



## مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### تقييم الممارسات الفعلية لأبعاد التوجه الريادي لدى الفنادق المصرية

عبد القادر محمد مصطفى درهوس محمد أحمد زينه أحمد حسن عبد القوى محمد سيد أحمد الزغبى

قسم إدارة الفنادق - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

| معلومات المقالة  | المخلص  |
|--|---|
| الكلمات المفتاحية<br>التوجه الريادي؛<br>الميزة التنافسية؛<br>فنادق الخمس نجوم. | يشهد القطاع الفندقى في مصر حالياً تنافساً شديداً يعتبر بمثابة تحدياً كبيراً للفنادق، الأمر الذي دعى إلى تبنيها توجهاً ريادياً تحقق من خلاله مزايا تنافسية ذات قيمة. تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد التوجه الريادي في المؤسسات الفندقية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها والتحقق من صدقها وثباتها، وتطبيقها على عينة مكونة من (٤٣٠-) وهو عدد الاستمارات الصحيحة - من العاملين في (١٤) من فنادق الخمس نجوم المصرية بمدينة شرم الشيخ. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة فنادق الخمس نجوم المصرية بمدينة شرم الشيخ من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة في مجال التوجه الريادي. ويوصي البحث بضرورة اهتمام إدارة التدريب بالأفكار الإبداعية، وتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات العملاء، وتقييم إدارة الموارد البشرية لأداء العاملين على أسس علمية ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وتحمل مخاطر نتائجها، وضرورة تبني الإدارة العليا للمؤسسات الفندقية تطبيقات التوجه الريادي. |
| (JAAUTH)<br>المجلد ٢٧، العدد ١،<br>(ديسمبر ٢٠٢٤)،<br>ص ١٦-١.                   |   |

#### المقدمة

تواجه منظمات الأعمال بشكل عام، والمنشآت الفندقية بشكل خاص في ظل بيئة الأعمال الحالية أن مداخل الإدارة التقليدية المعتمدة لدى أغلب تلك المؤسسات أصبحت محدودة الفاعلية، مما دفع الباحثين لتطوير مداخل للإدارة الاستراتيجية الحديثة في المنظمات تهدف إلى تلبية متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة (Funmilayo et al., 2022)، ويعد التوجه الريادي من أهم توجهات الإدارة الاستراتيجية الحديثة (Njoroge et al., 2020)، كما تعتبر ممارسات التوجه الريادي وأبعاده المختلفة من الأساليب التي تنتهجها الإدارة العليا في المؤسسات المختلفة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتبني وتطبيق أبعاد الريادة (الإبداعية، الاستباقية، تحمل المخاطرة) في تقديم خدمات غير مألوفة واكتشاف الفرص الجديدة في الأسواق المحلية والعالمية، واستغلالها مع تحمل المخاطر المختلفة من أجل تحقيق التميز في الأداء واستمرارية المنظمة (شعيب، ٢٠٢١).

وقد أشارت العديد من الدراسات (رشيد وسلطاني ٢٠١٣ ؛ والتميمي ٢٠١٦؛ والسوداني، ٢٠١٧) إلى دور ممارسات التوجه الريادي في تحسين أداء المنظمات مما يساهم في جعلها منظمات متميزة في مجال أعمالها المختلفة وفي إضافة قيمة لعملائها ( Njoroge et al., 2020 ; شعيب، ٢٠٢١ ; الصياد والسنباني، ٢٠٢٤) من هنا ظهرت أهمية تناول أثر التوجه الريادي باعتباره توجها استراتيجيا تتبناه الإدارة العليا في المنظمة يتصف بالابتكار في المنتجات أو الخدمات المقدمة والأسواق المستهدفة، والميل نحو تحمل المخاطر والاهتمام بالتنبؤ المستقبلي لتغيرات السوق واحتياجات العملاء والعمل على إشباعها ومواجهة المنافسين - في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الفندقي.

### أهداف البحث

١. تحديد أهم الممارسات الفعلية لأبعاد التوجه الريادي في الفنادق محل البحث.
٢. قياس مستوى إدراك المسؤولين لأهمية التوجه الريادي في الفنادق محل البحث.
٣. التعرف على مدى إدراك العاملين لتحقيق الميزة التنافسية في الفنادق محل البحث.
٤. قياس تأثير ممارسات التوجه الريادي في أبعاد الميزة التنافسية في الفنادق محل البحث.

### فرض البحث الرئيسي

توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين التوجه الريادي والميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في شرم الشيخ.

### الفروض الفرعية

- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الإبداعية كأحد أبعاد التوجه الريادي وتحقيق الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في شرم الشيخ.
- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي وتحقيق الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في شرم الشيخ.
- توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد الاستباقية كأحد أبعاد التوجه الريادي وتحقيق الميزة التنافسية في فنادق فئة الخمس نجوم في شرم الشيخ.

