

## دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

محمد محمود شعيب

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة بني سويف.

الفندقة والسياحة، كلية المجتمع بالعلا، جامعة طيبة، السعودية.

### المخلص

يسعى البحث إلى التعرف على العلاقة أو الدور المحتمل للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية باستخدام استمارة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الفنادق موضع البحث والدراسة. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS V23. وأسفرت النتائج عن وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية في الفنادق؛ وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية؛ وجود تأثير إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية. ويوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة تطبيق مفهوم التوجه الريادي لما له من تأثير إيجابي ومباشر في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستمرار في توفير الدعم الكافي للأنشطة الإبداعية، والعمل على تنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات العملاء، تشجيع إدارة الفندق العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

التوجه الريادي؛ الميزة التنافسية؛ الفنادق المصرية.

#### (JAAUTH)

المجلد 21، العدد 1،  
(ديسمبر 2021)،  
ص 267-282.

### 1. المقدمة

إن تطور ونجاح منظمات الأعمال وخاصة المنظمات الخدمية لم يحدث نتيجة للتطورات الحديثة فقط، وإنما بما تتبناه وتطبقه من مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة، والتي تعتمد في تطبيقها على العنصر البشري، ومن هذه الاتجاهات التوجه الريادي. ويمثل التوجه الريادي أحد الممارسات الاستراتيجية التي تنتهجها الإدارة العليا في المنظمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتبني وتطبيق سلوكيات الريادة، الإبداعية، والاستباقية في تقديم خدمات غير مألوفة، واكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق المحلية والعالمية واستغلالها، مع تحمل المخاطرة المحتملة، من أجل الوصول إلى الأداء المتميز واستمرارية المنظمة. وتكمن تنافسية المنظمات في قدرتها على إنتاج منتجات، وتقديم خدمات مميزة وفريدة، وبسرعة يقبله العميل، وبالتالي تفرض على المنظمات الأخذ بالاتجاهات الإدارية الحديثة مثل التوجه الريادي؛ ومن هنا يأتي هذا البحث لاكتشاف دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية.

## 2. الإطار النظري

## مفهوم التوجه الريادي

ركزت التعريفات الخاصة بالريادة على مجموعة من الأنشطة الريادية المتمثلة في تكامل عوامل الإنتاج، ومواجهة حالات عدم التأكد، واكتشاف الفرص الجديدة، وخلق منظمات جديدة، ودرس الباحثون طبيعة الريادة من خلال تصنيف الخصائص النفسية للأفراد الرياديين، والأنشطة الريادية إلا أن (Stevenson 1985) أوضح أن مفهوم الريادة لا ينحصر فقط في السمات الشخصية للرياديين أو النظر إليها كوظيفة اقتصادية، وإنما هي نمط من السلوك الإداري الذي يعبر عن التوجه الريادي؛ ومن هنا تختلف الريادة Entrepreneurship عن التوجه الريادي في أنها تشير إلى المحتوى Content، وتجيب على السؤال "ما هي الأنشطة التي يتضمنها العمل الريادي؟"، أما التوجه الريادي فيشير إلى العملية Process، ويجيب على السؤال "كيف يضمن الرياديون نجاح أعمالهم؟" (رشيد و السلطاني، 2013).

أما عن مفهوم التوجه الريادي Entrepreneurial orientation فقد عرفه (Mintzberg 1973) على أنه استراتيجية ريادية توجه المنظمة نحو نوع معين من الممارسات الاستراتيجية، وحدد (Miller 1993) هذه الممارسات في الإبداعية والاستباقية وتقبل المخاطرة. كما أشار (Lumpkin and Dess 1996) إلى أنه ظاهرة سلوكية لدى كافة المنظمات الصغيرة أو المتوسطة التي تسعى إلى الاستمرارية، وتمتد بين درجة المحافظة العالية إلى الريادة العالية، وتعد هذه المنظمات الريادية الصغيرة والمتوسطة ذات ميل للاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطرة. في حين ذكر (Richard and Barnett 2004) أنه يمثل توجهاً استراتيجياً يقوم على اعتماد الفرص، وخلق سلسلة من الموارد واستغلالها، واكتساب سمات ريادية محددة تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات والممارسات. وأضاف (Dess et al. 2007) أنه الممارسات والطرق والعمليات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في التميز والابداع والبدء في المشروعات الجديدة. في نفس السياق عرفه (Tang et al. 2009) على أنه رغبة المنظمة في تبني سلوكيات الإبداعية والمخاطرة والاستباقية لاستثمار وخلق الفرص البيئية. أيضاً أوضح (Huang et al. 2011) أنه يشمل السياسات التي تهدف إلى اتخاذ القرارات الريادية والإجراءات المناسبة لها، كما أنه ظهر نتيجة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، والمنافسة، والانفتاح والتغيير. أيضاً أشار أيوب (2017) إلى أنه يمثل رغبة الفرد واتجاهاته نحو العمل الحر، والمبادرة الفردية، ويظهر ذلك في عملية إنشاء شركة خاصة من خلال تبني سلوكيات الإبداعية، والمبادأة، والاستقلالية، والمخاطرة، والرغبة في الإنجاز.

