



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

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



أثر التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية

عبدالقادر 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 التوجه الريادي؛ الميزة التنافسية؛ فنادق الخمس نجوم.	يشهد القطاع الفندقى في مصر حالياً تنافساً شديداً لا سيما مع إنشاء مدناً منافسة للقطاع السياحي الداخلي من حيث الوحدات السكنية المستدامة سواء بالساحل الشمالي، وبمنطقة البحر الأحمر، ويعد هذا التطور السريع تحدياً كبيراً لفنادق مما دعى إلى تبنيها توجهها ريادياً تحقق من خلاله مزايا تنافسية ذات قيمة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بالتطبيق على فنادق فئة الخمس نجوم المصرية بمدينة شرم الشيخ) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها والتحقق من صدقها وثباتها، تكونت مجتمع الدراسة من (٥٠٠) مفردة وتم استرداد عدد (٤٣٠)- وهو عدد الاستثمارات الصحيحة من العاملين في (١٤) من فنادق الخمس نجوم المصرية بمدينة شرم الشيخ بنسبة بلغت ٨٦%، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة فنادق الخمس نجوم المصرية بمدينة شرم الشيخ من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة في مجال التوجه الريادي حيث لم يؤثر في الميزة التنافسية إلا بنسبة ضعيفة . وتوصي الدراسة 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 والاستفادة من مخرجاتها في تحقيق الميزة التنافسية .
(JAAUTH) المجلد ٢٧، العدد ١، (ديسمبر ٢٠٢٤)، ص ٣٢-١٧.	

المقدمة

يعد 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 إلى دور ممارسات التوجه الريادي في تحسين أداء المنظمات مما يسهم في جعلها منظمات متميزة في مجال أعمالها المختلفة وفي إضافة قيمة لعملائها (Njoroge et al., 2020; شعيب، ٢٠٢١; الصياد والسنباني، ٢٠٢٤).

أهداف الدراسة

١. تقييم الممارسات الفعلية لأبعاد التوجه الريادي لدى الفنادق الممثلة لعينة الدراسة.
٢. التعرف على أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لدى الفنادق الممثلة لعينة الدراسة.
٣. تحديد العلاقة بين ممارسات التوجه الريادي وتحقيق الميزة التنافسية لدى الفنادق الممثلة لعينة الدراسة.

الإطار النظري

مفهوم التوجه الريادي

إن أول من أشار لفكرة التوجه الريادي هو Miller سنة ١٩٨٣ عندما استعمل الاستباقية والابداع وتبني المخاطرة لقياس الريادة، وفي سنة ١٩٨٩ قد توسع الباحثين في مناقشة مفهوم التوجه الريادي، إذ تم التوصل إلى ان المنظمة تصبح ريادية اذا كانت استباقية ومبدعية ومتبنية للمخاطرة ، أما عن مفهوم التوجه الريادي فقد اختلف الباحثون في تحديدهم للمفهوم إلا أن المضمون هو المدى الذي يميل فيه مدير الادارة العليا إلى تبني المخاطرة المتصلة بالنشاط، والتفضيل والتغيير، والابداعية، والتنافس المجازف مع المنظمات الأخرى يقصد الحصول على الميزة التنافسية (دحماني، ٢٠١٨)، وفي نفس السياق، تعرف ريادة الأعمال بأنها "عملية اكتشاف الموارد والفرص وخلق القيمة من خلال الجمع بين حزمة فريدة من الموارد لاستغلال الفرص" كما تعرف أنشطة ريادة الأعمال باسم التوجه الريادي في إدارة الأعمال كموضوع للبحث على مدار العقود القليلة الماضية نظراً لأهميته لاكتساب ميزة تنافسية وتميز الأداء المالي (Sajjad et al., 2020).

هذا 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 Nwukah, 2009)، 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 خلاقة للاحتياجات والمشاكل الفعلية (دحماني، ٢٠١٨).

الميزة التنافسية

ذكر بعض الباحثين أن مفهوم الميزة التنافسية ظهر ليحل محل الميزة النسبية التي كان سائدة بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية في العقود الماضية. لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في إيجاد آليات وطرق عمل لتحويل ميزاتها النسبية إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل إنتاج ومهارات بشرية ومعرفية. وأشارت بعض الدراسات إلى أن الميزة التنافسية هي مجموعة خصائص تنفرد بها الشركة أو المنظمة عن غيرها تتمثل بالتكلفة والتميز والإبداع، والتي تمكنها من تقديم خدمات لعملائها بشكل يرضيهم، واستقطاب عملاء جدد باستمرار. وتدار تلك الخصائص بواسطة نظام معلومات إداري- بشري متناسق (عفيفي وعبد الخالق، ٢٠٢٠).