### الاطار النظري

أصبحت الآن الفنادق عبارة عن صناعة سياحية لمؤسسة تجارية تشكل مزيجاً من الخدمات المتجانسة أو بالمفهوم الكلاسيكي فإن صناعة الفندقية، عبارة عن المنشآت والمؤسسات السياحية التي تقدم مجموعة من الخدمات التي يتم من خلالها عرض غرف ومنازل جاهزة وذلك بعقد إيجار لفترة مؤقتة (برنجي، ٢٠٠٩). أما المنظمات الفندقية فهي منظمة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية وتقدم الضيافة في اطار القوانين المحلية والدولية، لقاء أجر محدد لضيف داخل بناء مصمم لهذا الغرض، وتتعدد أنواع الفنادق لاعتبارات كثير حيث توجد هناك عدة تصنيفات للفنادق، وكل دولة تصنف الفنادق بشكل مختلف ولا يوجد معيار ثابت أو خاص لتصنيف الفنادق وعلى هذا الأساس يلاحظ أن الدول تختلف في تصنيف الفنادق حيث يعتمد التصنيف على طبيعة عمل الفندق والغرض من العمل الذي أنشأ من أجله وعلى موقع الفندق.

فمن حيث الملكية هناك فنادق خاصة، وفنادق حكومية، وفنادق مختلطة (توفيق، ٢٠٠٨)؛ ومن حيث المواقع فهناك فنادق المدن، وفنادق المطارات، وفنادق السواحل، وفنادق المنتجعات (توفيق، ٢٠٠٨)، ومن حيث الخدمة المقدمة فهناك فنادق رجال الأعمال، وفنادق تقليدية، وفنادق الشباب، وفنادق الأجنحة، وفنادق العلاجية وغيرها. (شريف، ٢٠١١) ومن حيث مستوى الخدمة فهناك فنادق النجمة الواحدة، والنجمتين، والثلاث نجوم، والأربع نجوم، والخمس نجوم (الصريفي، ٢٠٠٧).

ولقد تعددت مفاهيم الريادة واختلفت ويرجع سبب الاختلاف يرجع إلى تباين الخلفية العلمية والأكاديمية للكتاب والباحثين وطبيعة أهداف دراساتهم. فقد عرف بعض الباحثين الريادة بأنها ظاهرة ترتبط بالابتكار والابداع والتجديد واكتشاف الفرص الجديدة والمبادرة بتبنيها المخاطرة والتعامل مع ظروف غير واضحة، والاستعداد لتقبل الفشل، والحاجة إلى الانجاز الذي يقود إلى الثروة والنمو، وتبني القيم الجديدة مثل اضافة خدمات أو تحسينات جديدة للمنتج أو أي مزايا أخرى (سلمان، ٢٠١٦). كما أشارت بعض الدراسات إلى الريادة بكونها عملية تكوين شيء ما مختلف ذي قيمة عن طريق تكريس الوقت والجهد الضروري، بافتراض مخاطر مالية وسيكولوجية واجتماعية مصاحبة، وجني العوائد المالية الناتجة، فضلاً عن الرضا الوظيفي (الشواهي، ٢٠١٧). ويرى (دحماني، ٢٠١٨) أن الريادة هي القدرة على تعظيم الفائدة من الفرص، وأن الرائد هو الشخص الذي يستطيع أن يعظم الفرصة.

أما عن مفهوم التوجه الريادي فقد اختلف الباحثون في تحديدهم للمفهوم إلا أن المضمون هو المدى الذي يميل فيه مدراء الادارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط، والتفضيل والتغيير، والابداعية، والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى يقصد الحصول على الميزة التنافسية (دحماني، ٢٠١٨). هذا وينظر أغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة على أنها عملية يهدف الأفراد أو المجموعات من ورائها الوصول إلى الفرص بهدف خلق القيمة، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الأفعال أو السلوكيات لضمان عملية خلق المشروع الريادي الجديد، وهي ما يطلق عليها السلوك الريادي (Covin et al., 2011) كذلك يعد التوجه الريادي هو أحد أهم استراتيجيات الريادة التي تدفع الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز (السكرانة، ٢٠١٠).

كما أنه قد بُدلت محاولات عديدة في الأدبيات الإدارية لتعريف مفهوم ريادة الأعمال في العقود القليلة الماضية (سلطان، ٢٠١٩ ؛ وشوقي ، ٢٠٢١). ويمكن تجميع الرؤى المختلفة المستخدمة لتعريف ريادة الأعمال تحت موضوعات مشتركة منها الإبتكار، خلق الثروة، وعوامل التغيير، وخلق فرص العمل، وخلق القيمة (Kuratko and Morris, 2018) وفي ضوء ذلك يمكن تعريف ريادة الأعمال بأنها القدرة على إدراك وخلق فرص اقتصادية جديدة داخل وخارج المنظمات القائمة، لتقديم منتجات أو أفكار جديدة في السوق لمواجهة عدم التأكد والعقبات الأخرى، من خلال إدارة العمليات بفاعلية من أجل التنافس مع المنظمات الأخرى لأداء الأعمال والحصة السوقية (Ali et al., 2021). ومن ثم يتضح أن ريادة الأعمال لا تقتصر فقط على إنشاء مشاريع

جديدة، ولكن يمكن تنفيذها في المنظمة القائمة أيضاً، حيث يشير التوجه الريادي إلى عمليات وأنماط صنع الاستراتيجية التي تشارك في أنشطة زيادة الأعمال (Purnomo et al., 2019).

ويمثل التوجه الريادي مورداً مهماً من موارد المنظمة من وجهة نظرية الموارد (Resource Based Theory)، التي تصور المنظمة على أنها حزمة معقدة من الموارد الملموسة المتمثلة في موجودات وإمكانات المنظمة، والموارد غير الملموسة والمتمثلة في العمليات، الخصائص الإدارية، والمعرفة التي تمتلكها المنظمة (Ezirim and Nwokah, 2009)، وهو يشجع المنظمات على تبني ثقافة تسمح لها بتوليد المعارف والمهارات الضمنية غير الملموسة ضمن عمليات تطويرية للوصول إلى منتجات وخدمات جديدة وتحقيق مزايا تنافسية (Li, 2012).

