

دور التوجه الابتكاري في تحسين الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات

أحمد حسن أحمد عبدالقوي

مدرس الدراسات الفندقية

كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التوجه الابتكاري في تحسين الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات . اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي "Deductive approach" في جمع وتحليل البيانات الأولية والثانوية . تم تطبيق الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء على عينة عشوائية من العاملين في عدد من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ . ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة التي توضح وجود تأثير قوي لأبعاد التوجه الابتكاري في تحسين الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات خاصةً الابتكار التسويقي ، مع وجود تباين في هذا التأثير طبقاً لنوع الإدارة الفندقية . أكد البحث في توصياته على ضرورة تبني الإدارة العليا في الفنادق للتوجه نحو الابتكار في النواحي التنظيمية والتسويقية والتقنية ، مع ضرورة توفير جميع المتطلبات التي تساعد على نشر ثقافة الابتكار بين العاملين في الفنادق .

الكلمات المفتاحية: التوجه الابتكاري ، الأداء المالي ، الإبداع التقني .

الاستعراض المرجعي

الحاجة إلى الابتكار

نظراً للتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات الخدمية في هذا العصر خاصةً المنشآت الفندقية مثل الأزمات السياسية ، والاضطرابات الأمنية ، والتغيرات البيئية ، والمنافسة الشديدة المحلية والدولية ، وظهور العولمة والتكتلات الاقتصادية ، والتطورات التكنولوجية ، واقتصاديات المعرفة والسوق ، والتغير السريع في أنواق وتطلعات ورغبات العملاء ؛ كل ذلك يحتم على هذه المنظمات الانتقال من الفكر التقليدي النمطي إلى الفكر الإبداعي الذي يتميز بالتجديد والابتكار والتنوع حتى تتمكن من البقاء والنمو ومواجهة هذه التحديات ومواكبة هذه التغيرات ، وإلا ستواجه هذه المنظمات العديد من الصعوبات أو بمعنى آخر إما الابتكار أو الاندثار "Innovate or Evaporate" (Moghimi, 2016 ; إبراهيم محمد وممدوح عبدالعزيز ، 2015 ; Campo et al, 2014) .

وبالتالي يعد التوجه الابتكاري أو الإبداعي "Innovative Orientation" ضرورة حتمية يفرضها الواقع المعاصر على المنشآت الفندقية نظراً للتحديات الكبيرة التي سبق الإشارة إليها ، بالإضافة إلى التحديات الديموغرافية Demographic Challenges الخاصة بالعملاء نتيجة التغير في الأنواق ، والثقافات ، والأعراق ، والأجناس ، والأعمار ، الأمر الذي يتطلب ضرورة التغير في طبيعة الخدمات الفندقية وأساليب تسويقها وفنون تقديمها للعميل بحيث تكون متفردة في بعض الأحيان ومتنوعة في أحيان أخرى حتى تلبي جميع هذه التغيرات (ناصر عبدالكريم ، 2016) ، خاصةً وأن الخدمات عادةً ما يسهل تقليدها من قبل المنافسين فكما كان الابتكار يصعب تقليده كلما تمكنت المنظمة من الاستفادة منه بدرجة كبيرة ولوقت أطول ، هذا إلى جانب الأزمات المتكررة التي يواجهها القطاع الفندقي وتحديات المنافسة ومدى القدرة على اختراق الأسواق السياحية ، وتحديات التنوع المستمر والتغير السريع في رغبات وتوقعات العملاء ، بالإضافة إلى الصراعات التنظيمية ومدى مقاومة العاملين للتغيير (Tugores and Valle, 2016 ; Kocak et al, 2017) .