كما يعتبر من أهداف الإدارة العليا تحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات تحقق حاجات ورغبات العملاء أو القيمة التي يتمنون الحصول عليها من خلال تلك المنتجات أو الخدمات. وقد اهتم معظم الباحثين بأبعاد الميزة التنافسية. ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين أن هناك نوعاً من التوافق بين آراء عدد من الباحثين حول الأبعاد الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة. وتتمثل هذه الأبعاد في التكلفة، والجودة، والمرونة، والتميز. (Slack et al.,2004;Krajewsky and Ritzman,2005;Evans and Collier,2007).

بعد التكلفة

تعد التكلفة الأقل بمثابة البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة، قياساً بالمنافسين في نفس الصناعة، وبالتالي تمتلك المنظمة ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها المنافسة في السوق، مع إمكانية السيطرة عليه. وعليه، فإن أي شركة عليها أن تركز على بعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أقل من الشركات المنافسة لها. والشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أقل من المنافسين لها (عبادية، ٢٠٢٢).

بعد الجودة

مع تغير أذواق العملاء وزيادة وعيهم، بدأت المنظمات في التركيز على بعد آخر للميزة التنافسية وهو بعد جودة الخدمة أو المنتج المقدم. ويمثل هذا البعد جملة الخصائص المتميزة والمنفردة في المنتج، والتي يتم إدراكها من قبل العميل (عبادية، ٢٠٢٢). ويؤكد (Heizer and Render (2011) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها.

بعد التنافس بالتميز

تسعى الشركات لأن تبدو متميزة عن منافسيها من وجهة نظر عملائها. إلا أنه يجب ملاحظة أن معظم المزايا التنافسية الناتجة عن التميز تكون قصيرة الأجل. وهكذا يكون على الإدارة في الشركات المتنافسة أن تفكر باستمرار في سمات وملامح جديدة تضيف قيمة مادية ومعنوية لما تقدمه لعملائها (عابدية، ٢٠٢٢).

بعد المرونة

أصبحت المرونة بعدا تنافسيا مهما في الأسواق الحالية، مع وجود المتغيرات التكنولوجية والبيئية في بيئة الأعمال. وتعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء من خلال زيادة قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات وإدخال منتجات وخدمات جديدة وتعديل الموجودة فعلا.

بعد التسليم

المقصود بالتسليم هو توفير المنتج في المكان والزمان المطلوب. وهو استراتيجية تقديم المنتج وتسليمه في الوقت المحدد، وحسب جدولة زمنية معينة. ويتفق معظم الباحثين على أن أسبقية التسليم تتمثل في بعدين أساسيين: سرعة التسليم: وتعني بقدرة المنظمة على سرعة الاستجابة لطلب العملاء، من خلال إنجاز عمليات الإنتاج بشكل سريع مما يحقق رضا العملاء، اعتمادية التسليم: يقصد بها الالتزام بالمواعيد المحددة، والجودة المطلوبة عند تسليم المنتج للعملاء (عابدية، ٢٠٢٢).

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تقوم على الجمع بين وصف متغيرات الدراسة وصفا كينيا، وكذلك وصفها وصفا كميًا، مع الربط بين نتائج الوصف الكمي والكيفي، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الاستقصاء في جمع البيانات

مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة

يتكون مجتمع الدراسة من فئة العاملين في الخطوط الأمامية (المكاتب الأمامية، الإشراف الداخلي، الأغذية والمشروبات) كعينة للبحث في الفنادق فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، نظرا 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، 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.