ويعد التوجه الريادي ذا أهمية متمثلة بأبعاده الرئيسية الهادفة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لتحقيق الأداء المتميز وصولاً إلى تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل. فالتوجه الريادي له أهمية بالغة في دفع المنظمة لتقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه على إيجاد وتعديل أفكار جديدة، وخلق سلع وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع إيجاد حلول خلاقية للاحتياجات والمشاكل الفعلية (دحماني، ٢٠١٨).

تم تحديد أبعاد التوجه الريادي من قبل (دحماني، ٢٠١٨) ببعد الإبداعية، بعد تقبل المخاطرة، بعد الاستباقية. وفيما يلي شرح لكل منها:

### ١. الإبداعية

تمثل الإبداعية الوظيفة المحددة للريادة في المنظمات، حيث تشمل التباين والتمايز عما يقدمه المنافسون، 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 (رشيد والزيادي، ٢٠١٣) وأشارت بعض الدراسات السابقة إلى مفهوم الإبداعية بأنه يعتني بتوجهات المنظمة نحو الإبداع والتخلي عن الممارسات التقليدية من خلال الابتكار والتجريب، ونتاجها هو منتجات أو خدمات، أو عمليات جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية (Dees et al., 2014) وينظر بعض الباحثين إلى الإبداع على أنه ميل المنظمة إلى البحث عن الأفكار الجديدة والحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة والتي تؤدي في النهاية إلى تقديم عمليات، وتكنولوجيا جديدة، إلى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة (علي وآخرون، ٢٠٢٢).

ويدعم الابتكار الحداثة والإبداع وتوليد الأفكار وعمليات التجريب في المنظمة، ويعد طريقة حيوية لاغتنام الفرص لأنه يتيح للمنظمة الاستفادة من أدواق المستهلكين ورغباتهم المتغيرة التي لا تنتهي من خلال تلبية الاحتياجات المحددة في أي سوق (عبد الحميد، ٢٠٢٣).

## ٢. تقبل المخاطرة

أكدت بعض الدراسات السابقة أن تقبل المخاطرة يعبر عن رغبة في استثمار مواردها في ممارسات تتسم بالمخاطرة كإنشاء المشروعات في أسواق جديدة غير معروفة سابقاً، الالتزام بقدر كبير من الموارد للدخول في مشروعات جديدة ذات عوائد غير مؤكدة ، أو افتراض مبالغ كبيرة، وينشأ سلوك تقبل المخاطرة نتيجة ميل المنظمة نحو استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة (خالدي وآخرون، ٢٠٢٢). وتعرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) توجه المخاطرة، بأنه درجة المخاطر التي ترغب المنظمة في قبولها نتيجة لاستثمار أقل ملاءمة، من أجل تحقيق نتيجة استثمارية أكثر ملاءمة (Baker and Ricciardi, 2014).

وهناك ثلاثة أنواع من المخاطرة التي تواجهها المنظمات، أولاً: مخاطرة العمل Business Risk: وهي وتعني المجازفة في أداء الأعمال من غير معرفة مسبقة لاحتمالية النجاح، مخاطره مرتبطة بالدخول إلى الأسواق غير المجربة أو استخدام تكنولوجيا لم تجرب بعد. ثانياً: المخاطرة المالية Financial Risk : وتعني افتراض المنظمة بشكل كبير أو الالتزام باستخدام مقدار كبير من مواردها من أجل النمو. ثالثاً : المخاطرة الشخصية: Personality Risk: وتشير إلى المخاطر التي يمارسها المديرون التنفيذيون باتخاذهم مواقف نشاط الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (kheir,2012؛ وعلي وآخرون، ٢٠٢٢).

## ٣. الاستباقية

أوضحت بعض الدراسات السابقة المقصود بعدد الاستباقية إلى أنه عبارة عن جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة. فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات المستقبلية للزيائن الحاليين، وتتوقع التغيرات في طلباتهم، فضلاً عن التحديات التي قد تبرز فجأة والتي يمكن تحويلها إلى فرص جديدة، والاستباقية لا تتضمن تمييز التغيرات فقط، بل الرغبة في العمل على وفق الرؤى المستقبلية قبل المنافسين، فالمدير الاستراتيجي الذي يتمتع بروح المبادرة والاستباقية يركز نظره على المستقبل ويبحث باستمرار عن الإمكانيات الجديدة للنمو والتطور للمنظمات الريادية (ورشيد، ٢٠١٣؛ Dees et al.,2007).

وأشار (عبد الحميد، ٢٠٢٣؛ والتميمي، ٢٠١٦) إلى أن الاستباقية هي مفهوم يشرح قدرة المنظمة على توقع المنتجات والخدمات المستقبلية، وبذل الجهد لتوفيرها قبل المنافسين. بمعنى آخر، هي جهود المنظمة للاستيلاء على الفرص الجديدة. فالمنظمات الاستباقية تراقب الاتجاهات وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزيائن الحاليين وإدراك التغيرات في الطلب أو إدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى فرص لمشاريع جديدة، فالاستباقية لا تتضمن فقط إدراك التغيرات ولكن أن تكون قادراً على العمل عليها والتقدم على المنافسين، والمدراء الاستراتيجيين الذين يطبقون الاستباقية يجب أن تكون لهم نظرة إلى المستقبل عند البحث عن الاحتمالات الجديدة للنمو والتطور.

