعات الفندقية، وبين أهمية التشبيك الواجب توافرها لتحقيق الميزة التنافسية لهم.

2-لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور التشبيك السائد حالياً في الفنادق محل البحث وبين دور التشبيك الواجب توافره لتعزيز الميزة التنافسية للمشروعات الفندقية في محافظة اللاذقية.

**مجتمع وعينة البحث:**

من أجل دراسة دور التشبيك في تحقيق الميزة التنافسية للمشروعات السياحية الفندقية لجأ الباحث إلى إجراء دراسة مسحية على الفنادق العاملة في مدينة اللاذقية من خلال تصميم استبيان موجه إلى موظفي الإدارة العليا في الفنادق المذكورة، وقد وزع الباحث الاستبيان على عينة ميسرة شملت موظفي الإدارة العليا لـ( 18) فندق بواقع ثلاثة استبيانات لكل فندق ليصبح عدد الاستبيانات الموزعة ( 54) استبياناً، تم استرجاع منها ( 52) استبياناً، وتم استبعاد استبياناً واحداً لنقص المعلومات فيه فكانت الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي أدخلها الباحث في التحليل هي ( 51) استبياناً بنسبة (94,44)% وهي نسبة تمثيل جيدة جداً.

## الدراسات السابقة:

**1- داسة (Ying, 2010) بعنوان: الشبكات الاجتماعية في صناعة السياحة – استقصاء كارليستون وجنوب كارولينا:**

ركزت هذه الدراسة على العلاقات بين أصحاب المصالح على مستوى قطاع السياحة وبناء الشبكات بين المنظمات في صناعة السياحة. ودراسة الفجوة في الشبكات السياحية وقد تم اختيار منطقتي ( Charleston و(South Carolina)، تم جمع البيانات بواسطة المقابلات المعمقة مع ( 327) من المستثمرين في وكالة السياحة والسفر (CACVB) بالإضافة لـ(745) موقع أنترنت للمنظمات المرتبطة بالسياحة.

أكدت نتائج الدراسة التأثيرات المقترحة لوجود العلاقات الشخصية وتأثيرها في مجال عمل السياحة وأن الميزات الشخصية ساهمت في بناء الشبكات الفردية (قوة ربط الشبكات – تنويع الشبكات)، وعلى مستوى الشبكات بين المنظمات السياحية فقد تضمنت أن أي اضطراب في سوق ما سيؤثر على أداء الشبكة السياحية (رضا الزبائن، القدرة على جذب موظفين، العلاقة بين الإدارة والموظفين، تطوير خدمات أو برامج جديدة، جودة الخدمة).

وعلى مستوى شبكات الانترنت فقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع منظمات السياحة قد لعب دوراً هاماً في بناء الشبكات عبر الأنترنت والذي ارتبط ببناء شبكة علاقات تنظيمية أثرت بشكل مباشر على أداء السوق السياحي (التسويق، الربحية، الحصة السوقية، نمو المبيعات). كما شددت الدراسة على أهمية التوسع في بناء شبكات المنظمات السياحية لإنجاز نجاح العمل وجلب فرص سياحية للمنظمات، وكذلك أهمية العلاقات مع الزبائن والشبكات الفردية الاجتماعية لجذب العنصر البشري.

**2- دراسة (ابراهيم، 2010) بعنوان ( معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية):**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه الشبكات بين المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، وكذلك إلى التوصل إلى تصور مقترح للتغلب على المعوقات التي يتم التعرف عليها وأظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها حاجة المنظمات إلى شراكة فعالة مع أطراف عديدة لضمان استمرارية الشبكات، وجود قواعد

مؤسساتية وقانونية تعتبر حجر الزاوية في المجتمع المدني، هناك تحديات مرتبطة بالثقافة السائدة مثل الديمقراطية .ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوكمة في المنظمات الغير حكومية، وإبراز أهمية التشبيك بين المنظمات الأهلية.

**3-دراسة (Friedrichs, 2009) بعنوان (الريادة الجماعية- الشبكات كإستراتيجية لتطوير الأعمال):**

هدفت الدراسة لبيان الممارسة الناشئة للريادة الجماعية وتوضيح نموذج إدارة التسويق الشبكي في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث قام الباحث باستخدام التعاون والاتحاد بين الأعمال لكسب وزيادة الانتباه في الاقتصاد الحالي للمنافسة الدولية، استخدم الباحث نموذج دراسة حالة شبكة الفنادق الأفقية في بلدية السويد، معتمداً في جمع البيانات على المقابلات المعمقة مع مدراء / مالكي الفنادق ومع سلطات السياحة المحلية. خلصت الدراسة إلى أن نتائج أهمها أن قوة الاتصال والشبكات بين الأعمال تعرض أثر الريادة الجماعية للوصول إلى تطوير الأعمال التجارية الإيجابية، وأن التسويق الشبكي يعتبر ضرورة لازمة لتطوير الأعمال.

