

الاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق - دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد

حسين مظلوم عباس **

أ.د. صباح محمد موسى *
المستخلص

أصبحت الاستراتيجيات التنافسية حقلاً أكاديمياً قائماً بحد ذاته وبرز هذا الحقل الغني بأفكاره المتنافسة في أوساط الباحثين في الشؤون الإدارية كما أصبح مجال استقصاء مزدهر بين علماء الاقتصاد والسبب يعود الى أن منظمات الأعمال تعمل في بيئات تتصف بالتغير السريع ، والتعقيد ، وتتصف بظواهر متعلقة بالعلومة ، والأسواق غير المنتظمة ، وطلبات الزبائن المتغيرة ، والمنافسة المتزايدة على المنتج / السوق ، فضلاً عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مما جعل المنظمات تسعى الى وضع استراتيجيات عمل ناجحة تحقق فيها ميزة تنافسية قابلة للاستمرار من اجل حماية نفسها من القوى التنافسية الأخرى وهذه الدراسة تتبلور في كونها تدعم الكثير من الكتابات والمناقشات حول موانمة تلك الاستراتيجيات التنافسية وخصوصاً استراتيجيات بورتر العامة في صناعة الفنادق العراقية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية بوصفها علاقة صحيحة بين الفندق والمجتمع المحلي وقد تم اختبار عينة من (75) مدير من (5) فنادق لمعرفة تأثير استخدام تلك الاستراتيجيات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والتساؤل الاساس للبحث يكمن في تحديد الممارسات الاستراتيجية التي تستخدمها الفنادق العراقية وهل تؤدي هذه الممارسات الى تحقيق المسؤولية الاجتماعية .

Abstract

The competitive strategies have become an academic field in itself This rich field and competing ideas emerged in among researchers in the administrative Affairs as the field became prosperous economy a survey among scientists The reason dates back to the business organizations in environments characterize rapid change , and complexity , and characterize phenomena related to globalization , and non-performing markets, and the changing demands of customers, and increasing competition on the producing market , in addition to information technology and communication revolution , making organizations seeking to develop successful business strategies . Achieve a competitive advantage to continue in order to protect itself from other competitive forces This study supports being crystallized in a lot of writings , and discussion , about adapting such competitive strategies and general strategies porter especially in the hotels in the Iraqi industry to achieve social responsibility as a correct relation between the hotel and the local community the test sample of from (75) director of (5) to find out the effect of using these strategies to achieve social responsibility hotels the question for basic research is to identify the strategic practices used by the Iraqi hotels and are these practices lead to the achievements of social responsibility .

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحث .

مستقل من اطروحة دكتوراه

مقبول للنشر بتاريخ 4/10/2015

المحور الاول منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

- هذه الدراسة حددت ان هناك مشكلة جاءت تبحث عنها في اطار التساؤلات الاتية :-
أ- هل هناك تطبيق للاستراتيجيات التنافسية العامة في فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد.
ب- كيف تؤثر تلك الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

ثانياً : اهمية البحث

- اهمية هذا البحث ينظر اليها في الجوانب الاتية :-
1. اهمية متغيرات الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات لصناعة الفنادق مما يتوقع ان تتحقق اضافة سعر قيمة متواضعة تستهدف اغناء المكتبة العراقية والعربية في هذا المجال .
2. يؤمل ان يستفيد من هذه الدراسة القيادات الادارية الفندقية لأنها تفتح افقاً جديداً لها عندما تحاول تطبيق تلك المتغيرات في الفنادق العراقي .
3. يؤمل ان تحقق هذه الدراسة مساهمة متواضعة في نشر ممارسات الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق.

ثالثاً : اهداف الدراسة

1. التعريف بفلسفة ومفهوم استراتيجيات التنافسية وأنواعها بوصفها متغير اساس للمستقبل.
2. توضيح الجدول الفكري بشأن المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق والتعريف باباعها .
3. وضع نموذج مرضي لمتغيرات الدراسة باباعها ومحاولة اختبارها في الواقع الميداني للفنادق العراقية عن طريق تحديد مجتمع البحث والبيئة المبحوثة.
4. اختبار نتائج تحليل البيانات وجهات الارتباط والتأثير للفنادق المبحوثة في الدراسة .
5. تقييم استنتاجات وتوصيات من واقع تلك الفنادق المبحوثة للاستفادة منها من قبل المنظمات السياحية مستقبلاً .

رابعاً : منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إذ يمتاز هذا المنهج بكونه يعطي صورة واضحة عن الظاهرة التي نرغب بجمع البيانات عنها . فهو منهج يصف ميزات وخصائص مجتمع او ظاهرة ما في وقت الدراسة . (Salkind,2006 : 186) وهذا المنهج يعتمد بدرجة كبيرة على ما يوفره الباحث من بيانات عن طريق المسح الشفوي (المقابلة) والمسح المكتوب (الاستبانة) كما يستلزم تطبيقه وجود فرضيات يتم التحقق من صحتها ميدانياً .

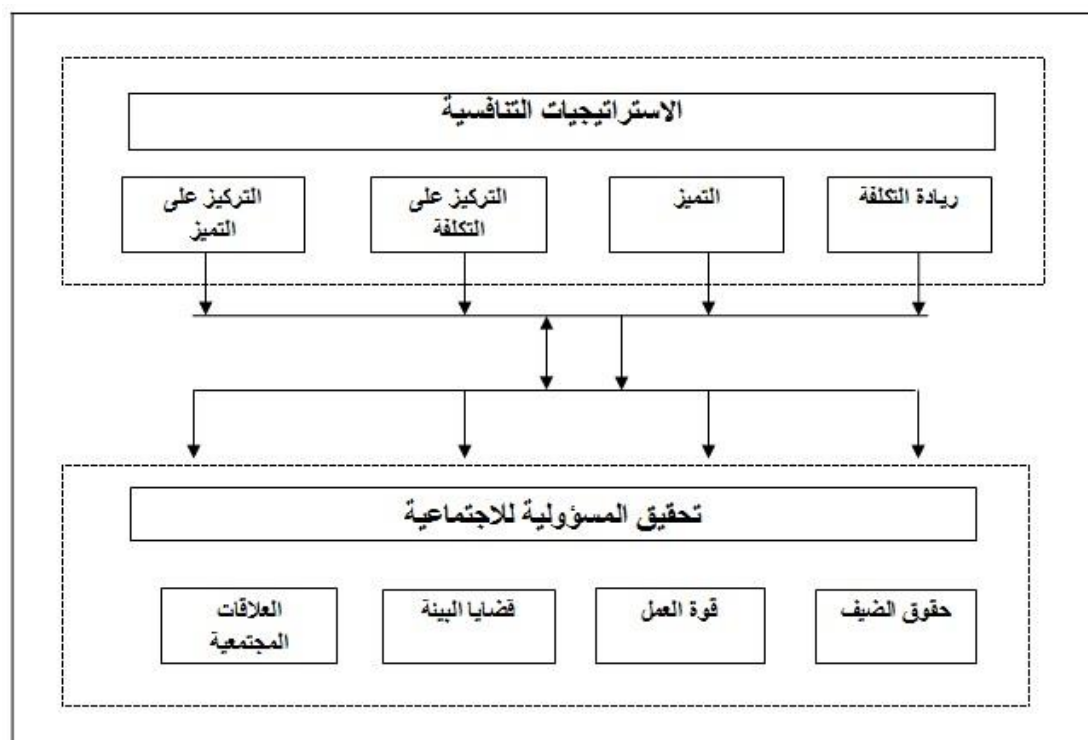
خامساً : مخطط البحث وفرضياته

بالاعتماد على استراتيجيات العامة لميشيل بورتير (بورتير،2010) وتطبيقات الباحثين حولها امثال (شارلز هل ، جاديت جونز ، 2008) و (توميسون،ستريكلايد،2006) وتوضيف المقاييس الموجودة في الادبيات والبحوث العلمية لحصول على متغيرات الدراسة امثال (Zahara & Covin,1993) (Caty ,2011) وبالاغتماد على ما ورد في ادبيات الباحثين في المسؤولية الاجتماعية من صناعة الفنادق امثال :-
(Underdowoon,1991) (Rouyn & Wai ,2012) (Kucksta . et .al ,2013) (Levy & Park ,2011) (Tas.Tasn & Cheng,2011) (Zhao Khan,2013) فان الابعاد التي اتفق عليها اغلب الباحثين وما اوضحته المواقع الالكترونية للسلاسل الفندقية العالمية اذ تظهر ابعاد حقوق الضيف ، قوة العمل ، قضايا البيئة ، العلاقات المجتمع .

سادساً : فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى :

- نوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :-
(1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية ريادة التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .
(2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .
(3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التركيز على التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .
(4-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التركيز على التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .



الشكل (1)
نموذج البحث الفرضي

المصدر من اعداد الباحثين

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستراتيجيات التنافسية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :-

(1-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية ريادة التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

(2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

(3-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية التركيز على التكلفة في تحقيق المسؤولية

(4-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية التركيز على التميز لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

سابعاً : مجتمع عينة البحث

موقع ومجتمع الدراسة

اختار الباحثون فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد للأسباب الآتية :-

1. هذه الفنادق تعد من اعرق واكبر فنادق العاصمة العراقية ولا زالت تشكل احد أهم معالمها العمرانية والسياحية وتضم خبرات ومهارات سياحية لا بأس بها نتيجة الإرث الطويل من الخبرة المتراكمة لها .
2. الهياكل التنظيمية وإعداد القيادات الإدارية التي ترسم سياستها التشغيلية فيها نوعا من التقارب والتشابه مما أتاح للباحث اختيار القيادات التي نجد إن لها علاقة مباشرة باتخاذ القرارات التي لها دوراً كبيراً في وضع الاستراتيجيات الى المستوى الذي يحقق الخصائص المتماثلة التي يتطلبها مجتمع الدراسة .