مفهوم التوجه الابتكاري

يأخذ التوجه الابتكاري أشكالاً عديدة ؛ فقد يُعبر عنه بمدى التفاعل الذي يتم بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية للوصول إلى خدمات متميزة عن المنافسين (وفاء صبحي ، 2007) . أو هو الذهاب بعيداً عن كل ما هو مألوف بالنسبة للآخرين (طلعت أسعد وصالح سعد ، 2008) ، أو تبني اتجاهات وأساليب حديثة في العمل (سعيد شعبان ، 2009) . أو التوصل إلى فكرة جديدة لم يسبق تقديمها داخل السوق ، أو استحداث وظيفة جديدة لشيء قائم بالفعل (Pivcevic and Pranicovic, 2012) ، أو تقديم أجوبة فريدة وحلولاً مميزة للمشكلات التي تواجه المنظمات (جواهر عبدالهادي ، 2013) ، أو التطبيق العملي للأفكار المبدعة من خلال عملية الهدم الخلاق The process of innovative Destruction بمعنى التخلي المنظم عن القديم من أجل التجديد الذي يضيف قيمة للمنظمة تميزها عن منافسيها داخل السوق (إبراهيم محمد وممدوح عبدالعزيز ، 2015) ، أو هو التميز والتفرد Differentiation and Excellence في الأفكار والتعامل مع الأزمات والقدرة على اكتشاف الفرص ومحاولة انتهازها (ناصر عبدالكريم ، 2016) . وقد ظهر مصطلح الابتكار أو الإبداع في ثلاثينيات القرن الماضي على يد الاقتصادي Joserh Schumpeter الذي يرى أن الابتكار قد يكون أفكاراً أو حلولاً ، أو خدمات فريدة ، أو دخول أسواق جديدة ، أو تبني أساليب عمل حديثة (Kim, 2017) .

خصائص المنظمة المبتكرة

توجد خصائص عديدة للمنظمة المبتكرة من أهمها : التأكيد على الابتكار في رؤية ورسالة المنظمة باعتباره إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية ؛ الاهتمام بالموارد البشرية والعمل المستمر على تنمية قدراتهم الابتكارية ؛ التعاون التام والتنسيق الكامل بين مختلف الأقسام والإدارات والوظائف ؛ وجود أقسام أو إدارات مخصصة للإبداع والابتكار يتوافر لها قدر كافي من فرص المخاطرة والحرية ؛ سهولة التواصل مع المستويات الإدارية العليا (ليلي منير ونجوى عيسى ، 2006) ؛ تشجيع المبتكرين وتبني أفكارهم بالتجربة والاختبار ؛ تعزيز التواصل المستمر بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ؛ التركيز على جذب واختيار المواهب البشرية ؛ تخصيص مكافآت لتشجيع الابتكار

سواء في حالات النجاح أو الفشل (Enz and Harrison, 2008) ؛ الاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المحيطة عن طريق التنبؤ المستمر بالفرص والتحديات وإعداد الخطط اللازمة لذلك ؛ نشر الأفكار والمعلومات الابتكارية داخل بيئة العمل ؛ البعد عن المركزية في الإدارة (سعيد شعبان ، 2009) ؛ التوجه الاستباقي Proactive orientation بمعنى الريادة والقيادة داخل السوق ؛ المرونة في التنظيم ؛ الشفافية داخل التنظيم وإعلاء قيم الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الأفراد (عبد الوهاب أحمد ، 2013) .

مراحل التوجه الابتكاري

يمر التوجه الابتكاري بخمس مراحل هي : (1) مرحلة الإدراك : بأن هناك ضرورة وحاجة ملحة للابتكار لتحسين أداء المنظمة والتغلب على مشكلاتها ؛ (2) مرحلة المبادرة : إلى جمع الأفكار الابتكارية سواء من العاملين داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية المحيطة بها ؛ (3) مرحلة التوزيع ونشر : هذه الأفكار الابتكارية داخل بيئة العمل لإثراء قيمتها والتنبؤ بنتائجها والتعرف على مختلف جوانبها ؛ (4) مرحلة التطبيق : لهذه الأفكار الإبداعية وتتطلب هذه المرحلة وجود أفراد مبتكرين ، نظم اتصالات فعالة ، موارد كافية لتحويل هذه الأفكار إلى واقع عملي في شكل خدمات جديدة أو حلول فعالة لمشكلات قائمة ؛ (5) مرحلة الثبات : على هذه الأفكار الابتكارية لتصبح جزءاً عادياً من أعمال المنظمة وثقافتها التنظيمية (Babaita et al, 2010) ؛ سعيد شعبان ، 2009) . بينما يرى نعيم حافظ (2011) أن التوجه الابتكاري يمر بست مراحل أساسية هي : (1) توليد الأفكار الابتكارية ؛ (2) غربلة وتصفية الأفكار ؛ (3) تقييم الأفكار الابتكارية ؛ (4) اختبار الابتكار (الفكرة) ؛ (5) تطبيق الابتكار ؛ (6) تقييم نتائج التطبيق .