وعن خصائص التوجه الريادي فقد ذكرها بريس وآخرون (2019) في: الالتزام؛ قبول المخاطر وأخذ المخاطر؛ بناء ثقافة مناسبة لتنظيم المشروعات؛ استخدام الممارسات والطرق واتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بالمشروعات؛ ضمان التطور الديناميكي.

## أهمية التوجه الريادي

أوضح كل من علي و مهدي (2016) و السائر (2017) أن أهمية التوجه الريادي ليست على مستوى المنظمة فقط، وإنما تنعكس أيضاً على مستوى الاقتصاد الكلي، وتتمثل في: تحديد توجهات مدراء المنظمة بشكل علمي ومدروس؛ خلق فرص عمل جديدة، وفتح أسواق جديدة؛ التجديد وإعادة الهيكلة في المشروعات الاقتصادية؛ زيادة قدرة المنظمة على المنافسة؛ تشجيع وتحفيز الابداع من خلال خلق الفرص الجديدة؛ وسيلة للتغيير والتجديد الاستراتيجي والتطوير؛ يعزز قدرة المنظمة على تحمل المخاطرة. أضاف العطوي و الكعبي (2019) أنه زادت في الآونة الأخيرة اهتمام المنظمات بالريادة لما تقدمه من مكاسب إيجابية، تتمثل في: (1) إيجاد العديد من المشروعات المهمة لتطوير الاقتصاد؛ (2) خلق فرص العمل ذات الأهمية على المدى البعيد من أجل تحقيق النمو الاقتصادي؛ (3) زيادة الكفاءة في العمل من خلال زيادة المنافسة؛ (4) إحداث التغيير في هيكل السوق من خلال الابداع والابتكار التنظيمي.

## المهارات المطلوبة لتحقيق التوجه الريادي

يوجد عدة مهارات لتحقيق التوجه الريادي، وقد أوضح كل من (Thompson et al. 2008)؛ علي و مهدي (2017) أن هناك مجموعة من المهارات التي تتداخل بين مفهومي التوجه الريادي والتوجه القيادي؛ وأضافا أنه يمكن تصنيف مهارات التوجه الريادي إلى ثلاثة أصناف رئيسية، وهي: (1) المهارات التكنولوجية كالقدرة على الاتصال، إدارة الأعمال التقنية، العمل ضمن الفريق، بناء العلاقات والشبكات؛ (2) مهارات إدارة الأعمال مثل وضع الأهداف والخطط، التفاوض، صناعة القرار؛ (3) مهارات الريادة الشخصية كالرقابة والالتزام، الإبداع، المثابرة، تحمل المخاطرة.

## أبعاد التوجه الريادي

اعتمد البحث الحالي على المقياس التي استخدمته العديد من الدراسات السابقة (Lumpkin and Dess, 1996؛ رشيد و الزيايدي، 2013؛ العطوي والكعبي، 2019) في قياس التوجه الريادي والتي يشمل ثلاثة أبعاد، وهي:

- الإبداعية Innovativeness: تمثل الإبداعية الوظيفة المحددة للريادة في المنظمات والمشروعات الجديدة، حيث تشمل التباين والتميز عما يقدمه المنافسين المباشرين، واعتماد تطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة والتي تتسم بالإبداع والابتكار، من خلال استخدام بعض الأساليب كالقدرة على اتخاذ القرارات، والقدرة على توسيع الاتصال، وروح المخاطرة والمجازفة.
- الاستباقية Proactive: وتعني التنوع الواسع في الأنشطة من خلال التعريف بالفرص المتاحة، وتوجهات سوق العمل، وتقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية والخارجية لها، وبالتالي تعكس الاستباقية رغبة المنظمة في تقبل المجازفة والمخاطرة من خلال إجراء التجارب وأخذ المبادرات الهجومية في السعي وراء الفرص واقتناصها. وتظهر أهمية الاستباقية عند تنفيذ الأعمال الرائدة ومحاولة تحقيق الأفكار، وجعلها قابلة للتنفيذ في الواقع.

- تحمل المخاطرة Risk Taking: من أهم ما يميز المنظمة الريادية تحملها للمخاطرة، لكن يجب عليها قياس المخاطرة بعقلانية، بحيث تستطيع فهم المخاطرة، والبيئة الاقتصادية التي تتميز بحالة عدم التأكد، وحتى تحقق المنظمة ما تصبو إليه من ثمار تنفيذ الأفكار الابداعية، يجب أن تكون المخاطرة محسوبة، وتقوم على العمل المتواصل والدؤوب، وانتهاز الفرص، واجتياز التهديدات المحتملة.