## المنظمات الرائدة ومتطلبات تكوينها

أصبحت المنظمات الرائدة محركاً إقتصادياً للعديد من الدول نظراً لما لديها من خصائص وأدوار مهمة في خلق الثروة و النمو الاقتصادي، وتعطي أهمية ومكانة كبيرة للإبداع والابتكار بصفة مستمرة ومتواصلة من خلال إعداد استراتيجية واضحة من أجل بلوغ أهدافها، أهمها الريادة والتحسين من جودة منتجاته بتكلفة أقل من أجل رفع حصتها السوقية، وبالمقابل تواجه المنظمات الرائدة عدة مخاطر ومعوقات لابد من تجنبها أو مواجهتها (دحماني، ٢٠١٨).

تعرف تلك المنظمات الرائدة بأنها تلك التي تبني شيئاً ذا قيمة من لا شيء، وتقوم على اغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر وضمن رؤية محددة مع الاخذ بعين الاعتبار تقدير المخاطر على الانشطة الريادية، وتعرف أيضاً علي أنها تلك المنظمات التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار، ومن خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات، والتي تركز على الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء والمنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعتهم (صالح ٢٠١١؛ والسكارنة، ٢٠١٠).

تشمل خصائص المنظمات الرائدة خصائص مثل (الإبداعية، والمخاطرة، وعدم الاتساق، وأفضل طريقة للتظيم، والتنافسية الهجومية)، ويعبر عن ريادية الأعمال كأداة لتجديد القيمة، أو إعادة الحياة للمنظمات الموجودة، وبذلك فهي كأداة ممارسة ( لتطوير الأعمال، ودعم الربحية، وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة). فالمزايا الريادية للمنظمة (المخاطرة، والإبداعية، والتجديد) يمكن أن تتواجد بالاعتماد على الموارد الملموسة (الموارد المالية، والمادية، والعمل) وغير الملموسة (رأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري والريادي)، فدور الموارد غير الملموسة هو حث المنظمة نحو الريادية والإبداع وتطوير قدراتها للاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية والإفادة من الفرص التي تكون موجودة في بيئتها التنافسية. (دحماني، ٢٠١٨؛ خالد وآخرون، ٢٠٢٢).

## منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع البحث من العاملين في الخطوط الأمامية (المكاتب الأمامية، الإشراف الداخلي، الأغذية والمشروبات) كعينة للبحث في الفنادق فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، نظراً لما يختص به العاملون في تلك الأقسام من تعامل مباشر مع العملاء وتقديم الخدمة، وهم المنوط بهم مسؤولية تحقيق رضا العملاء من خلال الحرص على تقديم ميزة تنافسية، بالإضافة إلى العاملين في أقسام الموارد البشرية، والعلاقات العامة، في فنادق الخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ. تم توزيع ٥٠٠ استمارة استقصاء على العاملين في الفنادق فئة الخمس نجوم في مدينة شرم الشيخ (١٤) فندق وذلك عن طريق رفع الاستبيان على أحد المواقع الالكترونية الخاصة بإنشاء الاستبيانات (مثل: Google Drive وباستخدام

الأداة: Google Forms)، تم استرداد ٤٦٠ استمارة بمعدل استجابة ٩٢%، وبعد الفحص تم استبعاد ٣٠ استمارة لعدم صلاحيتها، لتكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٤٣٠ استمارة بمعدل استجابة ٨٦% كما تم تصميم قائمة الاستقصاء بغرض جمع البيانات وتضمنت عدد (26) سؤالاً.

### جدول رقم (١)

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| المتغير         | الخيارات       | التكرارات | النسبة |
|-----------------|----------------|-----------|--------|
| الجنس           | ذكر            | ٢٥٨       | ٦٠%    |
|                 | أنثى           | ١٧٢       | ٦٧%    |
| العمر           | ٣٥-٢٥          | ٣١        | ٧%     |
|                 | ٤٥-٣٦          | ١٥١       | ٣٥%    |
|                 | ٥٥-٤٥          | ١٨٤       | ٤٣%    |
|                 | ٦٠-٥٥          | ٦٤        | ١٥%    |
| سنوات الخبرة    | أقل من ٣ سنوات | ٢٥        | ٦%     |
|                 | ٦-٣            | ١٧٦       | ٤١%    |
|                 | ١٠-٧           | ١٦٣       | ٣٩%    |
|                 | أكثر من ١٠     | ٦٦        | ١٤%    |
| التصنيف الوظيفي | قيادة عليا     | ١٢٩       | ٣٠%    |
|                 | قيادة وسطي     | ١٥١       | ٣٥%    |
|                 | قيادة تنفيذية  | ٤٣        | ١٠%    |
|                 | عملاء          | ١٠٧       | ٢٥%    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25.