متطلبات التوجه الابتكاري

توجد عدة متطلبات تساعد على نشر ثقافة الابتكار داخل المنظمات من أهمها : تخصيص ميزات لتشجيع الابتكار ؛ وضع أهدافاً ابتكارية للمنظمة بشكل دوري ؛ تبني الإدارة العليا للتوجه الابتكاري ؛ توفير مناخ عمل تنظيمي يساعد على الابتكار ؛ تدريب العاملين على التفكير الإبداعي ؛ تحقيق العدالة التنظيمية (أمانى السيد وعابدة نخلة ، 2006) ؛ تنمية مصادر المعرفة داخل المنظمة ؛ الاهتمام بعمليات البحث والتطوير من خلال توفير الدعم المادي والتقني والمعنوي ؛ تشجيع العاملين على تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والتجارب فيما بينهم (ليلي منير ونجوى عيسى ، 2006) ؛ المشاركة في اتخاذ القرارات ؛ البعد عن البيروقراطية والجمود في الهياكل التنظيمية ؛ تمكين العاملين Empowerment ؛ توفير الأمان الوظيفي (محمد المحمدي ، 2010) ؛ اختيار الأفراد الأكثر ابتكاراً وإبداعاً (ممدوح عبدالعزيز ، 2012) ؛ تكوين فرق عمل ابتكارية ؛ الاهتمام بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة (عمر بشير ، 2016) .

معوقات الابتكار

تنقسم العوامل التي تعوق الابتكار داخل المنظمات إلى : (1) معوقات تنظيمية : تتعلق بالأنماط الإدارية السائدة ونظم العلاقات والاتصالات الداخلية ، وسياسات الحوافز والترقيات ، وتقدم اللوائح والتشريعات وجمود الهياكل التنظيمية (محمد المحمدي ، 2010) ؛ (2) معوقات إدراكية : تتعلق بعدم الإدراك الصحيح والإلمام الكافي بطبيعة المشكلات والنظرة النمطية أو التقليدية إلى الأمور والتصلب في الرأي وعدم تقبل الرأي الآخر (Tan and Nasurdin, 2011) ؛ (3) معوقات ثقافية واجتماعية : تتعلق بعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد والتمسك بكل ما هو معتاد ومألوف ومتعارف عليه (Vila et al, 2012) ؛ (4) معوقات دافعية : تتعلق بعدم وجود نوافع أو تحفيز على الابتكار (Grissemann et al, 2012) ؛ (5) معوقات مادية : تتعلق بضعف الدعم المادي المخصص للابتكار وبرامجه التدريبية (حسن صبري ، 2014) ؛ (6) معوقات تعبيرية : تتعلق بعدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين (وحيدة سعدي ، 2015) .

أبعاد التوجه الابتكاري

أوضحت بعض الدراسات السابقة (Tugores and Garcia, 2015 ; Nieves and Quintana, 2016 ; Tugores and Valle, 2016 ; Varadarajan, 2017) أن أهم أبعاد التوجه الابتكاري داخل المنظمات الخدمية هي : الابتكار في التنظيم ؛ الابتكار في التسويق ؛ الابتكار في التقنيات ، وفيما يلي إلقاء الضوء على كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة :

1- الابتكار في التنظيم Organizational Innovation

هو الإبداع في تبني وتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة بالشكل الذي يلقي التجاوب الأمثل من قبل العاملين ويحفزهم على تنمية قدراتهم الابتكارية واستثمارها في تحقيق الأهداف التنظيمية (سعيد شعبان ، 2009) . كما يقصد به أيضاً التغيير المستمر والتجديد الخلاق في الطرق والأساليب الإدارية والأنماط القيادية والهياكل التنظيمية والأهداف الاستراتيجية والسياسات والخطط التنظيمية للتعريف مع مختلف المستجندات ومواجهة جميع التحديات (Vila et al, 2012) . ومن أمثلة الابتكار التنظيمي : الصيانة الإنتاجية الشاملة TPM التي ظهرت في السبعينيات ؛ وإدارة الجودة الشاملة TQM في الثمانينيات ؛ وإعادة هندسة العمليات (الهندرة) Reengineering في التسعينيات ؛ وأنظمة الإنتاج في الوقت المحدد JIT في منتصف السبعينيات ؛ والعمل عن بعد Telework ؛ والحكومات الإلكترونية E-government ؛ والمنظمات الافتراضية Virtual Organization ؛ والمنظمات الذكية Intelligent Organization التي ظهرت حديثاً ، كلها نماذج في الابتكار الإداري والتنظيمي (حسن صبري ، 2014 ؛ إبراهيم محمد وممدوح عبدالعزيز ، 2015) . وبالتالي يمكن القول إن الابتكار في التنظيم يتضمن الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة والتعامل مع المشكلات والأزمات الداخلية والخارجية بأساليب ابتكارية لا يألفها المنافسون ؛ وذلك عن طريق توفير مناخ عمل تنظيمي يشجع على الابتكار وجذب المبتكرين ويعمل على إطلاق العنان لطاقتهم الابتكارية من خلال نظم العمل والأجور والحوافز والترقيات وبرامج التدريب المختلفة التي تحفز على الإبداع (Nieves and Quintana, 2016 ; Varadarajan, 2017) .

2- الابتكار في التسويق Marketing Innovation

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق العملي في الممارسات التسويقية (وفاء صبحي ، 2007 ؛ عمرو أبو اليمين ، 2009) ؛ أو تقديم شيء جديد وهام ومفاجيء في السوق من خلال سياسات التسعير الابتكاري أو التطوير الابتكاري للخدمات والمنتجات (سحر أحمد ورائد سلمان ، 2009) ؛ أو الإبداع في تطبيق الأساليب التسويقية الحديثة سواء في دراسة السوق ، أو عرض

الخدمات والمنتجات ، أو تصميم وسائل الإعلان والترويج المختلفة ؛ أو تحقيق الريادة والقيادة داخل السوق من خلال التنبؤ بالتوقعات المستقبلية للعملاء والكشف عن الفرص التسويقية ومحاولة انتهازها (عبد الوهاب أحمد ، 2013) . وبالتالي فالنموذج الابتكاري يتضمن جميع عناصر المزيج التسويقي المختلفة ولا يقتصر على نشاط دون غيره ، وإنما يشتمل على الابتكار في الخدمة أو المنتج ؛ والابتكار في التسعير ، والابتكار في الترويج ؛ والابتكار في التوزيع (مريم روابحية وسميرة سطوطاح ، 2015) . ويهدف التسويق الابتكاري إلى تحقيق رضا وولاء العملاء من خلال إقامة علاقات مميزة معهم والإبداع في تحديد احتياجاتهم وتلبية رغباتهم بشكل يفوق المنافسين مع الموازنة بينها وبين قدرات وإمكانيات المنظمة (Nieves and Quintana, 2016) . كما يسعى الابتكار التسويقي إلى تقديم " العرض الإبداعي" الذي يجذب الطلب ، كما يسعى أيضاً إلى اكتشاف الحاجات الكامنة لدى العملاء ويعمل على تلبيتها ، وهي تلك الحاجات التي لا يدركها العملاء في وقت ما ولذلك فهم غير قادرين على التعبير عنها . ومن أمثلة الابتكار التسويقي : التسويق الأخضر ، التسويق الفيروسي ، التسويق الداخلي ، التسويق بالعلاقات ، التسويق اللوجستي ، التسويق بالعلامات Brand ، التوجه بالسوق (Tugores and Valle, 2016 ; Kim, 2017) .