أدوات تجميع البيانات

تم تصميم قائمة الاستقصاء بغرض جمع البيانات وتضمنت عدد (26) سؤالاً، تم الاستعانة بالدراسات السابقة لغرض التعرف على متغيرات الدراسة الأساسية، واستخراج بنود قياسها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

جدول (٩) متغيرات البحث وبنود قياسها

المتغيرات والأبعاد	بنود القياس	المصادر
المتغيرات المستقلة أبعاد التوجه الريادي: الإبداعية	١- توفر إدارة الفندق الدعم الكافي للعاملين لتشجيعهم على تطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة. ٢- تهتم إدارة الفندق بالبحوث والتطوير وقيادة التكنولوجيا، لضمان حصول العميل على أفضل خدمة. ٣- عندما يتعلق الأمر بحل المشكلات، تفضل الإدارة الحلول الإبداعية المبتكرة عن التقليدية.	(Yi et al.2021) (شعيب، ٢٠٢١) (عبد الحميد، ٢٠٢٣)
تقبل المخاطرة	١- تهتم إدارة الفندق بتطبيق أي فكرة جديدة، وإن كانت ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل. ٢- تهتم إدارة الفندق بإيجاد وسائل وقائية للتخفيف من المخاطر إن وجدت. ٣- تحمل المخاطرة بشكل عنصراً هاماً في استراتيجية الفندق.	(Ali et al., 2021) (شعيب، ٢٠٢١) (عبد الحميد، ٢٠٢٣)
٣- الاستباقية	٤- يهتم الفندق برصد الاتجاهات المتغيرة للعملاء وتحديد احتياجاتهم المستقبلية لإشباعها. ٥- تهتم إدارة الفندق بتحقيق التفوق على المنافسين باستغلال الفرص التسويقية الجديدة واكتساب ميزة التحرك الأول. ٦- يحرص الفندق على اكتشاف الطرق الجديدة والمبتكرة لإنجاز الأعمال.	(الصياد والسنباني، ٢٠٢٤) (Oni et al,2019) (شعيب، ٢٠٢١)
المتغيرات التابعة أبعاد الميزة التنافسية خفض التكلفة	١- تهتم إدارة الفندق بتخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء بشكل مستمر. ٢- تهتم إدارة الفندق بتصميم العمليات المختلفة وتشغيلها بشكل فعال لتقليل تكلفة إنتاج خدماتها. ٣- تشجع إدارة الفندق العاملين على تقديم أفكار ابتكارية لتخفيض التكاليف.	(شعيب، ٢٠٢١)
الجودة	١- يهتم الفندق بتقديم خدمات ذات جودة عالية. ٢- لدى الفندق سياسيات واضحة وموثقة للجودة. ٣- يعمل الفندق على تخفيض نسب الأخطاء في تقديم الخدمة.	(شعيب، ٢٠٢١)
التميز	١- تهتم إدارة الفندق بزيادة درجة الثقة والمصداقية لدى العملاء ٢- تهتم إدارة الفندق ببناء السمعة والصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء ٣- توفر إدارة الفندق الموارد والقدرات المختلفة التي تدعم أداء عملياتها بكفاءة وتقديم خدمات بجودة متميزة	(دحماني، ٢٠١٨)
المرونة	١- تمتلك إدارة الفندق القدرة على الاستجابة والتكيف مع رغبات العملاء المتغيرة. ٢- تمتلك إدارة الفندق القدرة على الاستجابة والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.	(دحماني، ٢٠١٨) (شعيب، ٢٠٢١)
التسليم	١- تهتم الإدارة في الفندق بسرعة الاستجابة لطلب العملاء، من خلال إنجاز عمليات الإنتاج بشكل سريع مما يحقق رضا العملاء. ٢- تلتزم إدارة الفندق بالمواعيد المحددة، والجودة المطلوبة عند تسليم المنتج للعملاء.	(عبادية، ٢٠٢٢)

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. تم إجراء العديد من العمليات الإحصائية على البيانات بما يتناسب مع أهداف وفروض الدراسة، والتي تضمنت على ما يلي:

١-٣ استخدام مقياس كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لاختبار الاعتمادية لقائمة الاستقصاء وتحديد الاتساق الداخلي بها.

٢-٣ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحديد خصائص مفردات العينة من خلال استخراج النسب المئوية، المتوسط المرجح بالأوزان لمقياس ليكرت Likert Scale، والانحراف المعياري .

اختبار درجة ثبات محتوى قائمة الاستقصاء

تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كاختبار للصدق والثبات. ويكون معامل ألفا كرونباخ جيداً في حالة كانت قيمته تفوق ٦٠%.