جدول (1)

الحدود المكانية لمجتمع الدراسة

الفندق	موقع الفندق	الافتتاح	عدد الطوابق	عدد الغرف	المساحة	التصنيف
الرشيد رويال تويلب	بغداد الصالحية	1982	14	408	22742 م ²	ممتازة
المنصور ميليا سابقا	بغداد الصالحية	1980	11	306	62500 م ²	ممتازة
فلسطين مرديان سابقا	بغداد المنصور	1982	12	420	29,742 م ²	ممتازة
عشتار كريستال كراوند	بغداد السعدون	1982	17	307	33445 م ²	ممتازة
بابل وار وريك	بغداد الجادرية	1981	14	300	33119 م ²	ممتازة

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على تقارير الحسابات الختامية للفنادق المبحوث

حدود الدراسة :

اختيرت الفنادق المذكورة في الجدول (1) لتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة للمبررات التي تم توضيحها آنفاً بينما تمثلت الحدود البشرية بأعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضين ومدراء الأقسام التنفيذية أو معاونيهم ممن هم بدرجة رئيس شعبة وقد بلغ عددهم (75) شخصاً يمثلون القيادات الإدارية التي لها القدرة على رسم السياسات واتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات في الفنادق كما في الجدول (2) فهي عينة غير عشوائية (غير احتمالية) تم تشكيلها على وفق معيار محدد ملائم لغرض الدراسة ويؤكد (Firtle.el.al,1992:100) بأن هكذا عينة يتم اختيارها من قبل الدراسة لتوافر خصائص فيها من دون غيرها تكون ممثلة لمجتمع الدراسة وتعطي نتائج جيدة وتخدم أهداف البحث بشكل أفضل من العينات المختارة بأسلوب آخر. ومن هنا جاء اختيار عينة الدراسة على أساس المستوى الذي يناسب عنوان الدراسة إذ اختير المدراء في الإدارة العليا والتنفيذية كما يأتي :-

جدول (2)

الحدود البشرية لعينة الدراسة المصدر من اعداد الباحث

ت	العنوان الوظيفي	العدد / لكل فندق	المجموع الكلي للفنادق
1.	اعضاء مجالس الإدارة	7	35
2.	مدير مفوض	1	5
3.	مدير اطعمة ومشروبات	1	5
4.	مدير مكتب امامي	1	5
5.	مدير ادارة موارد بشرية	1	5
6.	مدير علاقات وتسويق	1	5
7.	مدير صيانة	1	5
8.	مدير مالي	1	5
9.	مدير رقابة داخلية	1	5
	المجموع	15	75

المصدر : من اعداد الباحثين

المحور الثاني

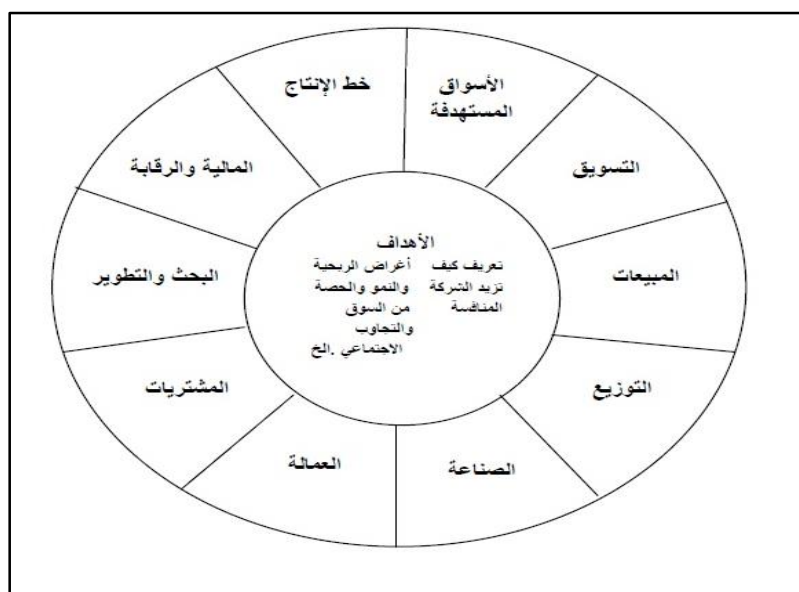
الاستراتيجيات التنافسية - المفاهيم الاساسية

اولاً : الاستراتيجيات التنافسية

هذه الاستراتيجيات تركز على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج / خدمة أو مجموعة منتجات / خدمات) في السوق المعين أو قطاع من السوق الذي تخدمه المنظمة في الصناعة وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية التي هي جزء من المنظمة التي لديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة لها وتطويرها في ضوء الاستراتيجية الكلية للمنظمة وأهدافها وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظمي أعلى (Wright ,at.al ,1998: 135) . إن المقصود بوحدة الأعمال هي المشروع المميز للمنظمة والذي يمكن ان يدار على نحو مستقل ضمن مشاريع أخرى في المنظمة وهذه الاستراتيجيات تستهدف تحديد نوع الميزة التنافسية المطلوبة وتحديد الاستجابات للظروف البيئية والتنافسية المتغيرة وتحقيق الموارد ضمن وحدة الأعمال وان قادة وحدات الأعمال في الغالب من يقدمون هذه الاستراتيجيات .

ومن ناحية أخرى يرى (Stewart , 2002 :100) ان كل المزايا التنافسية عابرة وان ما تسعى اليه المنظمة هو تطوير إستراتيجية تنافسية لمدة زمنية مستدامة تصبح بعد ذلك بحاجة للتغيير فتطوير كل إستراتيجية تنافسية إذن هي عملية مستمرة وان الاشتراك في هكذا عملية يعني ان تكون المنظمة بوضع تنافسي مستمر لتقييم وتحليل الحالة دائما ، وما دامت الاستراتيجيات التنافسية تصبح بعد برهة عتيقة الطراز غير مستدامة فهذا يعني ان الاستدامة لها تشير الى قابلية تلك الإستراتيجية على التغيير لقد كانت هناك عدة محاولات في توافر إطار عمل نظري لعملية الاختيار الاستراتيجي واحد هذه الأطر الأكثر تأثيراً كان مفهوم الاستراتيجيات الشاملة (Porter) إذ اقترح أن الاختيارات الأكثر أهمية التي تواجه منظمة الأعمال هي في مجال الأسواق التي تحاول أن تخدمها وكيفية التنافس في هذه الأسواق المختارة وقد أكد أن هناك طريقتان فاعلتين للمنافسة في الأسواق تحقق الشركات العالمية من خلالها الميزة التنافسية وهي قيادة التكلفة والتميز وقد جذبت أعمال (porter) في هذا المجال العديد من الباحثين فقد اوجد (Porter) ثلاثة استراتيجيات تنافسية أساسية هي إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership وإستراتيجية التميز (differentiation) وإستراتيجية التركيز (Focus) وأصبحت فيما بعد هي التصنيف بين الباحثين

حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس. وأشار (تشارلز هل جاريت جونز، 356,208) إلى أن هذه الاستراتيجيات تسمى عامة لأن كل الشركات تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية، أو خدمية، أو منشآت غير هادفة للربح، وهي عامة أيضا لأنه يمكن تبنيها في كل أنواع البيئات الصناعية. إن الاستراتيجيات التنافسية كما يشير (Andrew, 2010, 1) هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمنظمة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق أو هي كما يرى (الحسيني، 2000: 182) الإطار الذي يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز في الموجودات والمنتجات والخدمات مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ويرى (إسماعيل، 1993: 89) أن الاستراتيجيات التنافسية هي خصائص للمنظمات التنافسية لأنه من خلالها تسعى تلك المنظمات إلى الموائمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى، سعيا وراء تحقيق أهدافها. ويعرف (Bork) المشار إليه في (عبد المحسن، 2006: 149) أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق واعتبرها (الصمدي، 2010: 214) الإطار التحليلي لكيفية تعامل المؤسسة مع المنافسين في نفس الصناعة أو السوق. ويحدد (Porter) الجوانب الرئيسية للإستراتيجية التنافسية فيما يسميه دولايب الإستراتيجية التنافسية المبين في الشكل :-



الشكل (2)

دولايب الاستراتيجية التنافسية Porter

المصدر: مايكل بورتر (2010)، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين. دار الكتاب العربي ص 27.

إن يوضح الشكل بحسب (بورتر، 2010، 27) أن الإستراتيجية التنافسية هي ائتلاف بين الأهداف التي تسعى الشركة إليها والوسائل (السياسات) التي تستخدمها للوصول إلى تلك الأهداف ويظهر دولايب الإستراتيجية التنافسية في محوره أهداف الشركة وهي التعريف الواسع لكيف تريد المنافسة؟ وأهدافها الاقتصادية، وغير الاقتصادية، وتشكل برامق الدولايب السياسات التشغيلية الرئيسية. التي تسعى الشركة بواسطتها إلى تحقيق هذه الأهداف وتحت كل عنوان على الدولايب يجب أن يستمد من أنشطة الشركة بيان وجيز، عن السياسات التشغيلية الرئيسية وعندما تحدد السياسات يمكن أن تكون الإدارة محدده نوعا ما في الإفصاح عن هذه السياسات التشغيلية الرئيسية وعندما تحدد السياسات يمكن استعمال مفهوم الإستراتيجية لتوجيه السلوك الإجمالي للشركة ويجب أن تنطلق قضبان الدولايب (السياسات) من المحور (الأهداف) وتعكسه ويجب أن تتصل قضبان الدولايب معا وألا فلن يدور الدولايب.

ثانياً : أهم الانتقادات الاستراتيجية بورتر التنافسية

وبالطبع أن أفكار (Porter) قد واجهتها بعض الانتقادات بسبب تشديد (Porter) على أن المنظمة لا يمكنها أن تتبع استراتيجيتين معاً في نفس الوقت بل يجب أن تتبع إستراتيجية واحدة فقط لأنه في حالة تطبيقها أكثر من إستراتيجية سيصيبها ما يعرف (الانزلاق بالوسط) إذ يعتقد (Porter) أن كل إستراتيجية تنافسية تتطلب إجراءات محددة بينما المنظمات في الوسط حسب رأيه تحاول تحقيق ميزة تنافسية عن طريق كل الوسائل ولكنها في الأخير لا تحقق أي شيء (بورتر، 2010، 83).

لكن (Buzzel) المشار إليه في (مروغ، 2010: 8) وكذلك باحثين آخرين يرون الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة تحدد الصفات الذاتية للقطاع الذي تشتغل فيه المنظمة بينما الشرط المسبق لنجاح

إستراتيجية التميز هو تعدد أذواق المستهلكين وبما ان هذين الشرطين مستقلين فيامكان المنظمة اتباع إستراتيجيتين معاً بنفس الوقت اذا ما تم مزجهما بطريقة مدروسة. وهذا الاعتقاد صحيح بدرجة كبيرة لان إستراتيجية التميز والتكاليف يمكن ان يجمعان معاً في إستراتيجية واحدة فالتميز قد يكون مبني على التسويق والترويج بشكل يؤدي الى عرض المنتج او الخدمة بشكل جذاب كما يمكن ان يكون التميز مبني على ابداع واستفادة من تقنيات حديثة قد تسهم في عملية الانتاج وخفض التكلفة بنفس الوقت وهذا الاعتقاد أوجد إستراتيجيه جديدة ضمن إستراتيجيات بورتر هي إستراتيجية التكلفة والتميز وهذا ما ذهب اليه كلا من (شارلز هل ، جاريت جونز ، 2008 ، 356) عندما أشارا الى ان الاستراتيجيات التنافسية هي إستراتيجية زيادة التكلفة ، وإستراتيجية التميز ، وإستراتيجية ريادة التكلفة والتميز ، وإستراتيجية التركيز على التميز ، وإستراتيجية التركيز على التكلفة ، وان كل إستراتيجية من تلك الاستراتيجيات انما هي نتيجة لتبني الشركات خيارات متوافقة ومناسبة تتعلق بالمنتج، والسوق ، والكفاءات المتميزة وتلك الخيارات والبدائل كل منها يدعم ويقوي الآخر وتبدو قيمتها في نموذج نشاط تنافسي كما في الجدول :

جدول (3)

خيارات المنتج / السوق / الكفاءات المتميزة وإستراتيجيات التنافس العامة

الخيارات	ريادة التكلفة	التميز	التركيز
تميز المنتج تجزئة السوق الكفاءات المتميزة	منخفض (أساساً بالسعر) منخفض (السوق الكبير) التصنيع وإدارة الموارد	عالي (أساساً بالتفرد) عالي (قطاعات سوقية كبيرة) بحوث والتطوير ، البيع ، التسويق	منخفض الى عادي (بالسعر او التفرد منخفض (قطاع او قطاعات قليلة) اي نوع من الكفاءات المتميزة

المصدر : شارلز هل، جاريت جونز. (2008). الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل ، دار المريح للنشر ص (356).