3- الابتكار في التقنية Technological Innovation

هو الإبداع في استخدام وسائل التكنولوجيا والمعلومات الحديثة ، ويهدف هذا النوع من الابتكار إلى تطوير الأداء الفني للمنظمة من خلال إضافة أنشطة أو خطوات أو مجالات أو عمليات جديدة إلى نظم الخدمة بالمنظمة ، بالإضافة إلى تقديم خدمات أو منتجات لم تقدمها المنظمة من قبل (ممدوح عبدالعزيز ، 2012) . كما يتضمن الابتكار التقني استحداث وسائل تكنولوجية جديدة لاستخدامها في إدارة المنظمات وخدمة العملاء وتطوير الأجهزة والآلات والمعدات والأدوات . ويتميز هذا النوع من الابتكارات بالسرعة في الأداء ، وتوفير الوقت والمجهود ، وتحسين الجودة ، وتحقيق ميزة تنافسية عالية ، تحسين سمعة المنظمة في السوق ، كما أنه أقل إرهافاً للعاملين (عبد الوهاب أحمد ، 2013 ؛ حسن صبري ، 2014) . ومن أمثلة الابتكار التقني : تكنولوجيا الفنادق الذكية مثل تكنولوجيا الواقع الافتراضي Virtual Reality Tech. ؛ تكنولوجيا الهولوجرام Holographic tech ؛ تكنولوجيا الأمان البيومتري Biometric Tech. ؛ تكنولوجيا الروبوت Robot Tech. ؛ تكنولوجيا التسجيل الإلكتروني E-Check In ؛ تكنولوجيا المفتاح الإلكتروني Digital Key ؛ تكنولوجيا الحوائط التفاعلية ؛ تكنولوجيا التليفزيون التفاعلي (Kocak et al, 2017 ; Saunila, 2017) .

الابتكار في أوقات الأزمات

يتسم القطاع الفندقي بالحساسية الشديدة تجاه الأزمات المختلفة خاصة الأزمات السياسية ، الاقتصادية ، الأمنية ، الأمر الذي يحتم على الإدارة الفندقية الانتقال من الفكر التقليدي في الإدارة إلى الفكر الابتكاري لمواجهة تلك الأزمات المتكررة والعمل على تجاوزها بأقل قدر ممكن من الخسائر . وهنا يمثل التوجه نحو الابتكار ضرورة حتمية لتحسين أداء المنشآت الفندقية خاصة في أوقات الأزمات . فعلى سبيل المثال يساعد الابتكار التسويقي في أوقات الأزمات على اختراق الأسواق السياحية الجديدة وجذب العملاء باستخدام أساليب وطرق وممارسات ابتكارية غير تقليدية لا يألفها المنافسون ، ومن ثم تزداد معدلات الإشغال والأرباح . كما يساعد الابتكار التنظيمي خاصة في أوقات الأزمات في المحافظة على المواهب البشرية من استقطابها من قبل المنافسين وزيادة انتمائها للفندق ، الأمر الذي يساهم في تجاوز الأزمات . أيضاً يساعد الابتكار التقني في أوقات الأزمات في تحسين الأداء الفني للمنشآت الفندقية بشكل عام خاصة الأداء اللوجستي (المتعلق بعمليات الشراء والنقل والتخزين والصرف والتوزيع) ، والأداء التسويقي و الأداء التنظيمي (Babaita et al, 2010 ; Pivcevic and Pranicevic, 2012) .

وبالتالي يمثل الابتكار إحدى أهم وسائل بقاء ونمو وتطور المنظمات على اختلاف أنواعها خاصة في ظل الأزمات المتكررة إذ يساعدها في التغلب على مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل ، فالمنظمة التي لا تبدي قد تهتم مع الوقت وتزول (Grisseman et al, 2012) . بينما المنظمات التي تتوجه نحو الابتكار والتميز وتطبيق كل ما هو جديد في جميع المجالات سواء كانت تنظيمية أو تقنية فإنها تتمكن من زيادة معدلات الأرباح والحصة السوقية والعائد على الاستثمار ورضا العملاء (Vila et al, 2012) ، وتحسين جودة الخدمات والتوجه بالعملاء وخفض التكاليف (محمود محمد ، 2013) ، وتحقيق مراكز تنافسية متقدمة سواء محلياً أو دولياً (محمد هيثم وهيثم حمود ، 2015) . وإيجاد حلولاً فعالة لمشكلات البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية (إبراهيم محمد وممدوح عبدالعزيز ، 2015) ، وتزويد المنظمة دورياً بأحدث المعلومات التي تساعدها على مواكبة المستجدات والتغير في أنوq العملاء وزيادة المبيعات وترسيخ الصورة الذهنية لدى العاملين والعملاء (عبد الوهاب أحمد ، 2013) .