**4-دراسة (Dickson et al, 2006) بعنوان (العناقيد والشبكات بين الفنادق الصغيرة المستقلة: تطور عبر عشر سنوات):**

هدفت الدراسة إلى اختبار النشاطات الشبكية بين الفنادق الصغيرة المستقلة في لندن، تم جمع البيانات الكمية من خلال استبيان تم توزيعه على مدراء الفنادق ومقابلات مباشرة . تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وخلصت الدراسة لنتائج مهمة منها أن طبيعة الأعمال تغيرت في السنوات العشر بشكل بطيء، وأن القليل من الفنادق اندمجت مع الزمن وأن سلسلة الفنادق العالمية التي دخلت السوق أضافت ضغط إضافي على الفنادق المستقلة ، وأن الفنادق التي تعمل بالامتياز تتنافس مع الفنادق المستقلة وتغير طبيعة السوق السياحي وتزيد من الطلب المتنامي على فنادق العلامات التجارية في ظل انخفاضه على الفنادق المستقلة.

**5- دراسة (Timur,2005) بعنوان: الشبكات السياحية المستدامة:**

تختبر هذه الدراسة مدى وجود علاقات بين أصحاب المصالح والذين يعدون شركاء في التطوير السياحي المستدام ، تم اختيار عينة ممثلة من ثلاث شبكات سياحية بواسطة الاستقصاء التجريبي، تم توزيع ( 578) استبيان على الوكالات السياحية، أصحاب المصالح، سلطات حكومية والجهات الفندقية في مدينة Calgary (ألبيرتا -كندا)، Victoria (BC- كندا)، وسان فرانسيسكو (كاليفورنيا- USA)،

نتج من خلال الدراسة أن المنظمات السياحية ممثلة بالوكالات، الفنادق، الهيئات الحكومية تعمل بالتعاون مع أصحاب المصالح، الزبائن، لتطوير السياحة المستدامة عن طريق استغلال الفرص، العقبات والسلوك، الاتصالات بين الأشخاص أو المنظمات، تحويل الأموال بين المنظمات، تبادل الموارد والمعلومات، برامج سياحية مشتركة.

## النتائج والمناقشة:

### 1-مفهوم التشبيك:

وردت عدة تعريفات للتشبيك، فمثلاً ساركا ( Szarka,1990) يعرفه بأنه نوع خاص من العلاقات التي تربط مجموعة من الأشخاص، بينما باشي (Pache, 1989) فيصف التشبيك كعلاقات تبادلية طويلة المدى بين شركتين أو أكثر والتي تكون مستندة على المنفعة المتبادلة للأعضاء. أما مايلز وسنو (Miles & Snow,1992) فيشيران إلى أن المنظمات المتشابكة تكون مختلفة عن الأشكال التنظيمية الأخرى، حيث يذكر أنه على خلاف المنظمات الأخرى التي تفضل إبقاء كل الأصول ضمن الشركة فإن المنظمات المتشابكة تستخدم أصول وموارد أخرى مملوكة من قبل أعضاء

آخرين للشبكة، وأن إدارة الموارد تكون محددة من خلال آليات السوق وليس بواسطة عمليات إدارية. بينما كيران وآخرون (Curran et al,1992) فيرون الشبكات كظاهرة ثقافية، ومجموعة من المعاني، والعادات، والتوقعات المرتبطة مع ارتباطات سلوكية.

**2-أهمية التشبيك:**

يعدّ التشبيك ذو أهمية كبيرة، إذ يؤثّر على نجاح الشركة، ويمكنّها من زيادة كفاءتها وفعاليتها، ويزيد من قدرتها على رصد البيئة غير المستقرة، كما يعدّ من الأصول النفيسة في الشركة ( Dubini and Adrich, 1991)، ومن ناحية أخرى فإن التشبيك والروابط بين المنظمات يخفض الفشل، وينبّه إلى الفرص المرتقبة للمنظمات (Miner et al, 1990).

كما تتميز الشبكات بقدرتها على تقديم مصادر هامة حول نشاطات الرياديين (رجال الأعمال) وذلك من خلال تطوير والمحافظة على علاقات مع الموردين، الموزعين، والمستهلكين، أو من خلال الاتصالات الاجتماعية والتي تشمل المعارف والأصدقاء، والعائلة ( Drackopoulou-Dodd and Patra, 2002)، ويذكر لارسون (Larson,1992) بأن استخدام التشبيك بين المنظمات يمثل رافعة أساسية للوصول إلى الموارد المناسبة والميزة التنافسية، وأن التشبيك بين المنظمات وبين الأشخاص يساعد في النجاح المالي للشركات الريادية ويسهم في تسريع نموها وإبداعها.