### الميزة التنافسية

عرف (Porter and kramer 2006) الميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة التنافسي، ويجعلها في وضع جاذب للعملاء أكثر من منافسيها. وذكر (Stevenson 2007) أنها تهدف عملياً إلى مقابلة حاجات ورغبات العميل من أجل اقتنائه للسلعة أو الخدمة. في حين أشار (Covin et al. 2011) إلى أنها تمثل خاصية أو مجموعة من الخصائص التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن مثيلاتها، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف الأخرى، وأن التحدي الحقيقي أمام أي منظمة ليس تقديم الخدمات، وإنما القدرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء. وفي نفس السياق أوضح (Dess et al. 2014) أنها جميع موارد وقدرات المنظمة التي تمكنها من مواجهة قوى المنافسة في سوق العمل. وفي نفس السياق أشار (Heizer et al. 2017) إلى أنها تمثل نظاماً يحتوي على عدة مزايا مميزة وفريدة من نوعها تفوق المنافسين، وتكمن فكرته في خلق قيمة للعميل بطريقة فعالة ومستدامة. كما عرفها كل من سرور و عبدالرضا (2017) و خلف (2019) بأنها النظام الذي يستغل كافة موارد المنظمة بالشكل الذي يمكنها من خلق أفضل قيمة للعميل بحيث تكون أعلى من التي يوفرها المنافسون، من خلال تقديم منتجات بأقل التكاليف الممكنة أو بخصائص مميزة، أو كلاهما معاً من أجل الاستحواذ على حصة سوقية أكبر مما يحقق زيادة الربحية.

أما عن أنواع الميزة التنافسية، فقد استعرضها محمود (2017) في: (1) ميزة قيادة التكلفة: من خلال تقديم المنظمة خدمات بأقل التكاليف في السوق، وبأسعار أقل من المنافسين؛ (2) التميز: يعني قدرة المنظمة على تقديم خدمات فريدة ومتميزة ذات قيمة عالية من وجهة نظر العميل، كما تتضمن جودة أعلى وخدمات ما بعد البيع؛ (3) ميزة تميز المنتج وبكلفة أقل: حيث تجمع بين الميزتين السابقتين، من خلال تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبأسعار أقل من المنافسين.

### أهداف الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال اكتساب الميزة التنافسية إلى تحقيق: زيادة مستوى الأرباح والدخل للمنظمة؛ التوغل في الأسواق المحلية والعالمية؛ خلق فرص تسويقية جديدة؛ الخوض في مجال تنافسي جديد، مثلاً دخول سوق جديد أو جذب عملاء جدد؛ تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة؛ تحقيق الكفاءة، وخفض تكاليف الإنتاج، وبالتالي انخفاض سعر البيع؛ التميز في الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال تحسين خدمة التسليم أو الجودة الأعلى للمنتج؛ تمكين المنظمة من إنتاج المنتجات التي تحقق لها عائد على الاستثمار يفوق ما يحققه المنافسون (سرور و عبدالرضا، 2017).

## أبعاد الميزة التنافسية

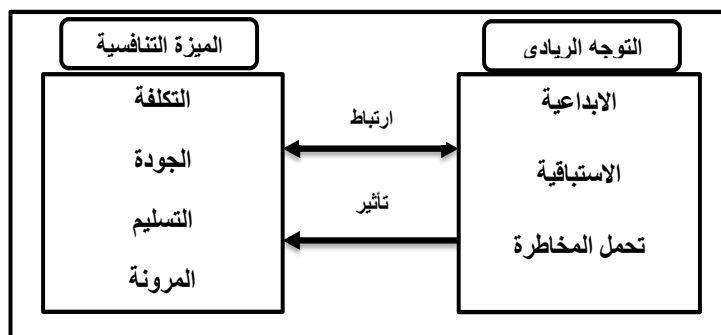
اعتمد البحث الحالي على المقياس الذي استخدمته العديد من الدراسات السابقة (Chase, 2003؛ الجنابي، 2019) في قياس الميزة التنافسية والذي يشمل أربعة أبعاد، وهي:

- التكلفة Cost: تعتبر أقدم بعد للمنافسة بين المنظمات، إذ سعت المنظمات إلى إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين في سوق العمل.
- الجودة Quality: عميل اليوم أصبح أكثر دراية عن ذي قبل، وبدأ يسعى للحصول على منتجات ذات جودة مرتفعة، حيث لم يعد السعر العامل الحاسم في اتخاذ قرار الشراء، ولذا أصبحت جودة الخدمات مصدراً مهماً في المنافسة بين المنظمات.
- التسليم Delivery: أصبح الوقت عاملاً مهماً في اتخاذ قرار الشراء لدى العملاء، وتحقق الميزة التنافسية على أساس تخفيض الوقت لصالح العميل من خلال: سرعة تسليم المنتجات أو تقديم الخدمات من خلال قصر الوقت المستغرق بين استلام الطلب من العميل وتليته؛ التسليم في الوقت المحدد؛ تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج؛ الالتزام بالجدول الزمني المحددة في التعامل مع العملاء.
- المرونة Flexibility: يقصد بها قدرة المنظمة على تقديم منتجات متنوعة تناسب كافة الشرائح السوقية، واستخدمت المرونة لمواجهة التغيرات في أذواق العملاء.