معاملات الصدق والثبات لأبعاد المتغير الأول (التوجه الريادي)

جدول (١٠) نتائج اختبار ثبات وصدق بعد الإبداعية

الصدق	أبعاد المتغير الأول (التوجه الريادي)
.820	ثبات بعد الإبداعية
.889	ثبات بعد المخاطرة
.993	ثبات بعد الاستباقية
أبعاد المتغير الثاني (الميزة التنافسية)	
.915	ثبات بعد التكلفة
.949	ثبات بعد الجودة
.986	ثبات بعد التميز
.955	ثبات بعد المرونة
.938	ثبات بعد التسليم

تشير البيانات في الجداول السابقة إلى قيم معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وتظهر أنها قد تبدو جيدة في جميع أبعاد المتغيرات، (حيث وصلت إلى 0.93)، مما يدل على أن القائمة تتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والصدق بما يمكن من تطبيقها على عينة الدراسة بدرجة كبيرة من الثقة.

النتائج والمناقشة

التحليل الإحصائي الوصفي لتحليل اتجاهات إجابات مفردات العينة
تقييم الممارسات الفعلية لأبعاد التوجه الريادي لدى الفنادق الممثلة لعينة الدراسة

وكانت النتائج المتحصل عليها على النحو الموضح في الجداول التالية رقم (١٨، ١٩، ٢٠)، 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 (١٨) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد
(الابداعية) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

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

ويتحليل المتوسط العام لإجمالي المتغيرات الخاصة بالتوجه الريادي لإجابات المستقضي منهم يتضح الآتي:

أ. أن المتوسط العام لبعده 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 (١٨) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات الإبداعية كانت إيجابية، وهذا يدل على أن إدارة الفنادق تهتم بالإبداع والابتكار في ممارساتها المختلفة، من وجهة نظر عينة الدراسة.

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

احتلت الفقرة (٢) أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.97) وانحراف معياري (.774): تهتم إدارة الفندق بالبحوث والتطوير وقيادة التكنولوجيا، لضمان حصول العميل على أفضل خدمة.

ج. أقل اتجاهات ترتيب مفردات العينة لبعده 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 (.839). هذه القيمة تقابل موافق. وهذا يعكس وجود حدود لدى إدارة الفنادق في تقبل الحلول غير التقليدية لحل المشاكل،

جدول رقم (١٩) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد (المخاطرة) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتغير
محايد	.649	2.88	تهتم إدارة الفندق بتطبيق أي فكرة جديدة؛ وإن كانت ذات مخاطر عالية لتوقع عوائد أفضل.
موافق	.732	3.90	تهتم إدارة الفندق بإيجاد وسائل وقائية للتخفيف من المخاطر إن وجدت.
موافق	.660	3.94	تحمل المخاطرة يشكل عنصرا هاما في استراتيجية الفندق.
موافق	.61630	3.5758	المتوسط العام للمتغيرات

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

أ. يتضح من جدول (٢٠) أن المتوسط العام لتقدير التوجه الريادي بعد (المخاطرة) لدى الفنادق كان مرتفعاً 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 افراد 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 إيجابية عن الأفكار ذات المخاطر المرتفعة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

ب. أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة لمتغيرات المخاطرة كانت على النحو التالي: احتلت الفقرة: (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 (٢٠) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد

(الاستباقية) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

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

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

أ. يتضح من جدول (٢٠) 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: (تهتم إدارة الفندق برصد الاتجاهات المتغيرة للعملاء وتحديد احتياجاتهم المستقبلية لإشباعها) و(يرحس 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.

التعرف على أبعاد تحقيق الميزة التنافسية لدى الفنادق الممثلة لعينة الدراسة:

وكانت النتائج المتحصل عليها على النحو الموضح في الجداول التالية رقم (٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥)، 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 (٢١) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد

(التكلفة) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتغير
غير موافق	.955	2.38	تهتم إدارة الفندق بتخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء بشكل مستمر.
موافق تماما	.740	4.58	تهتم إدارة الفندق بتصميم العمليات المختلفة وتشغيلها بشكل فعال لتقليل تكلفة إنتاج خدماتها.
موافق	.930	4.12	تشجع إدارة الفندق العاملين على تقديم أفكار ابتكارية لتخفيض التكاليف.
موافق	.40069	3.6923	المتوسط العام للمتغيرات

وبتحليل المتوسط العام لإجمالي المتغيرات الخاصة ببعد التكلفة لإجابات المستقصي منهم يتضح الآتي:

أ. أن المتوسط العام لتقدير الميزة التنافسية بعد (التكلفة) لدى الفنادق كان مقبولا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير (التكلفة) على مقياس ليكرت الخماسي (3.6923) بانحراف معياري (40069).