#### تحليل البيانات واختبار صحة الفروض

تم الاعتماد على المقياس اللفظي Verbal Rating Scale. وتضم المقاييس اللفظية المقاييس الرتبوية أو الترتيبية Ordinal Scale والتي يعد مقياس ليكرت من أشهرها. كما تم إجراء العديد من العمليات الإحصائية على البيانات بما يتناسب مع أهداف وفروض البحث، والتي تضمنت:

- استخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لاختبار الاعتمادية لقائمة الاستقصاء وتحديد الاتساق الداخلي بها.
- استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحديد خصائص مفردات العينة من خلال استخراج النسب المئوية، المتوسط المرجح بالأوزان لمقياس ليكرت Likert Scale، والانحراف المعياري.
- برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V25 (Statistical package for social sciences) وذلك بغرض قياس معاملات الارتباط حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية لمجموعة من البيانات، وحساب مقاييس التشتت والتباين، ومعاملات الانحدار الأحادي والمتعدد.

## نتائج اختبار ثبات وصدق أبعاد الاستمارة

## جدول رقم (٢)

## قياس صدق أبعاد التوجه الريادي

| الصدق | ( التوجه الريادي ) |
|-------|--------------------|
| .820  | بعد الإبداعية      |
| .889  | بعد المخاطرة       |
| .993  | بعد الاستباقية     |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج ألفا كرنباخ.

تشير البيانات في الجدول (٢) إلى قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وتظهر أنها قد تبدو جيدة في جميع أبعاد المتغيرات، (حيث وصلت إلى 0.993)، مما يدل على أن القائمة تتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والصدق بما يمكن من تطبيقها على عينة الدراسة بدرجة كبيرة من الثقة.

## النتائج والمناقشة

## تقييم الممارسات الفعلية لأبعاد التوجه الريادي لدى الفنادق الممثلة لعينة الدراسة

وكانت النتائج المتحصل عليها على النحو الموضح في الجداول التالية رقم (٣، ٤، ٥) والذي يتبين من خلالهم المتوسط الموزون وقيمة مقياس ليكرت المقابلة، والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد متغير التوجه الريادي كما وردت في إجابات مفردات عينة الدراسة.

## جدول رقم (٣)

التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد (الإبداعية) من وجهة نظر

## عينة الدراسة في الفنادق

| الفقرات | المتغير   | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | توفر إدارة الفندق الدعم الكافي للعاملين لتشجيعهم على تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة.      | 3.71            | .934              | موافق   |
| ٢       | تهتم إدارة الفندق بالبحوث والتطوير وقيادة التكنولوجيا، لضمان حصول العميل على أفضل خدمة. | 3.97            | .774              | موافق   |
| ٣       | عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات، تفضل الإدارة الحلول الإبداعية المبتكرة عن التقليدية.    | 3.51            | .839              | موافق   |
|         | المتوسط العام للمتغيرات   | 3.7296          | .73017            | موافق   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25.

وبتحليل المتوسط العام لإجمالي المتغيرات الخاصة بالتوجه الريادي لإجابات المستقضي منهم يتضح الآتي:  
أ. أن المتوسط العام لبعدها الإبداعية لدى الفنادق كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت الخماسي 3.7296؛ بانحراف معياري 73017 وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة



(٣). كذلك يوضح جدول (٣) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات الإبداعية كانت ايجابية، ويرى الباحث أنه ينبغي على إدارة الفنادق أن تهتم بالإبداع والابتكار في ممارساتها المختلفة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب. أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة لبعد الإبداعية كانت على النحو التالي:

احتلت الفقرة (٢) أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.97) وانحراف معياري (0.774): تهتم إدارة الفندق بالبحوث والتطوير وقيادة التكنولوجيا، لضمان حصول العميل على أفضل خدمة.

ج. أقل اتجاهات ترتيب مفردات العينة لبعد الإبداعية كانت على النحو التالي:

احتلت الفقرة (٣) عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات، تفضل الإدارة الحلول الإبداعية المبتكرة عن التقليدية: أقل متوسط حسابي بمقدار (3.51) وانحراف معياري (0.839). هذه القيمة تقابل موافق. وهذا يعكس وجود حدود لدى إدارة الفنادق في تقبل الحلول غير التقليدية لحل المشاكل.

#### جدول رقم (٤)

التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد (المخاطرة) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

| الفقرات | المتغير   | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---------|---|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | تهتم إدارة الفندق بتطبيق أي فكرة جديدة وإن كانت ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل. | 2.88            | 0.649             | محايد   |
| ٢       | تهتم إدارة الفندق بإيجاد وسائل وقائية للتخفيف من المخاطر إن وجدت.                 | 3.97            | 0.660             | موافق   |
| ٣       | تحمل المخاطرة يشكل عنصرا هاما في استراتيجية الفندق.                               | 3.94            | 0.732             | موافق   |
|         | المتوسط العام للمتغيرات   | 3.5758          | 0.61630           | موافق   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25.

وبتحليل المتوسط العام لإجمالي المتغيرات الخاصة بالتوجه الريادي لإجابات المستقيمي منهم يتضح الآتي:

أ. يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتوسط العام لتقدير التوجه الريادي بعد (المخاطرة) لدى الفنادق

كان مرتفعا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت الخماسي (3.5758) بانحراف معياري (0.61630). وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة (٣). كذلك يوضح الجدول أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المخاطرة كانت ايجابية، ما عدا الفقرة الأولى تهتم إدارة الفندق بتطبيق أي فكرة جديدة، وإن كانت ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل. كانت (محايد) وهذا يدل على أن إدارة الفنادق تفضل تطبيق الأفكار المؤكد لها تحقيق عوائد ايجابية عن الأفكار ذات المخاطر المرتفعة، وذلك من وجهة نظر الباحث طبقا للنتائج المعلنة.