## فرضيات البحث

- توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية.

## نموذج البحث



شكل (1) نموذج البحث.

## 3. الدراسة الميدانية

## منهج البحث

اعتمد البحث الحالي في اختبار فرضياته على المنهج التحليلي، وذلك بدراسة العلاقات بين الأبعاد الرئيسية من خلال جمع البيانات المرتبطة بالفنادق المبحوثة، وتحليلها، كي تسهم في اختبار النموذج المقترح، وقد اعتمد

الباحث على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري من البحث من خلال العديد من المراجع العربية والأجنبية من الكتب، والمجلات، والرسائل العلمية. أما بالنسبة للجزء الميداني تم استخدام أسلوب الاستقصاء، وروعي في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الفنادق المبحوثة، كما تم توزيعها على عينة من العاملين بهذه الفنادق، وشملت على ثلاثة أجزاء، وهي:

- الجزء الأول شمل معلومات عامة عن العاملين: كالجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة.
- الجزء الثاني شمل أبعاد التوجه الريادي، وتم تحديد (18) مؤشرا لقياس هذه الأبعاد (Lumpkin and Dess, 1996؛ رشيد و الزياي، 2013؛ العطوي و الكعبي، 2019).
- وأخيراً الجزء الثالث شمل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وتم تحديد (12) مؤشرا لقياس هذه الأبعاد (Chase, 2003؛ الجنابي، 2019).

### مجتمع وعينة البحث

تم تصميم وتوزيع استمارة استقصاء على عينة من العاملين (الموارد البشرية، المكاتب الأمامية، البيع، العلاقات العامة) في 25 فندقاً من الفنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ تم سحبهم بطريقة عشوائية من أصل 43 فندقاً (مجتمع البحث) أي أن عينة البحث تمثل 58.1% من مجتمع البحث، وأشار Krejcie and Morgan (1970) أن عدد العينة المطلوب من مجتمع الدراسة الذي يزيد أفراده عن 100 ألف لابد أن يكون 385 مفردة أو أكثر، ومن ثم فإن العدد المفترض توزيعه هو 384 أو أكثر، وقد تم توزيع عدد 500 استمارة على عينة عشوائية من العاملين بالفنادق موضع الدراسة، وقد تحصل على عدد 420 استمارة صالحة للتحليل، تم استخدام برنامج SPSS V23 لتحليل البيانات.

### النتائج والمناقشة

#### • اختبار الثبات والصدق

جدول (1) مقاييس الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء.

المتغير	عدد المفردات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	المصدقية
التوجه الريادي	18	.947	.973
الميزة التنافسية	12	.948	.974
الثبات العام للاستقصاء		.951	.975

تشير نتائج جدول (1) أن معامل الثبات لمقياس البحث عال، حيث بلغ 951. كما بلغ معامل المصدقية 975. مما يشير إلى تمتع الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات والمصدقية ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

## الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول (2) توزيع عينة الدراسة وفق تغيرات النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرارات	المتغير	
87.5	368	نكر	النوع
12.5	52	أنثى	
72	288	متزوج	الحالة الاجتماعية
28	132	غير متزوج	
11.3	48	أقل من 25 عام	العمر
64.3	270	من 25 إلى أقل من 45 عام	
24.4	102	45 عام فأكثر	
45.5	191	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المؤهل الدراسي
47.3	199	بكالوريوس أو ليسانس	
7.2	30	(دبلوم - ماجستير - دكتوراه)	
34.2	144	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
36.6	154	من 5 إلى 10 سنوات	
29.2	122	10 سنوات فأكثر	

يوضح الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة 87.5%، بينما بلغت نسبة الإناث 12.5%. أما فيما يخص الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة فكانت نسبة المتزوجين 72% أما غير المتزوجين فبلغت 28%. أما فيما يخص متوسط أعمار عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين 25 إلى أقل من 45 عام بنسبة 64.3% يليها من هم أكثر من 45 عام بنسبة 24.4% وجاء في المرتبة الأخيرة من هم أقل من 25 عام بنسبة 11.3%. أما فيما يخص المؤهل الدراسي فقد تقاربت نسبة من هم حاصلون على مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس) مع نسبة الحاصلون على الثانوية العامة أو ما يعادلها من الدبلومات الفنية (47.3%، 45.5% على التوالي)، بينما بلغت نسبة الحاصلون على دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) 7.2%. كما تبين أن تقارب نسبة من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات مع نسبة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات (36.6%، 34.2%) وجاء في المرتبة الأخير من هم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 29.2%.