ويلاحظ أن (هانجر ، ويلين ، 130) أشارا الى ان الإستراتيجيتين العاميتين هما فقط التكلفة الأقل والتميز لان إستراتيجية التركيز على التكلفة (Costfocas) هي إستراتيجية التكلفة الأقل مع التركيز على مشتريين معينين أو سوق جغرافية محددة وان إستراتيجية التركيز على التميز (differentiation focus) هي إستراتيجية التميز مع التركيز على مجموعة مشتريين بعينهم أو سوق جغرافية معينة أو جزء من خط أنتاج لكن الباحثين مثل (شارلز هل ، جاريت جونز ، 2008) و (تومبسون ، ستويكلاند ، 2006) يشيران الى خمسة توجهات لكنهما يقران أربعة إستراتيجيات تنافسية إذ يشير الى أن هناك طرقاً كثيرة تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية لكن الطريقة الأساسية لذلك هي تزويد العملاء أو الضيوف بما يعتقدون انه قيمة فائقة وتمييز أي منتج بسعر منخفض أو منتج فائق الجودة ويستحق دفع المزيد من الأموال وهما يشيران الى أن الإستراتيجيات التنافسية متعددة تساوي في مجموعها عدد المنافسين وعلى الرغم من ذلك فعند ازالة التفاصيل الدقيقة للوصول الى الجوهر الحقيقي للأمر فأننا سوف نجد ان اكبر الاختلافات بينهما الإستراتيجيات التنافسية المتباينة يتلخص فيما يأتي :- نموذج (Porter,1980)

1. ما اذا كانت السوق المستهدفة للشركة واسعة ام ضيقة .
2. ما اذا كانت الشركة تتبع ميزة تنافسية مرتبطة بالتكاليف المنخفضة أم مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها .

وكما في الشكل (3) الإستراتيجيات التنافسية العامة



الشكل (3)

الإستراتيجيات التنافسية العامة

المصدر : مايكل بورتر(2010) الإستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمنافسين ، دار الكتاب العربي ص (38).

ويرى الباحثين إن إستراتيجيات (porter) تستند على بعدين أساسيين هما المجال الاستراتيجي الذي يشير الى مفهوم الاختراق للسوق والقوة الإستراتيجية التي تشير للميزة التنافسية اي أنها تركز على تجزئة السوق وتميز المنتج وان التعريف الاجرائي في هذه الدراسة لتلك الإستراتيجيات إنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح

للفندق بخلق مواقع هجومية او دفاعية في صناعة الضيافة ومن ثم تحقق المنظمة الفندقية بها عائد استثمار متفوق ويرى Koteler ان الموقع الاستراتيجي للمنظمة هو الذي يحدد القرارات الاستراتيجية ويقصد هنا به الموقع التنافسي او المكانة التي تحتلها المنظمة في السوق .

(كوتلر، 2006: 272) ولذلك فهو يرى أن الإستراتيجية التنافسية تتبع الموقع في السوق فمتصدر السوق لديه استراتيجيات تنافسية تقوم على امتلاك حصة السوق ، وزيادة الطلب ، والدفاع عن الموقع وزيادة الإنتاجية ، أما الشركات المطالبة بالصدارة او التي هي في المرتبة الثانية (المتحدية) فلديها استراتيجيات مغايرة مثل تحديد الهدف الاستراتيجي ، واختيار الإستراتيجية الهجومية وبالنسبة للشركات اللاحقة او المرافقة فهي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق من دون ان تقوم بخطوات عدائية حادة فهي تقتفي اثر الشركات المتصدرة وتقلدها أما الشركات التي تهتم بجزء صغير من السوق فهي توجه وإمكاناتها لخدمة مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين وتتخصص في إنتاج سلع او مواصفات سلعية معينة او تخصص في خدمات معينة فهذه الاستراتيجيات التي قدمها (Koteler) تندرج ضمن الاستراتيجيات العامة التي قدمها (Porter) وكل ما تقدم من الاستراتيجيات أخرى لم يمس هذه الاستراتيجيات الشاملة بل يندرج ضمنها لذلك سيتم التركيز بهذه الدراسة على الاستراتيجيات الشاملة (porter) وهي إستراتيجية ريادة التكلفة ، واستراتيجية التميز ، وإستراتيجية التركيز على التكلفة ، وإستراتيجية التركيز على التميز إذ سنهمل الإستراتيجية المرتبطة بالتكلفة والتميز لكون هذه الإستراتيجية بحسب (Porter) المشار إليه في (هانجر ، ويلين ، 2014 : 133) حالة مؤقتة على الرغم من إقراره بذلك وأنها مرتبطة بالتغيرات التي طرأت على تقنيات الإنتاج مثل تقنيات التصنيع المرن والتقنيات الرقمية الجديدة والالكترونيات وتقنيات المعلومات وهي بعيدة نوعاً ما عن صناعة الضيافة الخدمية المرتبطة بالعنصر البشري لدرجة الأساس . وان التجارب في الصناعة الفندقية تثبت فشلها في هذا القطاع كما في تجربة سلسلة فنادق (Holiday Inn) (Hall , jones , 2001 : 220) .

ثالثاً : استراتيجيات ميشيل بورتر العامة

أ- إستراتيجية ريادة التكلفة

ويرى (تومبسون ، ستريكلاند ، 2006: 163) إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها بطريقتان :- الأولى : أداء الأنشطة الداخلية لسلسلة القيمة والإدارة الفعالة للعناصر التي يمكن أن تقلل من تكاليف أنشطة حيوية في سلسلة القيمة بشكل أفضل وأكثر كفاءة من المنافسين

الثانية: تجديد سلسلة القيمة الخاصة بالشركة لتجاوز بعض الأنشطة التي تتسبب في تحقيق التكاليف المرتفعة. إن مفهوم سلسلة القيمة (Value chain) بحسب (Roymond , 2005:38) هو الأداة الأساسية في نموذج Porter لتحليل مصدر الميزة التنافسية وهذا المفهوم ينطلق من كون المنظمة هي عبارة عن محفظة للنشاطات ومن خلال تحليل هذه النشاطات ومقارنتها مع نظيرتها للمنظمات المنافسة يمكن معرفة تأثير كل حلقة من السلسلة على ميزة التكلفة او الكشف عن مكان التميز الذي ينتج عند تحويل المدخلات الى مخرجات فمفهوم سلسلة القيمة بنظر (Porter) للمنظمة هو مجموعة من النشاطات التي تتفاعل فيما بينها لخلق قيمة ، والقيمة هي المبلغ الذي يكون الضيف والزبون مستعد لدفعه مقابل ما تعرضه المنظمة وهذه الأخيرة تكون في وضعية مربحة إذا كانت القيمة المقدمة اكبر من التكلفة الإجمالية ويرى (شارلز، جارديت جونز ، 2008 : 327) ان إستراتيجية ريادة التكلفة لها ميزتان :-

الثالثة : إذا ما اختار اقرب المنافسين في الصناعة على سبيل المثال ان يتنافسوا عند نفس نطاق السعر أو نفس القطاع السوقي محددين أسعار مماثلة لمنتجاتهم فان راند التكلفة يحقق ربحية متفوقة عن منافسيه بسبب تكاليفه المنخفضة الأخرى وهي الأكثر شيوعاً فان راند التكلفة ونظراً لهيكل تكلفته المنخفضة يكون قادراً على فرض سعر اقل من منافسيه وهذا ما نسميه ميزة تنافسية ومن الجدول (3) نرى أن الخيارات الاستراتيجية لريادة التكلفة :-

- تمييز المنتج : ان الفندق الذي يطبق هذه الاستراتيجية يختار مستوى من التمييز للمنتج يتراوح ما بين

متوسط ومنخفض مقارنة بالمنافسين ويستهدف هذا الفندق مستوى من التمييز لا يكون مفقوداً بشكل

ملحوظ كحد أدنى عن الشركات المميزة.

- تجزئة السوق :- الفندق الذي يطبق هذه الاستراتيجية يتجاهل القطاعات السوقية الكثيرة المختلفة ويقدم

خدماته لجذب المستهلك العادي .

- الكفاءات المميزة :- تعتبر عملية تطوير الكفاءات المتميزة في التصنيع والإدارة عنصراً محورياً في تحقيق

هذه الاستراتيجية لذلك فان الفندق الذي يطبق هذه الاستراتيجية يكون هدفه الاسمي رفع معدل كفاءاته .

وفي صناعة الفنادق تحاول شركات الفنادق في سعيها الحثيث لتطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة تقديم الأساسيات المطلوبة في صناعة الفنادق فتكون هناك غرف فندقية مفروشة ومؤثثة ببساطة للضيوف الذين يركزون على الراحة والسعر المنخفض ويشير (بورتر، 2010: 40) إن محددات التفوق في هذه الإستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على بنية القطاع الاقتصادي الذي تشتغل فيه المنظمة ، وعلى هيكل السوق كما تعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على المواد الخام ، وعلى توفر التكنولوجيا المتقدمة ، وقد حددت (Cath, 2011: 307) إن تطبيق هذه الإستراتيجية في صناعة الفنادق يعتمد على :-

1. استعمال القدرة العالية في تحقيق معدلات أشغال كبيرة لان هذا يرتبط باقتصاديات الحجم إذ هذه الإستراتيجية

تفترض تخفيض تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج وهي هنا أما أن تكون غرفة فندقية أو وجبة طعام أو إعلان

فندقي .

2. الاستفادة من إدراك منحى الخبرة لدى العاملين .
3. تخفيض تكلفة المدخلات للمواد الأساسية ما يحتاجه الفندق من السوق أو الموردين وترى Zahara & (Covin , 1993:450) إن هذه الإستراتيجية تتحقق في المنظمات الفندقية عندما يقوم الفندق بتقليل المصاريف العامة ، ويسعى لرفع مستوى كفاءة التشغيل ، وعندما يستعمل طرقاً لتقليل تكاليف إنتاج الخدمة الفندقية ، وقد قام الباحث باختيار هذه المعايير الأساسية في الجانب العملي من هذه الدراسة بعد إجراء تعديل لا يمس جوهرها وبما يتلاءم مع صناعة الفنادق العراقية .

ب- إستراتيجية التميز

تعد إستراتيجية التميز بمثابة اختيار ملائم بالنسبة للمنظمات التي تريد ان تتفادى سلبيات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا يتم بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الضيوف لزيادة مستوى رضاهم ومن ثم استعدادهم لدفع المبلغ مقابل الخدمة المفتوحة ، فاستراتيجية التميز تقوم على مبدأ جعل الضيف ينظر الى منتجات الفندق وخدماته بنظرة مختلفة مقارنة بالمنافسين ويرى كلا من (تومبسون ، ستركلاند ، 2006:174) أن إستراتيجية التميز تعد توجهها جذاباً عندما تكون احتياجات المشترين وتفصيلاتهم متباينة بشكل كبير إذ لا يمكن لمنتج قياسي واحد إشباع تلك الاحتياجات والتفضيلات ولتحقيق النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية يجب دراسة احتياجات الضيوف وسلوكهم بعناية ودقة للتعرف على ما يعتبرونه مهما بالنسبة لهم وما يعتقدون ان له قيمة إذ يكون لديهم استعداد للدفع مقابل شرائه .

ولذلك يجب على المنظمة ان تدمج السمات والخصائص التي يرغبون بها في المنتج او الخدمة التي تقدمها إذ تتميز بشكل واضح عن المنافسين وتحقق الميزة التنافسية القائمة على عنصر التميز من الجدول (3) نجد ان :-

- تميز المنتج : الفندق التي يطبق هذه الإستراتيجية تتجه الى اختيار مستوى عال من التميز للمنتج او الخدمة لاكتساب ميزة تنافسية وعادة ما يتم ذلك بالجودة والتحديث والاستجابة لاحتياجات الضيوف وفي منظمات الخدمة تركز التميز في جودة الخدمات المقدمة .
- تجزئة السوق : الفندق التي يطبق هذه الإستراتيجية يقسم السوق الى شرائح ، وقطاعات كثيرة ، من اجل جذب المزيد من المستهلكين ، والضيوف ويعمل على طرح منتج معين لكل شريحة من شرائح السوق .
- الكفاءات المتميزة : الفندق التي يطبق هذه الإستراتيجية يركز على اختيار الكفاءة المتميزة في الوظائف التنظيمية التي من شأنها توفير مصدر التميز بالنسبة للشركة .