ب- أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة لمتغيرات المخاطرة كانت على النحو التالي:

احتلت الفقرة رقم (٢) : ( تهتم إدارة الفندق بإيجاد وسائل وقائية للتخفيف من المخاطر إن وجدت) أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.97) وانحراف معياري (0.660). هذه القيمة تقابل موافق.

## جدول رقم (٥)

التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد (الاستباقية) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

| الفقرات | المتغير  | المتوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---------|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١       | يهتم الفندق برصد الاتجاهات المتغيرة للعملاء وتحديد احتياجاتهم المستقبلية لإشباعها.                         | 3.71            | .934              | موافق   |
| ٢       | تتهتم إدارة الفندق بتحقيق التفوق على المنافسين باستغلال الفرص التسويقية الجديدة واكتساب ميزة التحرك الأول. | 3.76            | .978              | موافق   |
| ٣       | يحرص الفندق على اكتشاف الطرق الجديدة والمبتكرة لإنجاز الأعمال.   | 3.71            | .934              | موافق   |
|         | المتوسط العام للمتغيرات  | 3.7249          | .94252            | موافق   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.25.

وتحليل المتوسط العام لإجمالي المتغيرات الخاصة بالتوجه الريادي لإجابات المستقضي منهم يتضح الآتي:  
أ. يتضح من الجدول رقم (٥) أن المتوسط العام لتقدير التوجه الريادي بعد (الاستباقية) لدى الفنادق كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت الخماسي (3.7249) بانحراف معياري (.94252) وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة (٣) ، كذلك يتضح من الجدول أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات (الاستباقية) كانت إيجابية.

ب. أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة لمتغيرات الاستباقية كانت على النحو التالي:  
احتلت فقرتي (١،٣): ( تهتم إدارة الفندق برصد الاتجاهات المتغيرة للعملاء وتحديد احتياجاتهم المستقبلية لإشباعها) و (يحرص الفندق على اكتشاف الطرق الجديدة والمبتكرة لإنجاز الأعمال) أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.71) وانحراف معياري (.934). هذه القيمة تقابل موافق، وهذا يشير إلى الاهتمام المتزايد لدى إدارة الفنادق بمواكبة احتياجات العملاء المتغيرة، واكتشاف الطرق الجديدة لإشباعها وإنجاز الأعمال المختلفة في الفندق.

## ٣-١ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

## جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

| معامل الارتباط Correlation |        |        |        |         |        |        |   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغيرات  |
|----------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---|-------------------|-----------------|------------|
| ٨                          | ٧      | ٦      | ٥      | ٤       | ٣      | ٢      | ١ |                   |                 |            |
| .330**                     | .322** | .315** | .317** | .256**  | .882** | .511** | 1 | .730              | 3.72            | الإبداعية  |
| .223**                     | .310** | .292** | .254** | -.197** | .377** | 1      |   | .616              | 3.57            | المخاطرة   |
| .387**                     | .352** | .331** | .350** | .298**  | 1      |        |   | .942              | 3.72            | الاستباقية |

**أ- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوجه الريادي.**

تشير النتائج الإحصائية بجدول رقم (٦) إلى أنه لا يوجد اختلاف كبير في أبعاد التوجه الريادي المختلفة، حيث اتضح أن بعدي الإبداعية والاستباقية يعدا الأكثر شيوعاً بين أبعاد التوجه الريادي في الفنادق عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.73)، (0.94). ثم يليه بعد المخاطرة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.616).

كما يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين بعدي الإبداعية والاستباقية تبلغ قوتها ( $R=0.88$ ) عند مستوي معنوية ( $p<0.05$ ) وسجل معامل الارتباط بين الإبداعية والمخاطرة قيمة قدرها ( $R=0.51$ ) ، عند مستوي معنوية ( $p<0.05$ ) ، وتعكس هذه العلاقة مدي التلازم والاتساق بين عمليات التوجه الريادي.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسات سابقة في المجال النظري كدراسة (دحماني، ٢٠١٨) ، ودراسة (التميمي، ٢٠١٦). حيث جاءت النتائج النظرية مطابقة لنتائج هذه الدراسة من حيث أن التوجه الريادي ليس من السهل أن تتبناه أي مؤسسة فله عدة معوقات وعراقيل وخاصة من ناحية تحمل المخاطر، ولا يوجد تعريف واحد لمفهوم التوجه الريادي تعريف واحد شامل بل تعددت تعاريفه وفقاً للنظريات الفكرية.

**الخاتمة**

يتضح من خلال هذا البحث أن الفنادق المصرية - لاسيما الفنادق محل البحث - تمتلك امتيازات تنافسية عالية يتطلبها السوق المحلي والدولي، ومن خلال الدراسة الميدانية التي هدفت إلى تحليل دور التوجه الريادي في الميزة التنافسية لفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، تم الاعتماد في الدراسة الاستطلاعية على المقابلة والتي تم من خلالها جمع بعض المعلومات، ولكنها معلومات غير كافية لبلورة مشكلة الدراسة وأهدافها، لذا قام الباحث بدراسة مكتبية واسعة وقف فيها على كثير من المفاهيم والأبعاد التي ساعدت في صياغة مشكلة بحثه، كما أنه قام بالاعتماد أيضاً على الاستمارة التي قسمت إلى محورين، المحور الأول عن التوجه الريادي والذي يتكون من ثلاث أبعاد والمتمثلة في بعد الإبداعية وبعد الاستباقية، وبعد تحمل المخاطرة، ولقد تم إثبات أن هذا المقياس يتمتع بمعامل ثبات وصدق عاليين، كما تتبع متغيرات الدراسة التوزيع الطبيعي، وأن علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة كانت موجبة، ولقد تم اختبار الفرضيات وكانت الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية الأولى، وأثبتت النتائج أن هناك دور للتوجه الريادي في الميزة التنافسية لفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه النتائج يقترح الباحث عدة توصيات تخدم الفنادق محل البحث ويمكن تعميمها:

| مدة التنفيذ | الجهة وآلية التنفيذ                              | التوصية   |
|-------------|--|---|
| ٣ شهور      | إدارة الموارد البشرية<br>تفعيل الرقابة           | ضرورة محافظة الفنادق على الممارسات الإبداعية بهدف تحسن الأداء، وتعظيم الأرباح لتحقيق الميزة التنافسية لها في السوق.   |
| ٦ شهور      | إدارة التخطيط<br>وضع خطط مستقبلية محددة          | ضرورة مواصلة الفنادق تصميم آليات وأساليب جديدة لتطوير طرق العمل، بما يتوافق مع معايير الجودة العالمية.  |
| عام         | إدارة التدريب<br>ندوات و ورش عمل                 | وضع الفنادق خطة فعالة للتدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية. |
| ٦ شهور      | إدارة العلاقات العامة<br>الملصقات و النشرات      | تطوير الفنادق بيئة عمل ممتعة وجذابة إضافة الي بذل المساعدة الجماعية بين زملاء العمل مما له انعكاسات إيجابية علي اتجاهاتهم الوظيفية وأدائهم الابتكاري.       |
| عام         | إدارة التدريب<br>ندوات و ورش عمل                 | اهتمام إدارة التدريب بالأفكار الإبداعية، وتنفيذ الأفكار الجديدة التي من شأنها تلبية حاجات ورغبات عملاء و نزلاء الفنادق.                                     |
| عام         | الإدارة العليا<br>توفير الموارد المادية والمالية | العمل على التقرد في تقديم الخدمات من خلال استخدام معدات تكنولوجية جديدة وتقنيات متطورة وعالية الاداء .  |
| ٤ شهور      | إدارة الجودة<br>الرقابة والمتابعة لمعايير الجودة | تطوير برامج الجودة والمعايير المعتمدة لزيادة تنافسية الفنادق في السوق.  |

المصدر : من إعداد الباحث.

## الدراسات المستقبلية

يقترح الباحث - في ضوء نتائج البحث وتوصياته دراسات مستقبلية :

١. دور القيادة الإبداعية في دعم السلوك الابتكاري لدى العاملين بقطاع السياحة والضيافة.
٢. التحديات التي تواجه إدارة الفنادق في إدارة الأزمات بالمؤسسات الفندقية.
٣. دور التسويق الرقمي في رضا العملاء في المنشآت الفندقية .
٤. علاقة تطوير الأداء الإداري وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية.

٥. تأثير القيادة التحويلية في الحد من الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بالقطاع السياحي.  
٦. أنماط القيادة ودورها في التميز المؤسسي لفنادق الخمس نجوم.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- التميمي، رأفت عواد (٢٠١٦): التوجه الريادي ونظام المعلومات التسويقي ودورها في تحقيق التمايز بأداء الأعمال، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة البصرة، ١٨(٢)، ص ٤٠-٦٥.
- السكرانية، بلال (٢٠١٠): الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- السوداني، علي موات سعد صيهود وشونة، حسام حمدان (٢٠١٧) دور التوجه الريادي في تحسين أداء مصرف الخليج التجاري : بحث تطبيقي .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، مج. ٩، ع. ٢٠، ص ص. ١٥٩-١٨١.
- الشواهين، ابراهيم فلاح (٢٠١٧): أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الصريفي، محمد (٢٠١٠) التميز الإداري للعاملين بقطاع الفنادق والمنشآت السياحية، ط١، القاهرة: سحاب للنشر والتوزيع.
- الصيد، محمد عبد ، والسنباني، توفيق مصلح (٢٠٢٤): أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (١)، ص ٦٣٣-٦٥٨.
- برنجي، ايمن (٢٠٠٩) الخدمات السياحية و أثرها على سلوك المستهلك : دراسة حالة مجموعة من الفنادق (الجزائرية) رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، الجزائر.
- توفيق، ماهر عبد العزيز (٢٠٠٨) علم إدارة الفنادق: سلسلة كتب الفنادق والسياحة عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- خالدي، فراح ؛ مهاوة آمال ؛ شادلي شوقي (٢٠٢٢): أثر المرونة الاستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسطنطينية، الجزائر، ٨(٢)، ص ١١٣-١٢٨.
- دحماني، جميلة (٢٠١٨): دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- رشيد، صالح عبدالرضا؛ السلطاني، علي (٢٠١٣) التوجه الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٩(٣٨)-١-٣٣.