## اختبار المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التوجه الريادي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى تطبيق أبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة من خلال معرفة آراء وتوجهات العاملين بهذه الفنادق، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، للتعبير عن مدى الموافقة أو عدم الموافقة، وتبين من الجداول رقم (3)، (4)، (5) أن مستوى تطبيق التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء العاملين بهذه الفنادق 3.70 وهذا يؤكد على إدراك الفنادق لأهمية التوجه

الريادي في مواجهة بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشرسة، والعولمة، والتغيرات في أذواق العملاء، وحرص الفنادق على تحقيق الربحية، وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعد الإبداعية.

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
مرتفع	.571	3.72	يوفر الفندق الدعم الكافي للعاملين ويشجعهم على تنفيذ الأفكار الجديدة
مرتفع	.093	3.73	يجري الفندق تحسينات مستمرة في أنظمتها وإجراءاته لتحسين وتطوير خدماته
مرتفع	.742	4.01	يتمتع العاملون بالقابلية على تحويل التحديات إلى فرص للتطوير والتحسين
مرتفع	.495	3.99	يحرص الفندق دائماً على تبني الأفكار الجديدة والمفيدة التي تتضمنها الأبحاث العلمية ذات الصلة
مرتفع	.683	3.65	يسعى الفندق إلى تطبيق التكنولوجيا الجديدة لتحسين أدائه
مرتفع	.507	3.81	ينظر الفندق إلى الإبداع والابتكار على أنه مصدر لتحقيق التميز في أعماله
مرتفع	.935	3.82	المتوسط الحسابي الكلي

يوضح جدول (3) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد الإبداعية جاءت بالموافقة المرتفعة في جميع المفردات التي تقيس هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمفردات بين 3.65 و 4.01، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.82 ، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تسعى إلى توفير الدعم الكافي للعاملين وتحفزهم وتشجع الأفكار الإبداعية التي من شأنها أن تلبى حاجات ورغبات العملاء بصورة مميزة. وقد أشار العطوي و الكعبي (2019) إلى أن الإبداع يوفر للمنظمة مواد جديدة تساعد على تحقيق الربحية أو الإبقاء على المواد الموجودة مع تحسين الامكانيات الانتاجية لها، ومن ثم فإن الإبداع لا يقتصر فقط على المنظمات الكبيرة وإنما يشمل أيضاً المنظمات الصغيرة.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعد الاستباقية.

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
مرتفع	.960	4.15	يبادر الفندق دائماً على اكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال
مرتفع	.814	3.80	يحرص الفندق على متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية
مرتفع	.476	3.95	يحرص الفندق على اكتساب المعرفة الجديدة بطرق أسرع من المنافسين
مرتفع	.691	3.79	يمتلك الفندق القابلية على توقع حاجات ورغبات العملاء بهدف تلبيةها وإشباعها
مرتفع	.754	3.86	يسعى الفندق إلى أخذ زمام المبادرة في مجال استحداث خدمات جديدة
مرتفع	.918	3.92	يتميز الفندق بكونه السباق في تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالمنافسين
مرتفع	1.13	3.91	المتوسط الحسابي الكلي



يوضح جدول (4) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد الاستباقية جاءت بالموافقة المرتفعة في جميع المفردات التي تقيس هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمفردات بين 3.79 و 4.15، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.91، وهذا يؤكد إقرار العاملين على حرص الفنادق المبحوثة على اكتشاف الطرق الجديدة، والمعرفة الجديدة، ومتابعة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للفندق لتحقيق الريادة والتفوق على المنافسين. وقد أوضح الساير (2017) أن الاستباقية تشير إلى رغبة الإدارة في جعل المنظمة على أتم الاستعداد لإشباع حاجات ورغبات العملاء وفقاً لكل ما هو جديد.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعدها تحمل المخاطرة.

المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
ينظر العاملون في الفندق إلى تحمل المخاطرة بكونها سمة إيجابية	3.44	0.478	مرتفع
يشجع الفندق العاملين على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة	3.59	0.382	مرتفع
يقدم العاملون الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد	3.15	0.265	متوسط
يتقبل الفندق المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة	3.55	0.187	مرتفع
تحمل المخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية الفندق	3.24	0.351	متوسط
يفضل الفندق إجراء تغييرات جوهريّة في خطته المستقبلية بشكل متكرر	3.31	0.822	متوسط
المتوسط الحسابي الكلي	3.38	0.866	متوسط

يوضح جدول (5) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد تحمل المخاطرة جاءت الموافقة بين المتوسطة والمرتفعة، حيث جاءت مرتفعة على المفردات "ينظر العاملون في الفندق إلى تحمل المخاطرة بكونها سمة إيجابية، يشجع الفندق العاملين على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة، يتقبل الفندق المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم على التوالي (3.44 ، 3.59 ، 3.55)، بينما جاءت الموافقة متوسطة على المفردات "يقدم العاملون الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد، تحمل المخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجية الفندق، يفضل الفندق إجراء تغييرات جوهريّة في خطته المستقبلية بشكل متكرر" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم على التوالي (3.15 ، 3.24 ، 3.31). كما جاءت موافقة العاملين على بعد تحمل المخاطرة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.38 ، وهذا يدل على أن العاملين ينظرون بإيجابية لتحمل المخاطرة المحسوبة، كما أن إدارة الفندق تقبل المبادرات الجديدة والمخاطرة تشكل عنصراً جوهرياً في استراتيجياته. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الساير، 2017).