ب. آراء أفراد العينة في جميع فقرات (التكلفة) كانت إيجابية، ما عدا الفقرة الأولى: (تهتم إدارة الفندق بتخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء بشكل مستمر). حيث أشارت قيمة المتوسط الحسابي العام إلى غير موافق، وهذا يدل على أن إدارة الفنادق لا تعتمد على تخفيض التكاليف كأساس لتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.

ج. أكثر اتجاهات ترتيب مفردات العينة لمتغيرات المخاطرة كانت على النحو التالي:

احتلت الفقرة (تهتم إدارة الفندق بتصميم العمليات المختلفة وتشغيلها بشكل فعال لتقليل تكلفة إنتاج خدماتها) أعلى متوسط حسابي بمقدار (4.58) وانحراف معياري (740). هذه القيمة تقابل موافق تماما، ويتضح من خلال

إجابات مفردات العينة، اهتمام إدارة الفنادق بترشيد استهلاكها من الموارد المختلفة أثناء تشغيل عملياتها وممارساتها المختلفة، مما يساهم بشكل فعال في تقليل تكلفة إنتاج خدماتها.

د. يليها في الترتيب الفقرة (تشجع إدارة الفندق العاملين على تقديم أفكار ابتكارية لتخفيض التكاليف) بمتوسط حسابي بمقدار (4.12) وانحراف معياري (930). هذه القيمة تقابل موافق ، وهذا يشير إلى أن إدارة الفنادق تهتم بخفض تكاليف إنتاج خدماتها المقدمة للعملاء من خلال أفكار ابتكارية دون المساس بجودة الخدمة.

جدول رقم (٢٢) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد

(الجودة) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتغير
موافق تماما	.651	4.52	يهتم الفندق بتقديم خدمات ذات جودة عالية.
موافق تماما	.608	4.63	لدى الفندق سياسيات واضحة وموثقة للجودة.
موافق تماما	.581	4.64	يعمل الفندق على تخفيض نسب الأخطاء في تقديم الخدمة.
موافق تماما	.58488	4.5960	المتوسط العام للمتغيرات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لتقدير الميزة التنافسية بعد (الجودة) لدى الفنادق كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير (الجودة) على مقياس ليكرت الخماسي (4.5960) بانحراف معياري (58488). وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة (٣). كما أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات (الجودة) كانت ايجابية باتجاه عام موافق تماما ، وهذا يدل على اهتمام إدارة الفنادق ببعد الجودة كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٢٣) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد

(التميز) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتغير
موافق تماما	.538	4.66	تهتم إدارة الفندق بزيادة درجة الثقة والمصداقية لدى العملاء
موافق تماما	.590	4.64	تهتم إدارة الفندق ببناء السمعة والصورة الذهنية الجيدة لدى العملاء
موافق تماما	.588	4.65	توفر إدارة الفندق الموارد التي تدعم أداء عملياتها بكفاءة وجودة
موافق تماما	.56436	4.6496	المتوسط العام للمتغيرات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لتقدير الميزة التنافسية بعد (التميز) لدى الفنادق كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت الخماسي (4.6496) بانحراف معياري (56436). وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة (٣). كما أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات بعد التميز كانت ايجابية باتجاه عام موافق تماما ، وهذا يدل على اهتمام إدارة الفنادق ببعد التميز من خلال زيادة درجة الثقة والمصداقية بينها وبين عملائها، وبناء صورة ذهنية جيدة لديهم كأحد أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٢٤) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد (المرونة) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتغير
موافق تماما	.844	4.43	تمتلك إدارة الفندق القدرة على الاستجابة والتكيف مع رغبات العملاء المتغيرة
موافق تماما	.962	4.26	تمتلك إدارة الفندق القدرة على الاستجابة والتكيف مع بيئة العمل المتغيرة
موافق تماما	.88500	4.3415	المتوسط العام للمتغيرات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لتقدير الميزة التنافسية بعد (المرونة) لدى الفنادق كان مرتفعا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت الخماسي (4.3415) بانحراف معياري (0.8850). وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة (٣). كما أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات بعد المرونة كانت ايجابية باتجاه عام موافق تماما، وهذا يدل على اهتمام إدارة الفنادق ببعد المرونة من خلال اهتمام إدارة الفنادق بامتلاك القدرة على الاستجابة والتكيف مع كل من رغبات العملاء وبيئة العمل المتغيرة.