ويرى بارك (Park ,1996) أنّ التشبيك بين المنظمات يعدّ كآلية استراتيجية لتحسين الميزة التنافسية للشركة من خلال تخفيض التكلفة والمحافظة على المرونة، كما تساعد على الاقتصاد في تكلفة المعلومة وتسريع الإبداع التكنولوجي، كما أن التشبيك بين المنظمات يوصف بأنه تعاون غير رسمي بين المنظمات والذي يوفّر القدرة على تبادل المعلومات فيما بينها، وذلك من أجل الاقتصاد في تكاليف الحصول على المعلومات.( Hansen,1995 ; Kneiner and Shultz, 1993; Osborn and Hagedoorn, 1997).

وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين دورة حياة المشروع ووجود التشبيك بين الرياديين، فهناك العديد من الدراسات والتي هدفت لتسليط الضوء على العلاقة بين تشكل الشبكات والمراحل المختلفة للعملية الريادية، والتي اقترحت أن الكثير من الشركات الريادية الناشئة تعتمد على الروابط مع العائلة والأصدقاء في مرحلة البدء والنشوء، وفي وقت لاحق على روابط شبكية مع البنوك، المصرفيين، والوكالات الحكومية.(Birley & Cromie, 1988)

وفرّق الباحثون بين نوعين من التشبيك، فأشاروا إلى الشبكة الشخصية بمصطلح "التشبيك بين الأشخاص" بينما وصفوا العلاقات بين المنظمة والعالم الخارجي بمصطلح "التشبيك بين المنظمات"( Dubini and Aldrich,1991:307).

ويذكر لارسون وستار (Larson and Starr,1993) بأن التشبيك بين الأشخاص يكون مرتبط بفكرة أساسية تدور حول كيفية انخراط الرياديين كأفراد في النظم الاجتماعية المختلفة، بينما التشبيك بين المنظمات تكون مبنية حول فكرة كيف أن المنظمة الريادية الجديدة تؤسس للعلاقات بينها وبين المنظمات الأخرى بعد أن تكون متشكلة.

**2-الميزة التنافسية:**

**-مفهوم الميزة التنافسية:**

تعددت آراء الكتّاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد مفهوم تلك المزايا ، فيما يعرفها البعض من زاوية القدرة على خلق أو تحقيق القيمة للزبون عندما يشير إلى أنها "مهارة أو تقنية أو مورد متميز يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تفوق تلك التي

يحققها لهم المنافسون، ويؤكد تفوق المنظمة على منافسيها من وجهة نظر زبائنها جراء ما يحصلون عليه من منافع وقيم مقارنةً بالمنتجات البديلة"(السلمي،2001: 104)

ومن زاوية إستراتيجية التنافس هنالك من ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها "عنصر تفوق المنظمة على منافسيها ويتم تحقيقها جراء إتباعها لإستراتيجية محددة للتنافس تتضمن تحديد طريقة وميدان وأساس التنافس" (خليل ، 1998 ، 37) .

ومن زاوية الموقف التنافسي، فإن الميزة التنافسية هي "قدرة المنظمة على البيع لمدة أطول مع تحقيق الأرباح" وفي إطار الكلف المنخفضة تعرّف الميزة التنافسية بأنها "القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنةً بالمنافسين، أو أنها القدرة على تمييز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك" (Ghemawat & del Sol, 1998, 34).

كما عرفها بورتر بأنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المنظمة، والتي تكون أكثر فاعلية من الطرق المستخدمة في المنظمات المنافسة، وأنها القيمة التي تستطيع المنظمة أن تخلقها لزبائنها (عبد الحميد،2015).

وعرفها (Hoffman,2008,p.2) بأنها العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع المنافسين.

**-كيفية بناء الميزة التنافسية:**

يذكر (هل وجونز، 1998، 196–202) بأن العوامل الأربعة التي تدخل في بناء المزايا التنافسية هي الكفاءة والجودة والتجديد والاستجابة لحاجات العميل، والتي تعدّ الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ولكن هناك علاقة فيما بينهم فالجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل. حيث عبر عنها بالآتي:

*الكفاءة: ويعبر عنها بالمخرجات إلى المدخلات، فكلما كانت الشركات أكثر كفاءة كلما قلّ مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

*الجودة: حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة المنتجات في أعين المستهلكين، حيث تعدّ الجودة أمراً حتمياً من أجاء بقاء الشركات واستمرارها.

*التجديد: هو كل تقدم يطرأ على المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة وعمليات الإنتاج والاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة.

*الاستجابة لحاجات العميل: حيث يتعين على الشركة لكي تتفوق في هذا المجال أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، وأن تلتزم بوقت الاستجابة (وقت تسليم السلعة).