اختبار المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية في الفنادق المبحوثة من خلال معرفة آراء وتوجهات العاملين بهذه الفنادق. حيث تبين من الجداول رقم (6)، (7)، (8)، (9) أن مستوى تطبيق الفنادق

المبحوثة لمتغير الميزة التنافسية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لآراء العاملين بهذه الفنادق 3.85 وهذا يدل على أن إدارات الفنادق تسعى إلى تطبيق وتبني جميع أبعاد الميزة التنافسية نظراً لأهميتها.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعد التكلفة.

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
مرتفع	1.02	3.61	يهتم الفندق بالتطوير والبحث لمواجهة تحدي المنافسين
مرتفع	.899	3.94	يقدم الفندق خدمات بجودة عالية وبأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين
مرتفع	.975	3.59	يعمل الفندق على خفض تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء مقارنة بالمنافسين
مرتفع	.258	3.71	المتوسط الحسابي الكلي

يوضح جدول (6) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد التكلفة جاءت بالموافقة المرتفعة في جميع المفردات التي تقيس هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمفردات بين 3.59 و 3.94، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.71، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تهتم بالتطوير والبحث، وتطوير الخدمات وتقديمها بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسين. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (سرور و عبدالرضا، 2017).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعد الجودة.

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
مرتفع	.165	3.98	يلتزم الفندق بتقديم خدمات ذات جودة عالية
مرتفع	.177	3.87	لدى الفندق سياسات واضحة وموثقة للجودة
مرتفع	.248	3.70	يعمل الفندق على تخفيض نسب المعيب في تقديم الخدمات
مرتفع	.570	3.85	المتوسط الحسابي الكلي

يوضح جدول (7) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد الجودة جاءت بالموافقة المرتفعة في جميع المفردات التي تقيس هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمفردات بين 3.70 و 3.98، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.85، وهذا يدل على أن إدارة الفندق تهتم ترسيخ عنصر الجودة في الخدمات المقدمة للعملاء، مع تخفيض نسب المعيب في الخدمات حتي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات العملاء بصورة تفوق الفنادق الأخرى المنافسة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (كاظم، 2017).

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعد التسليم.

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
مرتفع	.395	3.90	يلتزم الفندق بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمات للعملاء باستمرار
مرتفع	.432	4.02	يملك الفندق القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أسرع من المنافسين
مرتفع	.307	3.66	يستخدم الفندق سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة
مرتفع	1.16	3.86	المتوسط الحسابي الكلي

يوضح جدول (8) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد التسليم جاءت بالموافقة المرتفعة في جميع المفردات التي تقيس هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمفردات بين 3.66 و 4.02، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.86، وهذا يدل على أن الفندق يمتلك القدرة على تسليم طلبات العملاء في وقت أقصر من الوقت الذي يستغرقه المنافسون وهو ما يحقق ميزة تنافسية له. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (خلف، 2019).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لبعد المرونة.

مستوى التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المفردات
مرتفع	.131	4.10	يملك العاملون في الفندق مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من عمل
مرتفع	.501	3.88	للفندق القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم الخدمات
مرتفع	.104	3.97	تتصف المعدات والأدوات في الفندق بأنها ذات أغراض متعددة
مرتفع	.545	3.98	المتوسط الحسابي الكلي

يوضح جدول (9) أن آراء وتوجهات العاملين نحو بعد المرونة جاءت بالموافقة المرتفعة في جميع المفردات التي تقيس هذا البعد حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمفردات بين 3.88 و 4.10، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.98، وهذا يدل على أن الفندق يمتلك القدرة السريعة على مواجهة التغيرات التي قد تطرأ في سوق العمل من خلال السرعة في تصميم الخدمات التي تتفق ما يطلبه العملاء. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Stevenson, 2007).

#### اختبار فروض البحث

الفرض الأول "توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية"

جدول (10) تقدير مصفوفة الارتباط لأبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية.