جدول رقم (٢٥) التوزيع النسبي، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري لدرجات الموافقة على بعد (التسليم) من وجهة نظر عينة الدراسة في الفنادق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الموزون	المتغير
موافق تماما	.773	4.44	تهتم الإدارة في الفندق بسرعة الاستجابة لطلب العملاء، من خلال إنجاز عمليات الإنتاج بشكل سريع مما يحقق رضا العملاء.
غير موافق تماما	.865	4.29	تلتزم إدارة الفندق بالمواعيد المحددة، والجودة المطلوبة عند تسليم المنتج للعملاء.
موافق	.79635	4.3671	المتوسط العام للمتغيرات

يتضح من جدول (٢٥) أن المتوسط العام لتقدير الميزة التنافسية بعد (التسليم) لدى الفنادق كان مرتفعا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام على مقياس ليكرت الخماسي (4.3671) بانحراف معياري (0.79635). وهي بذلك تعد مقبولة كونها أعلى من متوسط الاستجابة (٣). كذلك يشير الجدول إلى أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات بعد (التسليم) كانت ايجابية.

- تحليل الارتباط (Pearson Correlation Analysis)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

جدول (٢٣) معاملات الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة

معامل الارتباط Correlation							الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧			
330**	322**	315**	317*	256**	882**	511**	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
229**	149**	218**	195*	1			400	3.69	التكلفة
918**	929**	953**					584	4.59	الجودة
865**	893**						564	4.64	التميز
965**							885	4.34	المرونة
							796	4.36	التسليم

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

أ- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (التوجه الريادي)

تشير النتائج الإحصائية بجدول رقم (٢٣) 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).

ب- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (الميزة التنافسية)

أما فيما يتعلق بأبعاد استراتيجيات الميزة التنافسية لدي العاملين في فنادق العينة فجاءت النتائج بجدول رقم (٢٣) لتبين أن أبعاد التميز والجودة والتسليم والمرونة بالترتيب، هم الأكثر تفضيلاً لدى أفراد عينة الدراسة من بين استراتيجيات الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (4.64)، (4.59)، (4.36)، (4.34) وانحراف معياري (0.56)، (0.58)، (0.79)، (0.88). ويأتي بعد ذلك في المرتبة الخامسة بعد التكلفة بمتوسط (3.69) وانحراف معياري (0.400).

تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (التوجه الريادي والميزة التنافسية) معاملات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي (المتغير المستقل)

يتضح من الجدول رقم (٢٣) وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين بعدي الإبداعية والاستباقية تبلغ قوتها ($R=0.88$) عند مستوى معنوية ($p<0.05$) وسجل معامل الارتباط بين الإبداعية و المخاطرة قيمة قدرها ($R=0.51$) ، عند مستوى معنوية ($p<0.05$) ، وتعكس هذه العلاقة مدى التلازم والاتساق بين عمليات التوجه الريادي.

معاملات الارتباط بين أبعاد الميزة التنافسية (المتغير التابع)

تشير نتائج الارتباط الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الجودة والتميز تبلغ قوتها ($R=0.95$) عند مستوى معنوية ($p<0.05$) ، وسجل معامل الارتباط بين المرونة والتسليم قدرها ($R=0.96$)، عند مستوى معنوية ($p<0.05$) ، وسجل معامل الارتباط بين الجودة والمرونة قيمة قدرها ($R=0.92$) ، عند مستوى معنوية ($p<0.05$).

معاملات الارتباط عمليات التوجه الريادي و استراتيجيات الميزة التنافسية

تشير نتائج الارتباط الى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين التوجه الريادي و الميزة التنافسية تبلغ قوتها ($R=0.40$) عند مستوى معنوية ($p<0.05$)، ويدل ذلك على قوة تأثير التوجه الريادي في استراتيجيات الميزة التنافسية.

المناقشة

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 وفقا للنظريات الفكرية. وأما النتائج الإحصائية فتشير إلى وجود علاقة معنوية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الإبداعية والميزة التنافسية بمعامل ارتباط ٠.٥٣ ، ومعامل تحديد ١٤% ، كما تشير إلى وجود علاقة معنوية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطرة والميزة التنافسية بمعامل ارتباط ٠.٢٣١ ، ومعامل تحديد ٥% ، وأخيرا توجد علاقة معنوية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية والميزة التنافسية بمعامل ارتباط ٠.٦٩٩ ، ومعامل تحديد ٤٥.٦%.