**أهمية تحقيق الميزة التنافسية:**

يعتقد ( يحضيه وبلال، 2004،3–4) بأن الميزة التنافسية يمكن أن تحقق للمنظمة خلق قيمة مضافة للعملاء لكي تلبي حاجاتهم وتضمن ولاءهم وتحسّن الصورة الذهنية للمنظمة وسمعتها لدى المستهلكين، كما تحقق التمييز الاستراتيجي في السلع والخدمات من قبل المنظمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الكفاءات والموارد والاستراتيجيات المتبعة في ظل المنافسة، كما تحقق حصة سوقية للمنظمة إضافة إلى تحقيق ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

وإن أهم الأهداف التي يمكن للمنظمة أن تحققها من خلال الميزة التنافسية كما يراها (قويدر وكشيدة، 2007) هي خلق فرصة تسويقية جديدة ودخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من المستهلكين أو تكوين رؤيا مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها بالإضافة للفرص الكبيرة التي ترغب باستغلالها.

**توصيف عينة البحث:**

تم تصميم استبيان (ملحق رقم 1) موجه إلى موظفي الإدارة العليا في فنادق العينة وفيما يلي توصيف للعينة المدروسة بعد تحليل الاستبيانات:

**جدول (1): توصيف العينة المدروسة**

| | | ذكور | اناث | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| الفئة العمرية | (29-20) | 5 | 0 | 5 |
| | (39-30) | 8 | 11 | 19 |
| | (49-40) | 19 | 0 | 19 |
| | (59-50) | 8 | 0 | 8 |
| المستوى التعليمي | ثانوية | 4 | 0 | 4 |
| | معهد متوسط | 18 | 5 | 23 |
| | اجازة جامعية | 14 | 6 | 20 |
| | ماجستير | 4 | 0 | 4 |
| مدة العمل في المؤسسة الحالية | أقل من 5 سنوات | 14 | 5 | 19 |
| | 5-10 سنوات | 22 | 1 | 23 |
| | 11-15 سنة | 0 | 5 | 5 |
| | 16-20 سنة | 4 | 0 | 4 |
| عدد العمال | 10-49 | 27 | 11 | 38 |
| | 50-249 | 13 | 0 | 13 |
| المجموع | - | 40 | 11 | 51 |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS**

من الجدول (1) السابق نجد أنّ أفراد العينة توزعوا على 40 من الذكور نسبتهم 78,43% و 11 أنثى نسبتهم 21,57%، وأنّ الإناث من الفئة العمرية ( 30- 39) سنة قد تنوعت مؤهلاتهم العلمية بين معهد متوسط واجازة جامعية، وأنّ مدة عملهم في مؤسساتهم أقل من 15 سنة، وأن كل الاناث من أفراد العينة يعملن في مؤسسات عدد عمالها (10-49) عاملاً، في حين نجد أنّ الذكور من أفراد العينة كان أكبر تكرار لهم في الفئة العمرية ( 40-49) سنة، وأكبر تكرار لمستواهم التعليمي (معهد متوسط) يليه الاجازة الجامعية، وأكبر تكرار لمدة عملهم كان في الفئة (5-10) سنوات.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

تم توزيع الدرجات على أسئلة الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بإعطاء الدرجة ( 5) لاحتمال الإجابة (موافق بشدة)، والدرجة (4) لاحتمال الاجابة (موافق)، الدرجة (3) لاحتمال الإجابة (موافق بدرجة متوسطة)، والدرجة (2) لاحتمال الاجابة ( غير موافق)، والدرجة (1) لاحتمال الاجابة ( غير موافق بشدة).

كذلك استعان الباحث ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية( SPSS,20) حيث قام بتحليل البيانات التي حصل عليها باستخدام أداة الدراسة باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

-النسب والتكرارات.

-الإحصاءات الوصفية: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

-اختبار (t) لعينة واحدة ( One- sample T test ) علماً أنّ قيمة الوسط الحسابي للمقياس ( ليكرت ) هو (3).

أمّا معيار الحكم على متوسط الاجابات فقاً لمقياس ليكرت:

المعيار= ( درجة الإجابة العليا – درجة الإجابة الدنيا )/ عدد فئات الإجابة

المعيار = (5-1) / 5 = 0.8

وبناءً عليه يكون توزيع الدرجات اعتماداً على طول الفئة كالآتي:

**جدول (2): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي بحسب المجال**

| المجال | درجة الموافقة |
|---|---|
| [1- 1.8[ | غير موافق بشدة |
| [1.81 -2.60] | غير موافق |
| [2.61 -3.40[ | موافق بدرجة متوسطة |
| [3.41- 4.20[ | موافق |
| [4.21 -5 ] | موافق بشدة |