المرونة	التسليم	الجودة	التكلفة	تحمل المخاطرة	الاستباقية	الإبداعية	
						1	الإبداعية
					1	.71	الاستباقية
				1	.81	.72	تحمل المخاطرة
			1	.79	.77	.69	التكلفة
		1	.63	.78	.65	.74	الجودة
	1	.78	.66	.75	.67	.80	التسليم
1	.90	.61	.76	.89	.72	.67	المرونة

يظهر جدول (10) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة)، وأبعاد الميزة التنافسية، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بينها 61 و 90. وذلك عند مستوى معنوية 01.

وفي ضوء ذلك يقبل الفرض الأول الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد التوجه الريادي وأبعاد الميزة التنافسية". وهذا يتفق مع دراسة (Huang et al., 2011؛ Dess et al., 2007).

الفرض الثاني "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية". لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل الانحدار Regression لتحديد مدى تأثير التغيرات المستقلة، والمتمثلة في أبعاد التوجه الريادي في المتغير التابع الميزة التنافسية كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار لبيان تأثير التوجه الريادي في الميزة التنافسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	123.907	3	41.302	3368.745	.000	.966	.039
البواقي	4.303	351	.012				
الإجمالي	128.211	354					

العلاقة دالة عند مستوى ( $P < 0.001$ )

يتضح من النتائج الواردة في جدول (11) أن:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) 3368.745 وذلك عند مستوى معنوية 0.001.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما بلغت 966.
- بلغ معامل التحديد 0.039. وهذا يعني أن أبعاد التوجه الريادي تقسر ما نسبة 3.9% من التباين الذي يحدث في الميزة التنافسية في الفنادق المصرية.

في ضوء ذلك يقبل الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية" وهذا يتفق مع دراسة (الساير، 2017) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأهلية في مدينة دهوك. وأيضاً دراسة (رشيد و الريادي، 2013) التي توصلت أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي بين التوجه الريادي وتحقيق الأداء المتميز.

جدول (12) تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد التوجه الريادي في الميزة التنافسية.

العنصر	قيمة $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الابداعية	.331	19.90	.369	.017	.000
الاستباقية	.300	19.64	.340	.015	.000
تحمل المخاطرة	.279	20.21	353	.014	.000

يوضح الجدول (12) وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) في تحقيق الميزة التنافسية إذ بلغت قيمة  $\beta$  (.331 ، .300 ، .279. على التوالي) كما بلغت قيمة T لنفس الأبعاد على التوالي (19.9 ، 19.64 ، 20.21).

**معادلة الانحدار**

الميزة التنافسية = 276. (ثابت) + 331. الإبداعية + 300. الاستباقية + 279. تحمل المخاطرة

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلى تشجيع إدارة الفندق للعاملين على الإبداع والابتكار، وتقديم الأفكار الجديدة والمفيدة وتبنيها، كما أن نظرة الإدارة إلى الإبداع على أنه مصدر لتحقيق التميز، وأيضاً تمتع العاملين بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجههم أثناء العمل إلى فرص للتطوير والتحسين. وهذا يتفق مع دراسة (رشيد و السلطاني، 2013)

**4. الاستنتاجات**

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية، فقد أظهرت النتائج أن:

- مستوى تطبيق التوجه الريادي في الفنادق مرتفع.
- أكثر أبعاد التوجه الريادي تطبيقاً في الفنادق هو بعد الاستباقية.
- أقل أبعاد التوجه الريادي تطبيقاً في الفنادق هو بعد تحمل المخاطرة.
- وجود ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التوجه الريادي والميزة التنافسية في الفنادق.
- وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق.

**5. التوصيات**

في ضوء ما توصلت إليه نتائج البحث، توصي الدراسة بـ :

- الاستمرار في توفير الدعم الكاف للأنشطة الإبداعية، والعمل على تنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات العملاء.
- تشجيع إدارة الفندق العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.
- تعزيز العمل الاستباقي في الفندق عن طريق معرفة حاجات ورغبات العملاء، والاستجابة لها قبل الفنادق المنافسة.
- تكوين فهم واضح لدى العاملين لتوجه الفندق واستراتيجياته من خلال إشراكهم في عملية صياغة الاستراتيجية، وتمكينهم من اتخاذ القرارات التي تدعم تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة اهتمام إدارة الفندق بخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع، والابتكار، وسلوكيات تقبل المخاطرة، والاستباقية.
- ضرورة تطبيق التوجه الريادي لما له من تأثير في الميزة التنافسية من حيث موقعها في سوق العمل، والمنافسة مع الفنادق الأخرى، وابتكار خدمات جديدة أو تطوير القائمة لضمان موقع تنافسي جيد.