وهذه الإستراتيجية بحسب (Cathy,2011:308) هي الشائعة في صناعة الضيافة لان خدمات الضيافة بطبيعتها خدمات معقدة وتبلي الاحترام الذاتي والانتماء الاجتماعي للضيوف ، لذلك تحتاج الى فرص هائلة للتميز ومع أن التميز كبير في أعمال الخدمة لكن سهولة التقليد جعل العديد من الفنادق ذات العلامات التجارية المعروفة تتبع استراتيجيات متشابهة ، وهي حالة تعرف باسم التقارب بالتنافسية ، وعلى الرغم من ان كل سلسلة فندقية تبذل جهوداً كبيرة للتميز لكن العديد من العلامات التجارية ، أصبحت كبعضها بما فيه الكفاية ولا يمكن تمييزها عن بعضها البعض من قبل الضيوف .

أن التميز خيار استراتيجي وليس سمة من سمات السوق وعلى هذا النحو يحتاج التميز الى إيجاد مجموعة من قدرات الموارد البشرية وتجارب الخدمة المكمل للضيوف وأنماط الحياة ، والعلامات التجارية ، التي قد تسمح للفندق ان يضع هذه المنتجات والخدمات من اجل ضبط السعر الأعلى فارتفاع السعر يكون ضرورة تقتضيها النفقات او التكاليف التي يتكبدها الفندق في تقديم تجربة فريدة من نوعها للضيوف وتعتبر الثقافة التنظيمية للعاملين من اهم وسائل التميز التي لا يمكن محاكاتها او تقليدها بسهولة في صناعة الفنادق إذ يمكن محاكاة الأثاث والديكورات والتصميم الفندقي . لذلك فان من أهم معايير تطبيق إستراتيجية التميز بحسب (Toempson & Strekland , 2008:330)

- 1- ميزات المنتج وجودة الخدمة .
- 2- الخدمات التكميلية .
- 3- البيئة الفندقية الفخمة .
- 4- الصورة المدعمة بالإعلان الابتكاري .
- 5- التكنولوجيا المتجسدة في التصميم .
- 6- الثقافة التنظيمية .

إستراتيجية التركيز

تتميز هذه الإستراتيجية (التركيز) سواء على التكلفة أو التميز بالتركيز المكثف على جزء او قطاع محدود من السوق ويمكن تحديد هذا القطاع المستهدف إما على أساس التفرد الجغرافي او المتطلبات المتخصصة للاستعمالات المبنية على أساس سمات خاصة في المنتج او الخدمة تجذب فقط أعضاء الاختصاص او الشريحة المستهدفة في السوق وتهدف هذه الإستراتيجية الى خدمة المشترين او الضيوف داخل اختصاص شريحتهم المستهدفة بشكل أفضل بكثير من المنافسين وذلك أما في تكاليف اقل من المنافسين او بالقدرة على تزويدهم بسمات أفضل من المنافسين وتتناسب مع أذواقهم (تومبسون ، ستركلاند ، 2008: 179) وبنفس السياق يرى (Cherles , Jones , 2001,201) ان هذه

الإستراتيجية تمكن الشركة من ان تتنافس في شريحة سوقية معينة يتم تحديدها اما على أساس جغرافي او حسب نمط المستهلك او خط الإنتاج وأما الخيارات الإستراتيجية في هذه الإستراتيجية فتتمثل في الجدول (3) :-

- خيارات الفندق بمنتج محدد ،وسوق محدد ،وكفاءة متميزة،وهنا يمكن ان يكون مستوى التميز عالي ،او منخفض لان الفندق يتبنى مدخل التركيز على التكلفة او التركيز والتميز
- تجزئة السوق او المجموعة الاستهلاكية قد تبين ان الفندق الذي يتبنى إستراتيجية التركيز على التميز يختار شرائح معينة ليتنافس عليها وكذلك الفندق الذي يتبنى إستراتيجية التركيز على التكلفة بدلا من الانطلاق نحو شرائح السوق .
- التميز يستطيع الفندق التي يطبق إستراتيجية التركيز سواء على التكلفة او التميز ان تسعى وراء بناء كفاءة متميزة إذا أنه يستطيع السعي وراء نوع من التميز أو التكلفة المنخفضة .ان هذه الإستراتيجية تعمل على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية الاحتياجات لمجموعة من الضيوف و التي أهملت من طرف المنظمات التي تعتمد على الإستراتيجيتين السابقتين وسنتناول إستراتيجية التركيز كإستراتيجيتين بشكل منفصل وكما يأتي :-

ج- إستراتيجية التركيز على التكلفة

بحسب هذه الإستراتيجية يتم استهداف شريحة من الضيوف في السوق الفندقي وليس كل الضيوف إذ يجب أن يكون الفندق قادر على تحديد تلك الشريحة المستهدفة ولتكن رجال الأعمال على سبيل المثال إذ يبدأ الفندق تقييم احتياجات تلك الشريحة ورغباتها من اجل تلبيةها بشكل أفضل من اي منافس آخر ويرى (Cathy,2011: 311) أن إستراتيجية التركيز على التكلفة نادرة الحدوث في صناعة الضيافة وذلك لصعوبة إرضاء الضيوف دون وجود شيء من التميز. ان الإجراءات المتبعة في إستراتيجية ريادة التكلفة والتميز هي نفسها تطبق في إستراتيجية التركيز بكلا شقيها (التكلفة والتميز) لكن بعض الباحثين مثل (Ovidiu . et . al .2010. 173) ان هذه الإستراتيجية تطبق في الموتيالات التي توفر الخدمات الأساسية للضيوف المهتمين بالسعر والراحة ويمكن ان يتضح ذلك أكثر من خلال الممارسات الاستراتيجية :

- 1- خدمة شريحة معينة من الضيوف .
- 2- تقديم الخدمة الأساسية والتركيز عليها .
- 3- التروي في توفير الخدمات ما لم يطلبها الضيف.
- 4- الاستعانة بمصادر خارجية مثل توفير الطعام من مطاعم خارجية او استعمال كوادر صيانة خارجية او خدمات غسيل وكوي خارجية بنفقات اقل .
- 5- إرساء برامج تدريبية مركزة لتطوير مهارات العاملين .
- 6- استعمال أمثل للموارد في الطاقة او العمالة وغيرها .

د- إستراتيجية التركيز على التميز

أن هذه الإستراتيجية شائعة في الصناعة الفندقية بعكس الإستراتيجية السابقة إذ يتم التركيز من قبل الفنادق على نخبة من الضيوف كالمشاهير و العوائل المالكة والصناعيين إذ يتم التركيز على الحس والذوق العالي الذي تطلبه هذه النخب إذ يتوقعون من الفندق ان يوفر بحسب (Lovelock, 2007 : 211) .

- 1- موقع مميز .
- 2- جودة الخدمة .
- 3- البنية الفندقية الفخمة والمعاصرة وبديكورات وأثاث جذاب .
- 4- تكنولوجيا بسمات ومميزات ملائمة لأذواقهم .
- 5- التركيز على تلبية متطلبات تلك الشريحة التي تعتبر خاصة وتهملها إستراتيجية التميز.

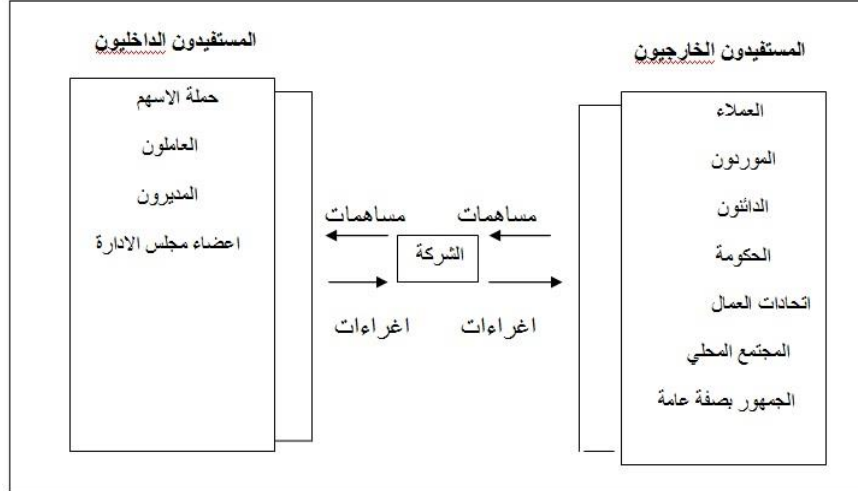
المحور الثالث

المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق تأطير نظري

اولاً : المسؤولية الاجتماعية (مدخل اصحاب المصالح)

يرى (Willams & David, 2006 : 60) أن المسؤولية الاجتماعية في مفهومها الواسع تعرف المجتمع في أوسع صورة له بأنه (أصحاب المصالح والأطراف الأخرى ولمختلف المستويات والتي تحتفظ بمصالح مستمرة ومتطورة مع المنظمة) وتوجد العديد من التعاريف في الادبيات الاستراتيجية الخاصة بإدارة الاعمال مثل تعريف (Freeman) التقليدي الذي تم تداوله على نطاق واسع ويعد من اوسع التعريفات لأصحاب المصلحة عندما اشار الى كل الاشخاص والجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان بشكل مباشر او غير مباشر (Freeman,1984:10) وفي مقابل هذا نجد التعريف الضيق لأصحاب المصلحة الذي اعتبر اصحاب المصلحة هم الافراد او الجماعات التي لديها تفاعل وترابط فيما بينها وبين المنظمة واعتبر (Starik, 1995 :207) ان اصحاب المصلحة هم أي فرد او جماعة يمكن ان تؤثر او تتأثر بإجراءات وقرارات وسياسات وممارسات وأهداف المنظمة وأشار ان هذا المفهوم قد يتوسع ليشمل أي كيان طبيعي يؤثر او يتأثر بالأداء التنظيمي للمنظمة ويرى (Donaldson & Preston 1995 :65) ان اصحاب المصلحة هم الاشخاص او الجماعات التي لديها مصالح شرعية في جوانب اجرائية او موضوعية في

نشاط الشركة وآخرين اشاروا الى ان اصحاب المصلحة جماعات او افراد لديها فائدة في اعمال المنظمة وقدرة على التأثير عليها (Savarge , 1991:51) ان اصحاب المصلحة تعبير عن من لديهم فائدة وتأثير على ممارسات المنظمة أي يكون لديها قوة تأثير على الشركة او ادائها وقدم كل من (شارلز هيل وجارديث جونز، 2008 : 830) ان أصحاب المصالح هم المستفيدون من الشركات وهم الأفراد والجماعات التي لها مصلحة من وجود الشركة أي فيما تقوم به الشركة في أي مستوى وتشمل تلك المجموعات حملة الأسهم، والدائنين، والعاملين ، والمجتمع الذي تمارس فيه الشركات لأنشطتها، والجمهور بصفة عامة ومن الممكن تقسيم المستفيدين من الشركة الى مستفيدين من الداخل ومستفيدين من الخارج كما في الشكل وهو يعد النموذج الأكثر حداثة في تحليل وتصنيف اصحاب المصالح اذ نلاحظ ان هذا النموذج يقدم تحليلاً يساعد المدراء في تحديد شكل العلاقة مع اصحاب المصلحة من خلال الصفات الثلاثة الشرعية ، السلطة ، الضرورة (الحاجة الماسة).