وبناءً على ما سبق يحتاج القطاع الفندقي أكثر من غيره من القطاعات إلى تبني ثقافة التوجه الابتكاري نظراً لخصوصيته الشديدة وأزماته المتكررة وكبير حجم السوق واشتداد المنافسة من ناحية ، وتنوع وتعقد وتغير حاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر من ناحية أخرى ، خاصة وأن المنتج الفندقي هو في الأساس منتج خدمي يتطلب تقديمه بشكل مبتكر ومميز وجديد في أغلب الأحيان (ناصر عبدالكريم ، 2016 ; Moghimi, 2016) . ومن أمثلة التوجه الابتكاري داخل القطاع الفندقي جذب المواهب البشرية المتخصصة في مجال التسويق وتنمية قدراتهم الإبداعية في تطبيق الممارسات التسويقية (ابتكار تسويقي) ، تقديم أساليب وطرق جديدة في عرض الخدمة الفندقية مثل جذب المواهب المتخصصة في فنون إعداد وطهي وتقديم الأغذية والمشروبات (ابتكار فني) ، تطوير وتجميل شكل المرافق والبنى التحتية للمنشآت الفندقية (ابتكار معماري) ، استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع العملاء (خاصة VIP) في المناسبات المختلفة لضمان ولائهم كنوع من خدمات ما بعد البيع (ابتكار تكنولوجي) .

أهداف البحث

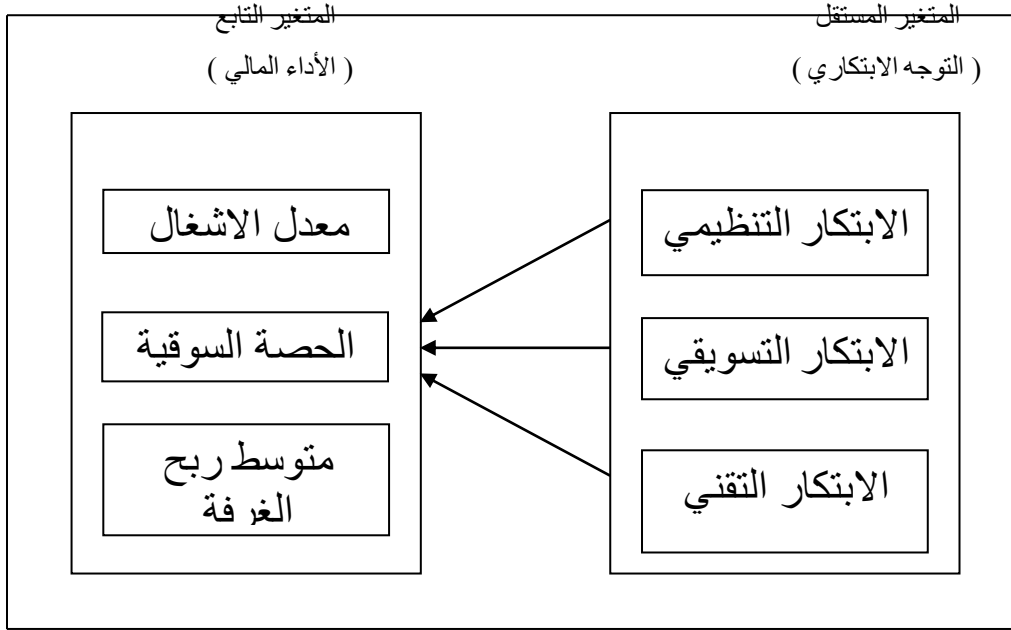
1. تحديد مستوى التوجه الابتكاري في الفنادق محل الدراسة ، مع المقارنة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة ؛
2. قياس أثر التوجه الابتكاري في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات ؛
3. التعرف على أهم العوامل التي تعوق التوجه الابتكاري في الفنادق .