التوصيات

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

- ١- ينبغي على الفنادق وضع خطة فعالة للتدريب والتنمية المستمرة للقادة لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الريادية لتمكينهم من مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحلية والعالمية.
- ٢- ضرورة اهتمام إدارة الفنادق بالتحليل الاستراتيجي للبيئة المحيطة لمعرفة نقاط القوة ولتتميتها ونقاط الضعف للتغلب عليها، كذلك الفرص المتاحة وكيفية استغلالها، والتهديدات الموجودة لوضع سياسات لمواجهةها. حيث أثبتت الدراسة الإحصائية أن عنصر الاستباقية واقتناص الفرص التسويقية يعد أكثر أبعاد التوجه الريادي تأثيراً في تفوق الفنادق تنافسياً.
- ٣- ينبغي على إدارة الفنادق الاهتمام بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية ودورات وندوات توجيهية لتمكين المديرين والموظفين من تحديد واستغلال الفرص الريادية من خلال التنافس وتعزيز روح المبادرة في اتخاذ إجراءات ضد المنافسين بدلاً من ردود الفعل والاستجابة التابعة لأدائهم، لما تأكد من الأدلة العلمية علي ضعف قدرات الاستقبالية والعدوانية والتنافسية لدي الفنادق مما له أثر سلبي علي النجاح في بيئة العمل الفندقية شديدة التنافسية.
- ٤- ينبغي علي قادة ومديري الفنادق الاستفادة من المستويات التحفيزية العالية لدي المديرين والموظفين والقائمة علي التوجه الريادي للقادة في بناء وتشجيع والأبداع الفردي والجماعي في أماكن العمل وذلك من خلال تطوير بيئة عمل ممتعة وجذابة إضافة الي بذل المساعدة الجماعية بين زملاء العمل مما له انعكاسات إيجابية علي اتجاهاتهم الوظيفية وأدائهم الابتكاري.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الألفي، أحمد (٢٠١٣): أساليب التحليل الإحصائي، المطابع الهندسية، القاهرة.
- 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.
- دحماني، جميلة (٢٠١٨): دور التوجه الريادي في تعزيز تنافسية المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- 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.
- الصيد، محمد عبد و السنباني، توفيق مصلح (٢٠٢٤): أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، ١(١)، ص ٦٣٣-٦٥٨.
- عبادية، صباح (٢٠٢٢): أثر تمكين العاملين على الميزة التنافسية للخدمة: دراسة حالة: فندق مهية بلاس وفندق الأمير بتبسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

عبد الحميد، عبير 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 (٤٩)، ص ٩٧-١٠٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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.
- Evans, R. and Collier, A. (2007):** Operations Management, Thomson South-Western, U.S.A.
- 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 Puplicing, Inc <http://www.eurojournals.com/ejsr.htm>
- Heizer J., Render B., and Munson C. (2017).** Operations management: sustainability and supply chain management. 12th Edition, Pearson always learning, U.S .
- Krajewsky, Lee J. and Ritzman, Larry P. (2005):** Operations Management: Processes And Value Chains, 7th.edition, Pearson Prentice Hall Inc., New Jersey, U.S.A.
- Li, Chia -ying (2012),**The influence of entrepreneurial orientation on technology commercialization the moderating roles of technological turbulence & integration , *Journal of Business Management* ,Vol.6(1) PP. 370-387.
- Njorge Msafiri, Anderson Wineaster, Mossberg Lena and Mbura Omari (2020):** Entrepreneurial Orientation in the Hospitality Industry: Evidence from Tanzania, *Journal of Entrepreneuship in Emerging Economies*, Vol.12(4), pp.2053-4604
- Oni, O., Agbobli, E. K., & Iwu, C. G. (2019).** Entrepreneurial orientation and performance of small business in Vryburg region North West province South Africa. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 63-71.
- Sajjad, W., Sajjad, A., & Asif, M. (2020).** Impact of Entrepreneurial Orientation, Access to Finance and Strategic Flexibility on SMES Performance. *Journal of Management and Research*, 7(1), 1-23.
- Slack, N.; Chambers S. and Johnston R. (2004):** Operations Management, 4th.edition, Prentice Hall Inc., New York, U.S.A.
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021).** The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product

performance in smes: The moderating role of corporate life cycle. Sustainability, 13(6), 3586.



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

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



The Impact of Entrepreneurial Orientation on Achieving Competitive Advantage 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. 17-32.

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.