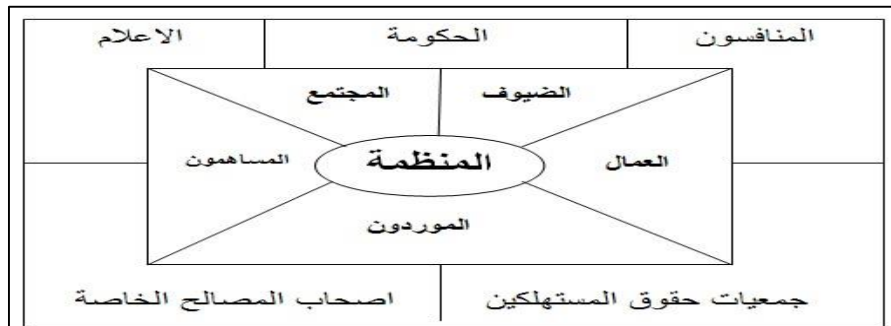


الشكل (4)

العلاقة بين الشركة والمستفيدين منها

المصدر شارلز هيل ، جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية، 2008 ص 830

إذ نلاحظ مجموعتين من المستفيدين الخارجيين والداخليين وهناك علاقة تبادلية بين الشركة والمستفيدين منها في مجتمع أصحاب المصلحة المذكورين يزودون الشركة بالموارد والمساهمات المهمة ويتوقعون في مقابل ذلك أن تقوم الشركة بإشباع احتياجاتهم أو الاستجابة لرغباتهم عن طريق ما تقدمه لهم من منافع . ان ما يهم في العلاقة مع الاطراف المعنية في المسؤولية الاجتماعية وخصوصا اصحاب المصلحة هو ادارة العلاقة معهم . وادارة العلاقة لا تعدو ان تكون وسيلة لفهم النظام الاجتماعي للمنظمة من خلال تحديد الفاعلين الرئيسيين . وتقييم المصالح لكل منها في سياق معين وقد تكون ادارة هذه العلاقة بمثابة ادارة استراتيجية تركز اساسا على اصحاب المصلحة وتعمل على تحقيق اكبر قدر ممكن من التوازن بين المصالح المتضاربة وهنا نتطرق الى تصنيف (Freeman.et.al,2007:7) عندما قدم انموذجه لأصحاب المصلحة الاساسيين والثانويين كما في الشكل :-

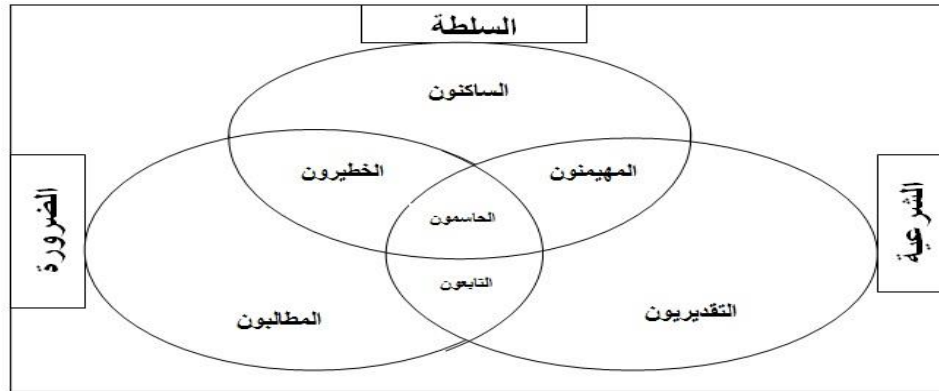


الشكل (5)

اصحاب المصلحة حسب تصنيف Freeman

Source ,R.Edward.Freeman.et.al.(2007).Managing for Stakeholders Survival , Reputation ,and Success ,Yale University London.P7 .

اذ يقترح (Freeman) ان تحقيق المنظمة لأداء جيد مستدام مشروط بارتباطها بعلاقة وطيدة مع اصحاب المصلحة الاساسيين .والذين يظهرون بالشكل اعلاه (المساهمون ، العمال ، الضيوف ، الموردون ، المجتمع) اذ ان اصحاب المصلحة المذكورين لكل واحد منهم احتياجاته ومساهماته في خلق القيمة فالمساهمون يحتاجون الارباح وارتفاع قيمة السهم السوقية بالدرجة الاساس بينما العمال يحتاجون الرواتب والأمن الوظيفي والضيوف يحتاجون جودة الخدمة والسلامة واعتدال الاسعار وهكذا بالنسبة للموردين الذين يهمهم الحفاظ على علاقة توريد مستقرة . ولكل هؤلاء مساهمة مختلفة في خلق القيمة التي تقدمها المنظمة فمساهمة المساهمون تتمثل براس المال بينما العمال يمثلون راس مال بشري وهكذا بالنسبة للضيوف الذين تتجسد مساهمتهم بولائهم للمنظمة والموردين الذين يساهمون بكفاءتهم وانتظامهم بمواعيد التسليم . و من ناحية اخرى قدم (Mitchell,et.al,2007:875) نموذج اخر ينطبق مع شروط الباحثين الذين حاولوا توضيح مفهوم اصحاب المصلحة عندما ربطوا هذا المفهوم بثلاث صفات اساسية هي السلطة ، والشرعية ، الحاجة الملحة (الضرورة) كما في الشكل (6):



الشكل (6)

اصحاب المصلحة حسب تصنيف (Mitchell,et.al)

Source: Mitchell,et.al.(2000) Toward A Theory of Stakeholder , Identification and Salience :Defining the Principles of Who and What Really Counts. Academy of Management Review Vol.22 (No.4) P853 .

ثانياً : المسؤولية الاجتماعية (في صناعة الفنادق)

الباحث في ادبيات المسؤولية الاجتماعية يلاحظ توجهين اساسيين في تعريف المسؤولية الاجتماعية .
الأول: تعريف الباحثين المنتشرة في الدراسات الأكاديمية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
الثاني: تعريف المنظمات والهيئات المحلية والدولية .

بالنسبة للتوجه الأول يشير (A.B.Carroll) الى انه لغاية عام (2010) تم إحصاء أكثر من (37) تعريفاً أكاديمياً في المسؤولية الاجتماعية ان تحليل هذه التعاريف يظهر ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية تناولته تلك التعاريف من خلال خمس قضايا أساسية هي المجتمع ، المشاركة الطوعية في أنشطة المسؤولية الاجتماعية ،أصحاب المصلحة ، الاقتصاد ، البيئة ، (Carroll,2010:85) والبعض من الباحثين يرى النقاش حول هذا المفهوم يدور حول العلاقة الصحيحة بين قطاع الأعمال والمجتمع ولذلك يعرفها بأنها العلاقات المتفق عليها والواجبات المتصلة بالموثرات المشتركة في تحقيق سعادة ورفاهية المجتمع (Engel,1990:759). ويرى (Brammer& Jackson, 2012: 3) ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية مرتبط بإضافة مصطلح (الاجتماعية).

وهذا المفهوم يوفر فهماً واضحاً لتعلق برامج المسؤولية للشركات بالمجتمع . وآخرون نظروا للمسؤولية الاجتماعية بأنها مفهوم غير جديد ولا حديث لأنه يمكن تتبع أدلة عديدة متناثرة في أدبيات إدارة الأعمال والتي تعبر عن قلق المجتمع من أعمال المنظمات وهي أدبيات متراكمة بكثرة في البلدان الغربية مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة (Chambers , 2003 :12) واعتبر (Whitehouse,2006:279) ان هذا المفهوم لا يوجد له تعريف عالمي متفق عليه عازياً سبب ذلك الى ان معنى المسؤولية الاجتماعية للشركات يختلف باختلاف قطاعات الأعمال قيد الدراسة وبنفس السياق يرى (Googins & Rochlin , 2007 : 29) انه لن يكون هناك اتفاق بين الباحثين على تعريف المسؤولية الاجتماعية والإجماع على ما تشمله تلك المسؤولية أو حدودها لأنها في الحقيقة مفهوم يتطور باستمرار بالممارسة المستمرة لطبيعة القضايا الاجتماعية التي يستجيب لها ويرى (Robins & Coulter , 2005:250) ان المسؤولية الاجتماعية هي العمل بشكل ابعد من الالتزامات القانونية والاقتصادية وان تفعل المنظمة الاشياء الصحيحة للمنظمة بالطرق والوسائل الجيدة وهو تعريف ينظر لها بنفس وجهة النظر التي يشير لها (Carroll) لكنه من أكثر التعريفات التي لها شيوعا فيما يخص التوجه الأول في الأدبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية . أما التوجه الثاني فالملاحظ أن أكثر التعريفات المعتمدة في الأدبيات المتعلقة بنفس المفهوم ما قدمته لجنة الاتحادات الأوروبية (C.E.C)