**المصدر: من إعداد الباحث**

**مقياس (معامل) الثبات (ReliabilityCoefficient):**

تم حساب معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية مباشرة من خلال تجزئة العبارات الى نصفين متساويين بطريقة عشوائية، حيث حصل الباحث على النتائج التالية:

**جدول (3): حساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام التجزئة النصفية**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | .788 |
| | | N of Items | 13[a] |
| | Part 2 | Value | .817 |
| | | N of Items | 13[b] |
| | Total N of Items | | 26 |
| Correlation Between Forms | | | .652 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | .790 |
| | Unequal Length | | .790 |
| Guttman Split-Half Coefficient | | | .789 |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS**

يبين الرمزان ( a, b) الأساس الذي تمت بموجبه التجزئة النصفية، و نجد أن معامل الارتباط بين القسمين **(Correlation Between Forms)** بلغ ( 0,652)، كذلك الأمر نجد معامل ثبات سبيرمان براون **(Spearman-Brown Coefficient)** بلغ ( 0,790) وهو مقبول ودال إحصائياً، وتشير قيمة معامل غتمان للتجزئة النصفية ( **Guttman Split-Half Coefficient**) والتي بلغت ( 0,789) الى ثبات الاستبيان، وبأخذ الجذر التربيعي لهذه القيمة نحصل على معامل الصدق والذي يساوي ( 0,888)، وهكذا نقول أنّ الاستبيان صادق وأنّه يمثل المجتمع المدروس تمثيلاً دقيقاً.

**معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha ):**

من خلال معامل ألفا كرونباخ سيقوم الباحث بحساب الارتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة، والجدول التالي يبين قيمة هذا المعامل:

**جدول (4): معامل ألفا كرونباخ**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .877 | 26 |

**المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

ونلاحظ من الجدول السابق (4) أنّ قيمة معامل الثبات ( **Cronbach'sAlpha**) الكلية تساوي (0,87) وهو معامل ثبات جيد لأنه أكبر من (0,70). (سيكاران، 1998)

**مقياس الاتساق الداخلي ( الصّدق) لفقرات الاستبانة**

يقصد بالاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، وقد قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة، وهي ( متوسط إجابات أفراد العينة على محور التشبيك، متوسط اجابات أفراد العينة على محور التنافسية) والمتوسط الكلي للفقرات مجتمعة. وقد تم الحصول على الجدول التالي:

**جدول (5): معاملات الارتباط بين متوسط العبارات التي تمثل كل متغير على حدة**

| | | متوسط اجابات أفراد العينة عن محور التشبيك | متوسط اجابات أفراد العينة عن محور التنافسية | متوسط اجابات افراد العينة عن كل الأسئلة |
|---|---|---|---|---|
| متوسط اجابات أفراد العينة عن محور التشبيك | Pearson Correlation | 1 | .649** | .892** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 |
| | N | 51 | 51 | 51 |
| متوسط اجابات أفراد العينة عن محور التنافسية | Pearson Correlation | .649** | 1 | .923** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 |
| | N | 51 | 51 | 51 |
| متوسط اجابات افراد | Pearson Correlation | .892** | .923** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | N | 51 | 51 | 51 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

من الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين المتغيرات المدروسة (معاملات الاتساق الداخلي) مقبولة ودالة احصائياً لأنّ:

$$sig = p = 0.000 < \alpha = 0.01$$

ومنه نجد أن الاستبانة صادقة وتتمتع بثبات فقراتها وبالتالي فهي صالحة للتطبيق على العينة المدروسة.

**4-توصيف متغيرات البحث:**

تم إتباع التقسيم الذي اعتمد في الاستبيان حيث تناول بالباحث بالدراسة والتحليل والاختبار كل محور على حدة كما يأتي:

**محور أهمية التشبيك:**

قام الباحث بإعداد الجدول التالي لتوصيف محور (أهميّة التشبيك):