- سلطان ، أمل على محمود (٢٠١٩) واقع مفهوم ريادة الأعمال لدى طلبة الجامعة في مصر ودور التعليم في تطويره: دراسة ميدانية بجامعة أسيوط ، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج : ٢٦ ، ع : ١٢٣ ، ص ص : ٦٢٧-٦٣٦.
- سلمان، رسل نعمة (٢٠١٦): انعكاسات أبعاد التسويق الابتكاري في نجاح التوجه الريادي لشركة الزيوت النباتية، مجلة كلية المأمون الجامعة، الجزائر، ٢٨، ص.١١٠-١٢٧
- سلمان، فضيلة (٢٠١١): تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادة الأعمال، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق
- شريف، نيفين (٢٠١١) إدارة الفنادق، الإسكندرية، : مكتبة بستان المعرفة لطباعة ونشر وتوزيع الكتب.
- شعيب ، محمد محمود (٢٠٢١) : دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية ، جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، مج : ٢١ ، ع : ١ ديسمبر ٢٠٢١ ص ص : ٢٦٧-٢٨٢ .
- شوقى ، مها على (٢٠٢١) اقتصاد المعرفة يدعم مفهوم ريادة الأعمال ، كلية الفنون التطبيقية - جامعه حلوان ، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية ، مج : ٦ ، ع : ٢٥ ، ص ص : ١١-١٧٦.
- عبادية، صباح (٢٠٢٢): أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة: دراسة حالة: فندق مهية بلاس وفندق الأمير بتبسة، رسالو ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التنسي، تبسة، الجزائر
- عبد الحميد، عيبر عباس (٢٠٢٣):التوجه الريادي وأثره على الأداء الابتكاري للبنوك التجارية المصرية:الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ص:٢٦٤-٣٤٠
- عفيفي، صديق محمد و عبد الخالق، سعاد محمد (٢٠٢٠): دور المنافسة في الارتقاء بالتعليم، دراسات في التعليم الجامعي، المؤتمر الدولي الثالث عشر ١٠-١١ أكتوبر، ٢٠٢٠، القاهرة، جمهورية مصر العربية (٤٩)، ص ٩٧-١٠٣
- ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arbaoui kheira, (2012)**The risks of innovation in the company (analytical essay based on a sample ,doctoral thesis, university of oran, 2012, p 72
- Baker, H. K., & Ricciardi, V. (Eds.). (2014).** Investor behavior: The psychology of financial planning and investing.
- Ali, A., Aima, A., Bhasin, J., & Hisrich, R. D. (2021).** Measuring entrepreneurial orientation in developing economies: scale development and validation. Jindal Journal of Business Research, 10(2), 147-162.
- 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, Gregory G.; Lumpkin, G. T.; Eisner, Alan B (2007)**, "Strategic management crating competitive advantages", 3th edition McGraw – Hill Irwin, Compaines, Inc, United States.
- Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T.; Eisner, Alan B.; McNamara, Gerry. (2014)**. Strategic management: creating competitive advantage, 7th Edition, McGraw-Hill Education, 2014
- Ezirim., Chinedu, Aloy, & Nwokah, Gladson, N. (2009)**, Firms entrepreneurial orientation and Export marketing performance in the Nigerian, No-oil sector , PP, 318–336 C Euro Journals Puplising, Inc <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>
- Funmilayo, A. K., Clement, M., Solomon, E. N., Ofori, E. K., & Onyedikachi, N. J. (2022)**. The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance in Nigerian Firms: The mediating effect of knowledge management. Open Journa3l of Business and Management, 10(6), 3409-345.
- Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2018)**. Corporate entrepreneurship: A Critical challenge for educators and researchers. Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1(1), 42-60.
- Li, C. Y. (2012)**. The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization: The moderating roles of technological turbulence and integration. African Journal of Business Management, 6(1), 370.
- Njoroge Msafiri, Anderson Wineaster, Mossberg Lena and Mbura Omari (2020)**: Entrepreneurial Orientation in the Hospitality Industry: Evidence from Tanzania, Journal of Entrepreneureship in Emerging Economies, Vol.12(4), pp.2053-4604
- Purnomo, B. R. (2019)**. Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, 13(1/2), 105-128.



## Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



## Evaluating the Actual Practices of the Dimensions of Entrepreneurial Orientation in Egyptian Hotels

AbdulKader Mohamed Mustafa Dahrous Mohamed Ahmed Zeina

Ahmed Hassan AbdulKawy Mohamed Sayed Ahmed Elzoghbi

Hotels Management Department – Faculty of Tourism and Hotels –Suez Canal University

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Entrepreneurial orientation;  
competitive advantage;  
five-star hotels.

**(JAAUTH)**

**Vol. 27, No. 1,**

**(Dec 2024),**

**PP. 1-16.**

The hotel sector in Egypt is currently experiencing intense competition and significant development, presenting a major challenge for hotels. This situation has prompted hotels to adopt an entrepreneurial approach to achieve valuable competitive advantages. The research aimed to determine the extent of the application of entrepreneurial orientation dimensions in hotel institutions. The study followed a descriptive, analytical, and correlational methodology, collecting data through a developed and validated questionnaire. This was administered to a sample of 430 employees from 14 five-star hotels in Sharm El Sheikh. The research found that, from the employees' perspective, the degree of entrepreneurial orientation practice in five-star hotels in Sharm El Sheikh was moderate. The research recommends that training management should focus on creative ideas and implement new ideas to meet customer needs and desires. Additionally, it suggests that human resources management should evaluate employee performance based on scientific principles, assist them in decision-making, and encourage them to take risks with their outcomes. It also emphasizes the need for senior management in hotel institutions to adopt entrepreneurial orientation applications.