للمسؤولية الاجتماعية من أنها المفهوم الذي تقوم الشركات بموجبه بالاندماج بالاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي (CE.C.,2001:2) وكذلك التعريف الذي قدمه مجلس الأعمال للتنمية المستدامة (W.B.C.S.D,1999:22) الذي يرى المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام من قبل رجال الأعمال والتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة وتحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل . هذا التعريف الذي قدمه (W.B.C.S.D) يعد المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من الاستدامة ويقسم المسؤولية الاجتماعية لثلاثة أقسام رئيسية هي الإبعاد الرئيسة للاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية . ويرى (Vahideh . et .al ,2014 : 423) أن مساءلة الأعمال وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في البيئات الطبيعية تنطبق بشكل مباشر على الشركات العاملة في صناعة السياحة والضيافة . وبعض الباحثين يرى (Maria & Romon , 2011 : 235) أن منظمات السياحة والضيافة لديها مصلحة كبيرة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات ويؤمن أيمان راسخ بأن الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية يؤثر في الصورة العامة للشركة والأداء المالي . كما أن صناعة الفنادق تعتبر لاعباً رئيسياً في سلسلة قيمته في صناعة السياحة ولها تأثيرات كبيرة من حيث العمالة والنتاج المحلي والتدهور البيئي والتحول الاجتماعي والثقافي لذلك فإن هذا القطاع هو أحد المستفيدين المحتملين الأكثر وضوحاً في تطبيق السياسات المسؤولية الاجتماعية بينما يرى (Rodriguez & Gyuz,2007 :26) أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الصناعة الفندقية لا يزال مفهوماً ناشئاً على الرغم من أن هناك دلائل كثيرة على انخراط السلاسل الفندقية الكبرى والمتعددة الجنسيات في تنفيذ مبادرات وممارسات وتطوير برامج وسياسات للمسؤولية الاجتماعية والتي غالباً ما كانت مترادفة مع برامج الاستدامة فيها . ويرى (Lee& park ,2009 : 105) أن استعمال صناعة الفنادق للمسؤولية الاجتماعية للشركات أمر حتمي نظراً لطبيعة العلاقة التكافلية للفندق مع البيئة الطبيعية المحيطة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية وإن معارضة بعض الفنادق لأنشطة المسؤولية الاجتماعية على اعتبار أن هذا المفهوم مرتبط بالشركات الكبيرة أو السلاسل الفندقية ذات الموارد الكبرى وإنه لا يمكن للشركات الفندقية الصغيرة والمتوسطة أن تبرز أنشطتها في هذا المجال حتى لو قامت بتلك الأنشطة وهذا اعتقاد خاطئ لأن الفنادق المتوسطة أو الصغيرة مرتبطة بالبيئة المحيطة وتؤثر وتتأثر بها وهي عندما تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية تحقق انسجام أفضل مع ذلك المجتمع المحيط لأنها تفهم ذلك المجتمع وتعرف الكيفية التي تساعد بها هذا من جانب ومن جانب آخر فإن الفندق عندما يتبنى ممارسات الفنادق الخضراء ويبدأ بتركيب معدات كفاءة في استعمال المياه والطاقة على سبيل المثال لا يحتاج لأن يكون مندرج ضمن سلاسل فندقية كبرى أن مجموعة فنادق (سكانديك) (Scandic,2010:2) كما في معرض توضيحها لأهمية المسؤولية الاجتماعية في أيرلندا والدول الاسكندنافية وفرت في السنوات العشرة الماضية ما يكفي ل (9000) أسرة ولمدة سنة من الكهرباء والتدفئة ووفرت طاقة ناتجة عن احتراق الوقود الاحفوري كالبترول والفحم والغاز الطبيعي بما يكفي لقيادة سيارة من ستوكهولم الى غويتبرغ وهي مسافة مقدارها (496) ميلاً بحدود (270000) مرة في سيارات باص . ووفرت مياه بما يكفي أن يملأ (683) حمام سباحة وتم فرز نفايات بحدود (2770) شاحنة حمل فهذه الانجازات ليست فيها منافع للبيئة فقط ولكن أيضاً فيها فوائد للمركز المالي وخفض التكاليف الفندقية ويرى (Porter&Kramer,2006:78) أن المسؤولية الاجتماعية يجب أن تكون الإستراتيجية الأساسية لأي ميزة مستدامة داخل صناعة السياحة والضيافة وإن مدراء الفنادق أصبحوا أكثر اهتمام بشأن هذه السياسات لأنها باتت تفهم كأداة لتحقيق النمو المستدام والربحية على المدى الطويل كما أن توثيق الآثار البيئية لقطاع الفنادق جعل أولئك المدراء يدركون الحاجة الى إدارة الأداء البيئي . وبنفس السياق اعتبر (Greyser,1999:177) ضرورة تصميم ثقافة تنظيمية تولد اثر ايجابيا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الفنادق ومما تقدم يقدم الباحث تعريفاً اجرائياً للمسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق بكونها تعبر عن قيم وفلسفة الإدارة الفندقية في التزامها بصنع قرارات ومواصلة سياسات يتم من خلالها تعظيم تأثيراتها الايجابية وتقليل تأثيراتها السلبية على المجتمع المحلي الذي تعمل فيه الفنادق .

المحور الرابع الجانب العملي

أولاً : فحص واختبار اداة القياس للبحث

من القضايا التي تواجه بناء ادوات القياس بشكل عام توفير دلالات مقبولة لصدق وثبات هذه الادوات والتي تولى الاهتمام من قبل مطوري هذه الادوات .ان الصدق (Validity) يعد من الشروط الضرورية لبناء الاختبارات والمقاييس فهو يدل على المدى الذي تقيس به فقرات الاستبانة للأهداف التي اعدت من اجلها وفي هذا السياق سوف نتناول :-

1. اختبارات صدق اداة الدراسة

أ- الصدق الظاهري

تستند هذه الطريقة على عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الاختصاص للحكم على صلاحيتها وقد تحقق هذا الصدق ظاهرياً من خلال عرض فقرات الاستبانة على مجموعة من المتخصصين (ينظر الملحق) إذ اعتمدت نسبة اتفاق (0.89) فأكثر وهي نسبة مقبولة . وتم تعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون اعادة صياغتها لتكون اكثر وضوحاً.

ب- صدق المحتوى

ويستعمل للتأكد من مدى وضع كل فقرة من فقرات المقياس من اذ المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها كي تعطي الاهداف المحددة من اجلها وبما ان الصدق والثبات متلازمان ولاسيما ان قيمة صدق المحتوى يمكن استخراجها من ايجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات لذا فان قيمة صدق المحتوى لفقرات الاستراتيجيات التنافسية بلغت (0.90) وهي قيمة عالية تؤكد صدق المقياس في حين سجلت قيمة صدق المحتوى لفقرات المسؤولية الاجتماعية في الصناعات الفندقية (0.92) وهي قيمة عالية تؤكد صدق المقياس .

2. أختبارات ثبات اداة الدراسة

يقصد بالثبات دقة المقياس او اتساقه بمعنى قدرته على اعطاء نفس النتائج او نتائج قريبة منها اذا ما اعيد تطبيقه على نفس الافراد مرة اخرى وان عملية الحصول على النتائج ستكون نفسها فيما لو اعيد تطبيق المقياس على العينة نفسها مرة اخرى وبفارق زمني او زمنين مختلفين وعلى الرغم من ان الصدق اهم من الثبات (فرج، 1980 : 331) لكنه يحدث ان يرتفع معامل الصدق بأكثر من معامل الثبات فالاختبار الصادق ينبغي ان يكون اختبار ثابت في قياساته في المرات المختلفة . وهناك طرق عديدة لتقدير معامل الثبات إذ إن هذه الدراسة ستستخدم الطريقتين الأكثر شيوعاً وهما طريقة التجزئة النصفية (Split Half) والثانية طريقة تحليل التباين باستعمال معادلة كيودور وريتشاردسون (معادلة الفاكرونباخ) (Alpha Crounbach) .

أ – التجزئة النصفية (Split Half)

تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات افراد العينة البالغ عددها (75) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (48) فقرة الى نصفين يضم القسم الاول الفقرات الزوجية ويضم القسم الثاني الفقرات الفردية . وتم استخراج معامل ارتباط بيرسن بين درجات النصفين فبلغ (0.83) وباستعمال معادلة سبيرمان التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.90) وهو معامل ارتباط عالي ومقبول في الدراسات التي تعتمد الاستبانة كأداة لها .

ب- معامل الفاكرونباخ (Alpha Crounbach)

أن معامل الفاكرونباخ للاتساق الداخلي يزودنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات الدراسة البالغ عددها (75) استمارة ولكل متغير من متغيرات الدراسة تم استعمال معادلة (الفا) فكانت النتائج كما في الجدول التالي :-

جدول (4)**نتائج اختبار الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**

متغيرات الدراسة	قيمة الفا كرونباخ (Alpha Crounbach)	التفسير
الاستراتيجيات التنافسية	81.2	تعكس مدى اتساق فقرات المتغير
المسؤولية الاجتماعية	83.8	تعكس مدى اتساق فقرات المتغير

المصدر من اعداد الباحثين اعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

نلاحظ من خلال الجدول (4) أعلاه ان قيمة معامل ثبات المقياس (Alpha Crounbach) للقيادة الريادية بلغت (82.6%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً لهذا المتغير. بينما سجلت قيمة معامل ثبات المقياس (Alpha Crounbach) للمسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق (83.8%) ويعد المقياس متسقاً داخلياً . ولاسيما ان معادلة الفا تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

ثانياً- اختبار علاقة الارتباط للمتغيرات المبحوثة في فنادق الدرجة الممتازة

يستعمل معامل الارتباط لتوضيح العلاقة السببية الموجودة بين متغيرين او اكثر من المتغيرات ذات الصلة بالظاهرة المدروسة في منظمة الاعمال لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات القيادة الريادية والمتغير المعتمد المتمثل بالمسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق تم استعمال معامل الارتباط الرتب البسيط لسبيرمان (Rank Correlation Coefficient Spearman) فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي (1) دل ذلك على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين اما اذا كانت قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0.75) ، (1.00) دل ذلك على وجود ارتباط متوسط طردي معنوي في حين لو كانت قيمته محصورة بين (0) واقل من (0.5) دل ذلك على وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرين اما اذا كانت قيمة معامل الارتباط (0) دل ذلك على عدم وجود ارتباط بين المتغيرين وتدل اشارة معامل الارتباط الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغيرين والسالبة على العلاقة العكسية بين المتغيرين في حين تشير العلامة (**) في نتائج البرنامج

الاحصائي (SPSS) على وجود علاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) واما اذا كانت العلاقة (*) تعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) كما يأتي :-

اولاً : الفرضية الرئيسية الاولى

نوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :-

(1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية ريادة التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق.

(2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

(3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التركيز على التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

(4-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التركيز على التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

جدول (5)

مصفوفة قيم معامل الارتباط (Spearman) وقيم (z) بين الاستراتيجيات التنافسية والمسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق

المسؤولية الاجتماعية	الاستراتيجيات التنافسية	حقوق الضيف	قوة العمل	قضايا البيئة	العلاقات المجتمعية	معامل الارتباط للبعد مع اجمالي المسؤولية	اختبار معنوية الارتباط Z		
							قيمة Z الجدولية	قيمة Z المحتسبة	التفسير
ريادة التكلفة		0.70**	0.65**	0.70**	0.73**	0.76**	6.54	1.96	علاقة معنوية
التميز		0.66**	0.67**	0.74**	0.77**	0.75**	6.45	1.96	علاقة معنوية
التركيز على التكلفة		0.68**	0.63**	0.66**	0.66**	0.73**	6.28	1.96	علاقة معنوية
التركيز على التميز		0.68**	0.62**	0.63**	0.63**	0.70**	6.02	1.96	علاقة معنوية

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

** تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى 0.01

1- علاقة الارتباط بين ريادة التكلفة – وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق
يتضح من الجدول (5) ان قيمة معاملات الارتباط بين كل من ريادة التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق بأبعادها (حقوق الضيف، قوة العمل، قضايا البيئة ، العلاقات المجتمعية) قد بلغت (0.70 ، 0.65 ، 0.73) على التوالي وهي ارتباطات قوية طردية ودالة معنوية عند مستوى (0.01) وما يؤكد ذلك معامل الارتباط بين ريادة التكلفة وإجمالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق البالغ (0.76) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين ريادة التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق جرى اختبار معنوية الارتباط بمقياس (z) إذ ظهر ان قيمة (z) المحتسبة (6.54) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية بين استراتيجية ريادة التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة.

2- علاقة الارتباط بين التميز – وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق
يتضح من الجدول (5) ان قيمة معاملات الارتباط بين كل من التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق بأبعادها (حقوق الضيف ، قوة العمل ، قضايا البيئة ، العلاقات المجتمعية) قد بلغت (0.66 ، 0.67 ، 0.74 ، 0.77) على التوالي وهي ارتباطات قوية طردية ودالة معنوية عند مستوى (0.01) وما يؤكد ذلك معامل الارتباط بين التميز وإجمالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق البالغ (0.75) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق جرى اختبار معنوية الارتباط بمقياس (z) إذ ظهر ان قيمة (z) المحتسبة (6.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد وجود علاقة معنوية طردية بين استراتيجية التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وعليه تقبل الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

3- علاقة الارتباط بين التركيز على التكلفة – وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق

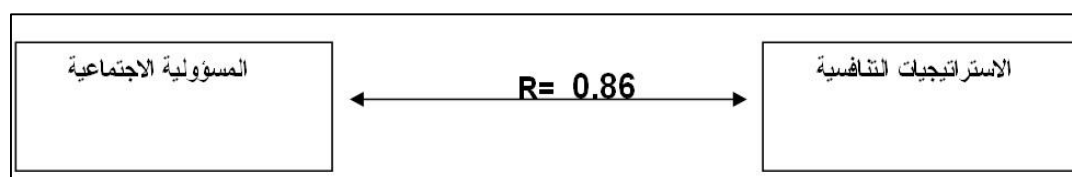
يتضح من الجدول (5) ان قيمة معاملات الارتباط بين كل من التركيز على التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق بأبعاده (حقوق الضيف ، قوة العمل ، قضايا البيئة ، العلاقات المجتمعية) قد بلغت (0.68 ، 0.63 ، 0.66 ، 0.66) على التوالي وهي ارتباطات قوية طردية ودالة معنوية عند مستوى (0.01) وما يؤكد ذلك معامل الارتباط بين التركيز على التكلفة وإجمالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية في

صناعة الفنادق البالغ (0.73) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين التركيز على التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق جرى اختبار معنوية الارتباط بمقياس (Z) إذ ظهر ان قيمة (Z) المحتسبة (6.28) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد قوة وجود علاقة معنوية طردية بين استراتيجية التركيز على التكلفة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة .

4- علاقة الارتباط بين التركيز على التميز - وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق

يتضح من الجدول (5) ان قيمة معاملات الارتباط بين كل من التركيز على التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق بأبعادها (حقوق الضيف ، قوة العمل ، قضايا البيئة ، العلاقات المجتمعية) قد بلغت (0.68 ، 0.62 ، 0.63 ، 0.63) على التوالي وهي ارتباطات قوية طردية ودالة معنوياً عند مستوى (0.01) وما يؤكد ذلك معامل الارتباط بين التركيز على التميز واجمالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق البالغ (0.70) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين التركيز على التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق جرى اختبار معنوية الارتباط بمقياس (Z) إذ ظهر ان قيمة (Z) المحتسبة (6.02) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد وجود علاقة معنوية طردية بين استراتيجية التركيز على التميز وتحقيق المسؤولية الاجتماعية وعليه تقبل هذه الفرضية على مستوى هذه الدراسة . كما وقد سجل معامل الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية بالإجمال وتحقيق المسؤولية الاجتماعية ما مقداره (0.86) وهو ارتباط قوي طردي ودال معنوياً عند مستوى (0.01) وهذا يشير الى ان الاستراتيجيات التنافسية والمسؤولية الاجتماعية توجد بينهما علاقة ارتباطية قوية كما في الشكل .

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق ان متغير الاستراتيجيات التنافسية اظهر علاقات ارتباط قوية مع متغير المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق وبدلالة معنوية وهذا يؤكد ان الادارات الفندقية ترى ان الاستراتيجيات التنافسية لها دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .



الشكل (7)

علاقة الارتباط بين الاستراتيجيات التنافسية والمسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستراتيجيات التنافسية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية

(1-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية ريادة التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

(2-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

(3-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية التركيز على التكلفة في تحقيق المسؤولية

(4-2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإستراتيجية التركيز على التميز لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

جدول (6)

نتائج تأثير إستراتيجية ريادة التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق باستعمال النموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت α	قيمة معامل β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	التفسير
ريادة التكلفة	تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق	0.062	0.966	66.9%	147.5%	عند مستوى 0.01	1.73	يوجد تأثير
						عند مستوى 0.05		
						عند مستوى 3.15		

المصدر من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

1- علاقة تأثير إستراتيجية ريادة التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

من الجدول (6) الذي يظهر نتائج تحليل تأثير قيم إستراتيجية ريادة التكلفة في المتغير المعتمد تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق . نلاحظ إن بعد إستراتيجية ريادة التكلفة قد حقق تأثيرا مغنويا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق إذ كانت قيمة (F) المحتسبة (147.5%) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى (0.05) و(0.01) ودرجة حرية (1.73) وفي هذا دلالة احصائية على إن خط الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغيرين . وبذلك (تقبل الفرضية القائلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة مغنوية لاستراتيجية ريادة التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق) وفسر (R2) ما نسبته (66.9%) من الاختلافات الحاصلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وفي هذا دلالة إلى إن معادلة الانحدار كانت مغنوية في وصفها للعلاقة بين المتغيرين . كما إن قيمة (B) قد بلغت (0.966) وهي تشير إلى التغير الذي يحصل في إستراتيجية ريادة التكلفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.966) لذلك تتحقق هذه الفرضية ويتم قبولها على مستوى الدراسة.

جدول (7)

نتائج تأثير إستراتيجية التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق باستعمال النموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت α	قيمة معامل β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	التفسير
التميز	تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق	0.664	0.867	78.6%	268.7%	عند مستوى 0.01	1.73	يوجد تأثير
						عند مستوى 0.05		
						عند مستوى 3.15		

المصدر من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

2- علاقة تأثير إستراتيجية التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

من الجدول (7) الذي يظهر نتائج تحليل تأثير قيم التميز في المتغير المعتمد تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق . نلاحظ إن بعد التميز قد حقق تأثيرا مغنويا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق إذ كانت قيمة (F) المحتسبة (268.7%) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى (0.05) و(0.01) ودرجة حرية (1.73) وفي هذا دلالة احصائية على ان خط الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغيرين . وبذلك (تقبل الفرضية القائلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة مغنوية لاستراتيجية التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق) وفسر (R2) ما نسبته (78.6%) من الاختلافات الحاصلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وفي هذا دلالة الى ان معادلة الانحدار كانت مغنوية في وصفها للعلاقة بين المتغيرين . كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.867) وهي تشير الى التغير الذي يحصل في التميز بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.867) لذلك تتحقق هذه الفرضية ويتم قبولها على مستوى الدراسة .

جدول (8)

نتائج تأثير إستراتيجية التركيز على التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق باستعمال النموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة α الثابت	قيمة معامل β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	التفسير
التركيز على التكلفة	تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق	0.727	0.906	67.8%	153.9%	عند مستوى 0.01	1.73	يوجد تأثير
						4.00		
						عند مستوى 0.05		
						3.15		

المصدر: من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

3- علاقة تأثير إستراتيجية التركيز على التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

من الجدول (8) الذي يظهر نتائج تحليل تأثير قيم إستراتيجية التركيز على التكلفة في المتغير المعتمد تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق . نلاحظ ان بعد إستراتيجية التركيز على التكلفة قد حقق تأثيرا معنويا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق إذ كانت قيمة (F) المحتسبة (153.9%) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى (0.05) و (0.01) ودرجة حرية (1.73) وفي هذا دلالة احصائية على ان خط الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغيرين . وبذلك (تقبل الفرضية القائلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز على التكلفة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق) . وفسر (R2) ما نسبته (67.8%) من الاختلافات الحاصلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وفي هذا دلالة إلى ان معادلة الانحدار كانت معنوية في وصفها للعلاقة بين المتغيرين . كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.906) وهي تشير إلى التغير الذي يحصل في إستراتيجية التركيز على التكلفة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.906) لذلك تتحقق هذه الفرضية ويتم قبولها على مستوى الدراسة.

جدول (9)

نتائج تأثير إستراتيجية التركيز على التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق باستعمال النموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة α الثابت	قيمة معامل β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	التفسير
التركيز على التميز	تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق	0.477	0.906	74.3%	211.3%	عند مستوى 0.01	1.73	يوجد تأثير
						4.00		
						عند مستوى 0.05		
						3.15		

المصدر من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

4- علاقة تأثير إستراتيجية التركيز على التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

من الجدول (9) الذي يظهر نتائج تحليل تأثير قيم إستراتيجية التركيز على التميز في المتغير المعتمد تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق . نلاحظ ان بعد إستراتيجية التركيز على التميز قد حقق تأثيرا معنويا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق إذ كانت قيمة (F) المحتسبة (211.3%) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى (0.05) و (0.01) ودرجة حرية (1.73) وفي هذا دلالة احصائية على ان خط الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغيرين . وبذلك (تقبل الفرضية القائلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية التركيز على التميز في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق) . وفسر (R2) ما نسبته (74.3%) من الاختلافات الحاصلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وفي هذا دلالة إلى ان معادلة الانحدار كانت معنوية في وصفها للعلاقة بين المتغيرين . كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.906) وهي تشير إلى التغير الذي يحصل في إستراتيجية التركيز على التميز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.906) لذلك تتحقق هذه الفرضية ويتم قبولها على مستوى الدراسة.

جدول (10)

نتائج تأثير إجمالي الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق باستعمال النموذج الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت α	قيمة معامل β	قيمة معامل R^2	قيمة F المحتسبة	قيمة F الجدولية	درجة الحرية	التفسير
الاستراتيجيات التنافسية	تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق	0.493	0.272	86.2%	109.5%	عند مستوى 0.01	1.73	يوجد تأثير
						4.00		
						عند مستوى 0.05		
						3.15		

المصدر من اعداد الباحثين حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

5- علاقة تأثير إجمالي الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

من الجدول (10) الذي يظهر نتائج تحليل تأثير قيم إجمالي الاستراتيجيات التنافسية في المتغير المعتمد تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق . نلاحظ ان بعد اجمالي الاستراتيجيات التنافسية قد حقق تأثيرا معنويا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق اذ كانت قيمة (F) المحتسبة (109.5%) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها عند مستوى (0.05) و (0.01) ودرجة حرية (1.73) وفي هذا دلالة احصائية على ان خط الانحدار كاف لوصف العلاقة بين المتغيرين . وبذلك (تقبل الفرضية القائلة توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاجمالي الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق) . وفسر (R2) ما نسبته (86.2%) من الاختلافات الحاصلة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية وفي هذا دلالة الى ان معادلة الانحدار كانت معنوية في وصفها للعلاقة بين المتغيرين . كما ان قيمة (B) قد بلغت (0.272) وهي تشير الى التغير الذي يحصل في اجمالي الاستراتيجيات التنافسية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بمقدار (0.272) لذلك تتحقق هذه الفرضية ويتم قبولها على مستوى الدراسة.

المحور الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات النظرية حول الاستراتيجيات التنافسية

1. المنافسة موجودة منذ ان وجدت المنظمات بأساليب ودرجات متباينة وزيادة عدد المنظمات وكثرة المنتجات وتحسن الوضع الاقتصادي من العوامل التي ادت الى زيادة حدتها . وهي تشير الى الوضع القائم على اساس الفعل ورد الفعل بين المنظمات او الشروط التي يتم على وفقها الانتاج والمتاجرة في السوق هذا المفهوم يختلف عن مفهوم التنافسية الذي يأخذ ثلاثة مستويات ويعرف على اساس ثلاثة معايير فهو مفهوم متعدد الابعاد يعبر عن اجتهاد المنظمة في الدفاع عن موقعها في السوق من خلال بذلها لجهود واقعية وملموسة تأخذ شكل اجراءات او ابتكارات او ضغوط او فعاليات ادارية وتسويقية وتطويرية من اجل الحصول على شريحة اكبر من الضيوف.
2. الاستراتيجيات التنافسية تركز على الكيفية التي يتم فيها التنافس . عندما يكون على مستوى وحدة اعمال خاصة أي مشروع مميز يدار على نحو مستقل ضمن مشاريع أخرى كما في حالة فندق تابع لمجموعة فندقية . وهذه الاستراتيجية يتم تطويرها في ضوء الاستراتيجية الكلية للمنظمة . وقدمت الادبيات الاستراتيجية نماذج وأفكار مفصلة عن التساؤلات الاستراتيجية والمعايير او الاسبقيات التنافسية وأنماط السلوك التنافسي والخيارات الاستراتيجية والنمو التنافسي . وغيرها لكن الاختيارات الاستراتيجية الأكثر اهمية كانت الاسهام الرائد لبورتر المعروف بالاستراتيجيات التنافسية .
3. استراتيجيات بورتر مجموعة متكاملة من التصرفات تستهدف تحقيق او الحفاظ على ميزه تنافسيه اذ يعبر بورتر عن الاستراتيجية التنافسية بأنها ائتلاف بين اهداف وسياسات تستخدم للوصول الى تلك الاهداف . وهي عموما استراتيجيتين عامتين زيادة التكلفة والتميز اما استراتيجية التركيز على التكلفة فهي استراتيجية زيادة التكلفة و اما استراتيجية التركيز على التميز فهي استراتيجية التميز . والتركيز في كلا الحالتين يتم على مشرتين معينين او سوق جغرافية محدده . هذه الاستراتيجيات تستند على بعدين اساسيين الاول يشير الى اختراق السوق والاخر يشير الى القوه الاستراتيجية أي الميزة التنافسية .