**جدول (6): توصيف محور أهمية التشبيك**

| محور أهمية التشبيك | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) | احصائية t | احتمال الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعتقد أن التشبيك مهم للمنشأة الفندقية | 3,51 | 1,15 | 32,76 | 3,15 | 0,003 | دال |
| تسعى المنظمة للبحث عن شركاء في نفس المجال | 3,43 | 1,18 | 34,40 | 2,59 | 0,012 | دال |
| تعتقد أن التشبيك يؤثر على نجاح المنشاة | 3,51 | 1,24 | 35,32 | 2,94 | 0,005 | دال |
| تعمل المنشأة على تبادل المعلومات مع المنشآت الأخرى السياحية | 3,76 | 1,19 | 31,64 | 4,58 | 0,000 | دال |
| يساعد التشبيك على إنتاج خدمات مكملة لمشروعكم السياحي | 3,96 | 1,26 | 31,81 | 5,43 | 0,000 | دال |
| هل حصل تشبيك بين مشروعكم ومشروع آخر في مرحلة البدء والانطلاق | 2,53 | 1,14 | 45,05 | -2,95 | 0,005 | دال |
| تتعاون المنظمة مع الجامعات لابتكار خدمات جديدة | 3,20 | 1,09 | 34,06 | 1,28 | 0,207 | غير دال |
| تستفيد المنظمة من المعلومات المقدمة من المؤسسات السياحية الأخرى غير الفندقية | 3,82 | 1,32 | 34,55 | 4,45 | 0,000 | دال |
| يساعد تعاون المنظمة مع المنظمات الأخرى على تحسين حصتها السوقية | 3,80 | 0,96 | 25,26 | 5,98 | 0,000 | دال |
| تعمل المنظمة لإقامة علاقة شراكة استراتيجية مع المصارف | 4,14 | 1,17 | 28,26 | 6,96 | 0,000 | دال |
| يساعد التشبيك على الوصول للموارد المناسبة | 3,45 | 1,10 | 31,88 | 2,93 | 0,005 | دال |
| يساعد التشبيك في تشكيل علاقات مع الموردين والمستهلكين | 3,63 | 1,22 | 33,60 | 3,69 | 0,001 | دال |
| المتوسط المرجح | 3,56 | 0,61 | 17,13 | 6,53 | 0,000 | دال |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

من الجدول السّابق (6) نجد أنّ معامل الاختلاف لكل عبارات المحور الأول (أهمية التشبيك) أقل من 50% وبالتالي فإن الاتجاه العام للإجابات يدّل على عدم التشتت، إذ تبين أنّ آراء المستجيبين كانت ايجابية في معظم العبارات، وبالنظر الى مضمون هذه العبارات نجد: أنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الأول (أهميّة التشبيك) أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت ( 3)، وبفرق معنوي( 0,05 =α >0,00= p) وتقع ضمن المجال [3,41− 4,20] المقابل لدرجة إجابة (موافق)، باستثناء متغير ( هل حصل تشبيك بين مشروعكم ومشروع آخر في مرحلة البدء والانطلاق ) فالفرق هنا دالّ إحصائيّاً وهو يقابل درجة (غير موافق)، وهذا يدل على أنه لم يحدث تشبيك بين المشاريع في مرحلة البدء والانطلاق ، وكذلك فإنّ متغير (تتعاون المنظمة مع الجامعات لابتكار خدمات جديدة) قابل درجة (موافق بدرجة متوسطة) بفرق غير دال إحصائياً، بمعنى أنّ أفراد العينة (موافقون بدرجة متوسطة)على تعاون المنظمة مع الجامعات لابتكار خدمات جديدة .

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع بنود المحور الأول ( 3,56)، وهو يقابل درجة الاجابة موافق، وهو أكبر من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ( 0,05 =α>0,000 =p ) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بأهميّة التشبيك والوسط الحسابي الحيادي ( 3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي يمكننا القول بأنّ الفنادق محل البحث تمتلك إدراك كبير لأهمية التشبيك حسب قيمة المتوسط المحسوب.

**محور( دور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية):**

أعد الباحث الجدول التالي لتوصيف محور دور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية:

**جدول (7): توصيف محور دور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية**

| محور<br>دور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف (%) | احصائية t | احتمال الدلالة | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|
| يسهم التشبيك في تخفيض الوقت اللازم لتقديم الخدمة | 3,53 | 1,16 | 32,72 | 3,27 | 0,002 | دال |
| يسهم التشبيك في نشر مفاهيم الجودة في الخدمات بين العاملين | 3,63 | 1,13 | 31,16 | 3,96 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في تعزيز مبدأ الجودة | 3,94 | 1,10 | 27,99 | 6,09 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في مواكبة التطورات الحديثة في الخدمة | 4,00 | 1,04 | 25,98 | 6,87 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في تنويع طريقة تقديم الخدمة | 3,61 | 1,08 | 29,86 | 4,03 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في الاطلاع على البرامج التدريبية الأخرى والاستفادة منها | 4,12 | 1,13 | 27,31 | 7,09 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في تطوير القدرات التسويقية | 3,86 | 1,17 | 30,23 | 5,28 | 0,000 | دال |
| يؤدي التشبيك على طرح خدمات جديدة مبتكرة | 3,90 | 1,10 | 28,21 | 5,85 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في تحقيق قيمة جديدة للخدمة | 3,31 | 1,07 | 32,27 | 2,10 | 0,041 | دال |
| يعمل التشبيك على تخفيض حالات الفشل في حياة المنشأة | 3,63 | 1,11 | 30,66 | 4,03 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في تحقيق مركز متفوق في السوق | 3,92 | 1,15 | 29,23 | 5,74 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في تعزيز نقاط قوة المنظمة الداخلية | 2,94 | 0,93 | 31,46 | −0,45 | 0,652 | غير |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | دال |
| يسهم التشبيك في تحقيق عوائد مرتفعة | 3,76 | 1,16 | 30,82 | 4,71 | 0,000 | دال |
| يسهم التشبيك في اغتنام الفرص | 3,84 | 0,99 | 25,70 | 6,10 | 0,000 | دال |
| المتوسط المرجح | 3,71 | 0,62 | 16,61 | 8,27 | 0,000 | دال |

**المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS**

من الجدول السّابق (7) نجد أنّ معامل الاختلاف لكل عبارات المحور الثاني (دور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية) أقل من 50% وبالتالي فإن الاتجاه العام للإجابات يدّل على عدم التشتت، وأنّ آراء المستجيبين كانت ايجابية في معظم العبارات ، وبالنظر الى مضمون هذه العبارات نجد: إنّ قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على بنود المحور الثاني ( دور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية) أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي ( $p = 0,00 < \alpha = 0,05$) وتقع ضمن المجال [3,41 – 4,20] المقابل لدرجة إجابة موافق باستثناء متغير (يسهم التشبيك في تحقيق قيمة جديدة للخدمة) يقابل درجة (موافق بدرجة متوسطة) والفرق هنا دالٌ إحصائيّاً أي أنّ هناك فرقاً بين متوسط إجابات أفراد العينة عن هذا السؤال والمتوسط الحسابي للمقياس ( 3)، ومتغير (يسهم التشبيك في تعزيز نقاط قوة المنظمة الداخلية) قابل درجة موافق بدرجة متوسطة بفرق غير دال إحصائياً، بمعنى أنّ مدراء الفنادق يوافقون بدرجة متوسطة على أنّ التشبيك يسهم في تعزيز نقاط قوة المنظمة الداخلية.

وبشكل عام بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع بنود المحور الأول ( 3,71)، وهو يقابل درجة الاجابة موافق، وهو أكبر من متوسط المقياس بفرق معنوي، وبما أن احتمال الدلالة ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود( فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدور التشبيك السائد حالياً في الفنادق محل البحث في تعزيز الميزة التنافسية)، والوسط الحسابي الحيادي (3) الخاص بأداة القياس في مقياس ليكرت الخماسي، وعليه فإنّنا نستطيع القول بأنّ مدراء الفنادق عينة البحث يوافقون على أنّ التشبيك يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات السياحية الفندقية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

### الاستنتاجات:

1- أنّ أغلب مديري الفنادق في اللاذقية محل البحث هم من الذكور، وأكثرهم يحملون شهادة معهد متوسط، مما يعني أن أغلب المستثمرين بالرغم من عدم امتلاكهم شهادات عليا إلا أنهم هم من يديرون فنادقهم.

2- لا يوجد تشبيك بين الفنادق محل البحث في مرحلة البدء والانطلاق، وأنّ مدراء تلك الفنادق يوافقون بدرجة متوسطة على تعاون الفندق مع الجامعات لابتكار خدمات جديدة. كما تسعى الفنادق للبحث عن شركاء في نفس المجال، أن التشبيك يؤثر على نجاح الفندق، وأن الفندق يعمل على تبادل المعلومات مع المنشآت الأخرى السياحية ، وأن التشبيك يساعد على إنتاج خدمات مكملة للمشروع السياحي ، وأنّ مدراء الفنادق يوافقون بدرجة متوسطة على أنّ التشبيك يسهم في تعزيز نقاط قوة الفندق الداخلية.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بأهميّة التشبيك، وبالتالي فإن مديري الفنادق محل البحث يوافقون على أهميّة التشبيك.

4-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الخاص بدور التشبيك في تعزيز الميزة التنافسية وبالتالي فإن التشبيك يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات السياحية الفندقية.

**التوصيات:**

1-يتوجب تعاون المشاريع الفندقية السياحية فيما بينها في مرحلة البدء والانطلاق، والتي من شأنها تعزيز قوة هذه المشاريع ومواجهة السوق من خلال الآتي: تقديم الاستشارات – تقديم التعاون المشترك – الاتفاق على صيغة عمل لمنع الأخطار في مرحلة البدء.

2- يتوجب على الفنادق تبادل المعلومات مع الفنادق الأخرى السياحية فيما يتعلق بالزبائن، التأسيس وشراء المواد والأثاث، التدريب على العمل الفندقي، الاحتياجات المستقبلية، ومعلومات المنافسين كونه يؤثر على نجاح الفندق.

3-يتوجب على المشروعات الفندقية ضرورة الاهتمام بالتشبيك كونه يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات السياحية الفندقية.