## 6. المراجع

## المراجع العربية

- أيوب، مسيخ (2017). دور التوجه الريادي في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سكيكدة-الجزائر، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الإنسانية)، 31 (11)، 1989-2040.
- الجنابي، ثامر (2017). أثر البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأعمال: دراسة تحليلية لعينة من الشركات السياحية في محافظة بابل، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، 25 (1)، 259-288.
- العطوي، عامر علي؛ الكعبي، حميد سالم (2019). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 44، 19-37.
- الساير، عمر ياسين (2017) العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية: دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 12 (51)، 423-446.
- بريس، أحمد كاظم؛ البناء، زينب؛ الدهان، جنان (2019). رأس المال الأخضر وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء، مجلة الإدارة والاقتصاد، 8 (29)، 70-94.
- خلف، مديحة عباس (2019). المعرفة السوقية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: بحث تطبيقي في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25 (114)، 242-263.
- رشيد، صالح عبدالرضا؛ الزياي، صباح حسين (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (2)، 198-235.
- رشيد، صالح عبدالرضا؛ السلطاني، علي (2013). التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 9 (38)، 1-33.
- سرور، منال جبار؛ عبدالرضا، دعاء أحمد (2017). التكامل بين التكلفة المستهدفة الخضراء وهندسة القيمة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24 (104)، 428-445.
- علي، نغم؛ مهدي، عبير (2016). أثر مقاومة التغيير في التوجه الريادي للمنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة محافظة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 5 (19)، 25-55.
- كاظم، أمل جودة (2017). أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة إستطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 12 (50)، 457-484.
- محمود، أحمد (2017). نظم المعلومات التسويقية وأثرها في استدامة الميزة التنافسية المستدامة: دراسة إستطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (1)، 229-256.

## المراجع الأجنبية

- Chase, R.B., Aquilano, N.J., and Jacobs, F.R. (2003). Operations management for competitive advantage McGraw-Hill Co. Inc.
- Covin, J. G., Slevin, D.P., and Heeley. M.B. (2011). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. Journal of Business Venturing, Vol. 15, No.2, pp: 175-210.
- Dess G., Lumpkin G., Eisner A., and Mcnamara G. (2014). Strategic management: creating competitive advantage" 7th Edition, Mcg raw hill education.
- Dess, Gregory, G., Lumpkin, G.T., and Eisner Alan, B. (2007). Strategic management creating competitive advantages" 3rd edition, McGraw- Hill Companies, Inc, United States.
- Heizer J., Render B., and Munson C. (2017). Operations management: sustainability and supply chain management", 12th Edition, Pearson always learning, U.S.
- Huang, K.P., Wang, K.Y., Chen, K.H, and Yien, J.M. (2011). Revealing the effects of entrepreneurial orientation on firm performance: a conceptual approach, Journal of Applied Sciences 11(16).
- Krejcie, R.V. and Morgan, D. (1970), "Determining sample size for research activities", Educational and Psychological Measurement, Vol. 30, pp. 607-610.
- Lumpkin,G.T, and, Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", Academic Management Review, 21:135-172.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms". Management science, (29), pp. 770- 791.
- Mintzberg, H. (1973) Strategy-making in three modes, California Management Review, 16: 44-53.
- Porter, M.E., and Kramer M.R. (2006). Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, Harvard Business Review, Vol, 1, No3, p: 78-92.
- Richard, O. and Barnet, T. (2004). Cultural diversity in management firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. Academy of Management Journal. 47(2): PP.255 – 266.
- Stevenson, H.H. (1985). The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review, 63, 85-94.
- Stevenson, William, J. (2007). Production / Operations Management".8th, Von Hoffmann Press.
- Tang, Z., Patrick, K., Louis, M., and Weaver, K. (2009). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. International Entrepreneurship and Management Journal. 5(2), 181-201.
- Thompson, A., Arthur, A.J. and Gamble, E., John (2008). Crafting and executing strategy : the quest for competitive advantage concept and cases, 16th edition, MC Grow- Hill , Irwin, New York , U.S.A



## **The role of Entrepreneurial Orientation on Competitive Advantage in Egyptian Hotels**

**Mohamed M. Shoaib**

Hotel Management, Faculty of Tourism & Hotels, Beni Suef University.  
Hospitality and Tourism, AL-ULA, Taibah University, KSA.

### ***ARTICLE INFO***

#### **Keywords:**

Entrepreneurial Orientation; Egyptian Hotels; Competitive Advantage.

**(JAAUTH)  
Vol. 21, No. 1,  
(2021),  
PP. 267-282.**

### ***Abstract***

The research seeks to identify the role of entrepreneurial orientation in achieving competitive advantage in Egyptian hotels by using a questionnaire form as the main tool for collecting primary data and directed to a random sample of employees in the hotels under study. The data obtained were analyzed using SPSS V23. The results showed that a variation in the relative importance of the dimensions of the entrepreneurial orientation and competitive advantage in hotels. There is a significant correlation between it; entrepreneurial orientation had a positive effect on achieving competitive advantage. The research recommends hotels to apply the concept of entrepreneurial orientation to achieve competitive advantage through continuing to provide adequate support for creative activities, working to implement new ideas that would meet the needs and desires of customers; encouraging the hotel management staff to engage in activities that exhibit a high degree of risk, allowing them to experiment, and giving them opportunities to learn from their mistakes.