ب- الاستنتاجات النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

1. تباينت اراء الباحثين في فلسفة المسؤولية الاجتماعية . وتعددت التعارف لها ويجد الباحث في هذا المجال ثراء معرفيا واسعا لهذا المفهوم المتطور بطبيعته وقطاع الاعمال الذي يتخصص به .
2. بغض النظر عن الابعاد التاريخيه لظهور هذا المفهوم فإنه شكل في السنوات الاخيرة ركيزة اساسية من ركائز منظمات الاعمال في بيئة العولمة الجديدة واعتبرت بحد ذاتها أداة لكسب مزايا تنافسية وطريقة فاعلة لتغيير طبيعة القوى التنافسية لدرجة التي اصبحت فيها اي استراتيجية شاملة للمنظمة تتضمن أنشطة ، وممارسات ، وتكاليف ، ينبغي تناولها لتحقيق المسؤولية الاجتماعية .

3. صناعة الفنادق ترتبط بالمجتمع المحلي بعلاقة تكافلية. وللأسلاك العالمية ممارسات واضحة عن سياستها في المسؤولية الاجتماعية يمكن الوصول إليها عن طريق المواقع الإلكترونية لتلك الفنادق. والبعض من تلك الفنادق يراها مترادفة مع مفهوم الاستدامة بشكل واسع وذلك لكونها تتطرق لقضايا اجتماعية واقتصادية وبيئية بشكل يتشابه إلى حد ما للإبعاد التي تتناولها الاستدامة.
4. مدخل أصحاب المصالح من أهم النظريات التي قدمها الباحثون في مجال المسؤولية الاجتماعية والذي حل بديلاً عن المدخل التقليدي الذي كان ينظر للمساهمين وتعظيم أرباحهم كأولوية أساسية. هذا المدخل قدم تصورات حول فئات مستفيدة ممن يؤثرون ويتأثرون بأداء الشركة وقراراتها الأدبيات متغيرات وممارسات قيمة في طبيعة تحديد التوازن معهم وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم وإدارة العلاقة معهم.
5. أصحاب المصالح مفهوم غير متبلور في البيئة الفندقية العراقية والجانب النظري قدم دلائل متزايدة على ضرورة فك الاشتباك بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع مفاهيم أخرى مثل الحوكمة، والتنمية المستدامة، ومواطنة الشركة فالحوكمة مرتبطة بضرورة ضبط القرارات والعمليات الصادرة على وفق قواعد مهنية أخلاقيات العمل، ومواطنة الشركة تعبر عن تأدية الشركة لمهامها تجاه مجتمعها والتنمية المستدامة تعبر عن تلبية احتياجات الحاضر دون الإخلال بمقدرة الأجيال القادمة عن تلبية احتياجاتها. إن المسؤولية الاجتماعية تعبير قيم وفلسفة الإدارة في التزامها بصنع قرارات ومواصلة سياسات يتم من خلالها تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتقليل تأثيراتها السلبية عن المجتمع المحلي.
6. المسؤولية الاجتماعية للفنادق توفر لتلك الفنادق ميزة تنافسية وسمعة وولاء لدى الضيف وتؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء المالي للفندق وهي تعبير عن علاقة صحيحة بين الفندق والبيئة المحيطة ولا يشترط أن يكون الفندق مرتبطاً بسلسلة عالمية ليكون مسئولاً اجتماعياً بل إن الاستعمال الكفوء للأجهزة التشغيلية التي توفر الطاقة والمياه وتقلل التلوث البيئي بحد ذاته جانباً مهماً من جوانب المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً : الاستنتاجات العملية

أ- علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة اظهرت ما يأتي :

ظهر متغير الاستراتيجيات التنافسية بأبعاده (استراتيجية ريادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز على التكلفة، استراتيجية التركيز على التميز) علاقات ارتباط قوية مع متغير المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق وهذا يؤكد ان الإدارات الفندقية ترى ان الاستراتيجيات التنافسية لها دور كبير في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في صناعة الفنادق .

ب- علاقات التأثير كان هناك علاقات توضحت كما يأتي :

كان هناك علاقة تأثير ايجابية للاستراتيجيات التنافسية بـ أنواعها (استراتيجية ريادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز على التكلفة، استراتيجية التركيز على التميز) في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (حقوق الضيف، قوة العمل، قضايا البيئة، العلاقات المجتمعية) للفنادق المبحوثة .

التوصيات

1. ضرورة تحديد الممارسات الاستراتيجية في صناعة الفنادق والتي تفضي إلى تطبيق الاستراتيجية تنافسية عامة تتفق والخيار الاستراتيجي للإدارة الفندقية.
2. إبراز دور المسؤولية الاجتماعية للفنادق العراقية وتضمينها المكونات الأساسية لأي استراتيجية للفندق وبالشكل الذي يظهر تلك الفنادق كفنادق مسؤولة اجتماعياً لتكتسب بذلك ميزة تنافسية تتجسد كسمعة وولاء لدى الضيوف تجاهها .
3. تضمين أنشطة وتكاليف المسؤولية الاجتماعية في الحسابات الختامية السنوية لتلك الفنادق وذلك بعد مفاتحة ديوان الرقابة المالية بضرورة اعتبار مساهمة تلك الشركات في هذه الأنشطة جزء من رؤيتها ورسالتها تجاه المجتمع المحلي .

المصادر العربية (الكتب)

1. بورتر، مايكل (2010). الاستراتيجية التنافسية اساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الايوبي، دار الكتاب العربي (ط1)، بيروت، لبنان.
2. تومبسون، د. آرثر إيه، ستريكلاند، د. إيه جي (2006). الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون (ط1) لبنان بيروت .
3. هيل، شارلز، جونز، جاردث (2008). الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، تعريب د. محمد سيد احمد، د. اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض .
4. الحسيني، فلاح حسن (2000). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر (ط1)، الأردن، عمان
5. الصميدعي، محمود جاسم محمد (2010). استراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان .
6. كوتلر، فيليب، ارمنسترونغ، جاري (2006). أساسيات التسويق، تعريب، د. م سرور ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
7. هانجير، جيه دافيد، ويلن، توماس ال (2014). ركائز الإدارة الاستراتيجية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، بيروت .

8. أسماعيل ، د. جلال محمد (1993) . تحليل منهجية العوامل في نجاح المنظمة الصناعية، بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل العدد (39) .
9. عبد المحسن ، توفيق محمد (2006) . تحليل منهجية العوامل في نجاح المنظمة الصناعية ، بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين ، العدد (39) جامعة الموصل .
10. مروج ، عادل، (2012). دراسة نقدية لإستراتيجيات (Porter) التنافسية، بحث منشور مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، الجزائر ، جامعة البليدة ، العدد 15 .

المصادر الأجنبية

1. Andrew Pearson .(2010) "The Strategist " Choice : Competitive Strategy And Question Of How To Compeutr UBS Unique Business Strategies . http : // www Slide share. Net / Alisterecrowe / : Competitive Strategy – 4076947,13
2. Archic Carell . B(1991) . The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholder's Business Horizon's Indiana University Joly.
3. C .W.L-Hill and G.R. Jones , (2006) Theory of Strategic With Cassis , N. Y . , South – western .
4. Lee.S. & Park S- y . (2009) Do Socially . Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals ? International Journal of Hospitality Management VOL.28 .
5. Lee.S. & Park S- y . (2009) Do Socially . Responsible Activities Help Hotels and Casinos Achieve Their Financial Goals ? International Journal of Hospitality Management VOL.28 .
6. Levy , S.E .,& Park , S . Y(2011) . An Analysis of C.S.R Activities in The Lodging Industry . Journal of Hospitality and Tourism Management Vol 18 . No 1.
7. Levy , S.E .,& Park , S . Y(2011) . An Analysis of C.S.R Activities in The Lodging Industry . Journal of Hospitality and Tourism Management Vol 18 . No 1.
8. Mitchell ,R. K ., B. R. Angle ,and D.J. Wood .(2000). "Toward A theory of Stakeholder Identification and Saliene: Defining The Principles of who and What Really Counts". Academy of Management Review Vol.22 (No.4) P853.
9. Pitts, R. A., Lei, D. (2001), Strategic Management: Building Sustaining Competitive Advantage West Publishing, U.S.A.
10. Porter, M.E. and Kramer , M .R. ,(2006) . Strategy and Society : the Link Between Competitive A Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review Vol 84.
11. Rodriguez F.J.C & Cruz Y . Del M . A.(2007) Relation Between Social – Environmental Responsibility and Performance Hotel Firms . International of Hospitality Management VOL .
12. Sal kind, Nell . J. (2006) . Exploring Research. 6 . Thed .Upper . Saddle Rever , New Jersey : Pearson Education . INC
13. Savage , E.T.T.w .NIX ,C.J .Whitead, and. J.D. Blir.(1991) Strategies For Assessing and Managing Organizational Stokehold ers . Academy Of Management Executive . Vol 5.No . 2.
14. Scandic Hotels (2010) Sustainability and Environment . http:// www.scandc Hotels . com / Settings/Side- Foot/ About – US- Container / Respond isiple – Living .
15. Starik,M(1995) Should Trees Have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status For Non-Human Nature . Journal Of Business Ethics Vol 14-207.
16. Stewart , T.A. (2002) The Wealth and Knowledge , Nicholas Brealy London .
17. Tsai , Tsang , N.K.& Cheng . S. K.Y.(2012) . Hotel Employees Perceptions on C. S. R The Case of Hong Kong .International of Journal Hospitality Management Vol. 31 .No4 .
18. White House ,L. (2006) .Corporate Social Responsibility : Views from the Frontline . Journal Business of Ethics , Vol 63 , No .3.
19. World Business Council for Sustainable Development . (1999). Corporate Social Responsibility : Meeting Changing Expectations World Business Council for Sustainable Development : Geneva .
20. Wright , P ., Pringle , C . D ., kroll , M.t.,& Parnell , j . A . (1998) , Strategic Management : Text & Cascs , 3rd ed ., U.S.A .
21. Zahra , S.A. and Coven J.G (1993). Business Strategy Technology Policy and Firm Performance ,Strategic Management Journal Vol. 14,.
22. Zhao Kuan, (2013) . Hotel Corporate Social Responsibility Guest Satisfaction, And Repeat Purchase Intention in China's Domestic Hotel Market. Doctor Thesis at The University of Waikato.