4-إجراء بحوث مستقبلية تتناول: دور التشبيك بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والخدمية في سورية في تطور تلك المشروعات، دور عناقيد الشبكات السياحية في تعزيز المعرفة المستقبلية ومواجهة السوق التنافسية.

## المراجع:


إبراهيم، سامي . معوقات التشبيك بين المنظمات غير الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاسكندرية، مصر، 2010.

جيماوات ، بانكاج. الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية. ترجمة سعاد الطنبولي ، مراجعة د. طارق حاتم، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر،1993 .

الجبوري ، ميسر إبراهيم أحمد. النظم المعاصرة في إدارة وضمان الجودة : جوانب نظرية وتطبيقية . مشروع كتاب تحت الطبع ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2006 .

خليل، نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر، 1998.

السلمي ، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ، 2001.

سيكاران، أوما. طرق البحث في الإدارة : مدخل بناء المهارات البحثية. ترجمة: د اسماعيل علي البسيوني و د عبد الله بن سليمان العزاز، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1998.

عبد الحميد، فاطمة .استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية السورية. رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية، 2015.

المعاضيدي ، معن وعدالله . تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية. أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق، 2001.

المعاضيدي ، معن وعدالله . إسهامات نظرية الاستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة نظرية). مجلة بحوث مستقبلية ، العدد (15) تموز ، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة ، الموصل ، العراق، 2005 .

هل ، شارلز ; جونز ، جاريث. الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل. ترجمة ومراجعة : د. رفاعي محمد رفاعي و د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2001.

يحضيه، سملالي; بلال ، أحمد. الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر، 2004.

قويدر، لويزة ; كشيدة، بسمة. دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها. بحث مقدم في الملتقى الدولي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2007.

BIRLEY, S; CROMIE, S; MEYERS, A. Entrepreneurial networks; their emergence in Ireland and overseas. International Small Business Journal, 1991, 9(4) p 56-74.

CURRAN, J ; JARVIS, J ; BLACKBURN, R; BLACK, S. Networks and small Firms: Construct, Methodological Strategies and Some Findings**.** International small business Journal,1995,( 2),pp 13-26.

DUBINI, P; ALDRICH, H. Personal and Extended Networks are central to the entrepreneurial process. Journal of Business Venturing, 1991, 6(5): 305-13

DRAKOPOULOU-DODD, S ;PATRA, E. National Differences In Entrepreneurial Networking. Entrepreneurship and Regional Development, 2002, 14(2): 117-34.

DICKSON, K ; JANJUHA-JIVRAJ, S ; PRIMOSE, P ; WOODS, A. Clustering and Networking among Small Independent Hotels: Developments over Ten Years. International Small Business and Enterprise Conference, 2006 Cardiff, November.

FRIEDRICHS ,Y, V. Collective Entrepreneurship- Networking as a strategy to business development . The 2009 Naples forum on service: service-dominant logic, service science, and network theory, Capri, 2009, June 16-19.

GHEMAWAT, P. ; DEL SOL, P. Commitment Versus Flexibility?, California Management Review, 1998, Vol. 40, No. 4.

HANSEN, E. L. Entrepreneurial networks and New organization growth. Entrepreneurship Theory and Practice, 1995, 19(4):PP 7-19.

HOFFMAN, N.P. Some sojourn development of a CCR strategy. Framework, Doctorate thesis, 2008, U.S.A.

KREINER, K ; SCHULTZ, M. Informal collaboration in R & D : A study of the Governance of exchange Relationships. Organizations Studies, 1993, 14(2):PP 189-209.

LARSON, A. L. Network Dyads in entrepreneurial Setting: A study of the Governance of exchange Relationships. Adminisrative Science Quarterly, 1992, 37(1):PP 76-105.

MILES, R ; SNOW, C. Causes of failure in Network Organizations. California Management Review, Summer: 1992, PP 53-72.

MINER, A. S. ; AMBURGEY, T. L ; STEARNS, T. M. Interorganizational Linkages and population Dynamies: Buffering and Transformational Shields. Administrative Science Quarterly, 1990, 35, PP 689- 713.

OSBORN, R. N. ; HAGEDOORN, J. The institutionalization and Evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. Academy of management Journal, 1997, 40(2), 261-78.

PARK, S. H. Managing an interorganizational network: A Framework of the institutional mechanism for network control. Organization Studies, 1996, 17(5),PP 795-824.

PACHE, G. The role of small business in the development of network organization: the case of France. International Small Business Journal, 1989, 4: 71-76.

TIMUR, S. Sustainable Tourism Networks. Best En Education Network, 2005:237-251.

YING, T. Social networks in tourism industry: An investigation of Charleston, South Carolina. Doctorate Thesis, Clemson Universisty –TigerPrints, 2010.