فرض البحث

1. انخفاض مستوى التوجه الابتكاري في الفنادق ؛
2. يؤثر التوجه الابتكاري تأثيراً معنوياً في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات .

نموذج البحث

شكل (1) : نموذج البحث



- الحصة السوقية : Market Share = (عدد الغرف المباعة في الفندق / إجمالي عدد الغرف المباعة في فنادق العينة) .
- متوسط ربح الغرفة : "Revenue Per Available Room" Rev Par = (إجمالي أرباح الفندق / عدد الغرف داخل الفندق سواء كانت مبيعة أو غير مبيعة) .

منهج البحث

تم استخدام المنهج الاستنباطي "Deductive Approach" الذي يقوم على جمع البيانات الميدانية اعتماداً على النظريات والدراسات السابقة مع مراجعة وتقييم هذه النظريات والدراسات واستنتاج الفروض والعلاقات المختلفة وتحديد المفاهيم الرئيسية والتوصل لأهم المتغيرات والمقاييس التي يمكن استخدامها في تقييم هذه المفاهيم على أرض الواقع . وفي هذا الإطار استعان الباحث أيضاً بالفلسفة الوصفية أو ما يسمى بـ "Positivism" وهي الفلسفة البحثية التي تعتمد على الأرقام والإحصائيات .

الأسلوب العلمي المستخدم

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية عن طريق تصميم استمارة استقصاء مكونة من أربعة أقسام على النحو التالي : القسم الأول استهدف قياس الابتكار التنظيمي ؛ القسم الثاني استهدف قياس الابتكار التسويقي ؛ القسم الثالث استهدف قياس الابتكار التقني ؛ أما القسم الرابع فاستهدف تحديد المعوقات الابتكارية في الفنادق . وبالنسبة للبيانات المتعلقة بالأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات فقد تم التوصل إلى بعض البيانات المالية (Sold/Occupied Rooms , Average Room Rate, Available Rooms) الخاصة بأزمة 2016 (سقوط الطائرة الروسية) من خلال التواصل مع بعض المدراء والمسؤولين في قطاع الغرف Rooms Division والمكاتب الأمامية ، وذلك من واقع تقارير المنافسة اليومية "Daily Competitor Analysis" الخاصة بالفنادق محل الدراسة .

مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ بلغ عددها 20 فندقاً من إجمالي 41 فندقاً ؛ أي ما يعادل 49% من إجمالي هذا المجتمع (دليل الفنادق المصرية ، الإصدار الأخير 33 لعام 2013) موزعة على النحو التالي : 10 فنادق تابعة لسلاسل و 10 فنادق مستقلة . أما بالنسبة لمفردات البحث فتمثلت في العاملين بهذه الفنادق ، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة على هؤلاء

العاملين 220 استثماراً موزعة على النحو التالي: 50 استثماراً في أقسام ومراكز التسويق؛ 30 استثماراً في أقسام تكنولوجيا المعلومات IT؛ 140 استثماراً في بقية الأقسام الأخرى. وفي النهاية بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 203 استثمارات، بمعدل استجابة 92%.

مقاييس البحث

المقاييس النظرية:

- مقياس التوجه الابتكاري: اشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الابتكار التنظيمي؛ الابتكار التسويقي؛ الابتكار التقني (Moghimi, 2016; Saunila, 2017; Kocak et al, 2017)؛

- مقياس الأداء المالي: تم تصميمه بالاعتماد على بعض المؤشرات الموضوعية الهامة مثل معدلات الإشغال والحصة السوقية ومتوسط ربح الغرفة (Kim, 2017).

المقاييس الإحصائية:

- تم الاعتماد على ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح بالجدول (2):

جدول (1): مقياس البحث الإحصائي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الاستجابة
عدم الموافقة بشدة	من 1 : 1.80	غير موافق جداً (1)
عدم الموافقة	من 1.81 : 2.60	غير موافق (2)
المحايدة	من 2.61 : 3.40	إلى حد ما (3)
الموافقة	من 3.41 : 4.20	موافق (4)
الموافقة بشدة	4.20 <	موافق جداً (5)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. تحليل الثبات Reliability Analysis باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: للتحقق من ثبات المقياس المستخدم في تقييم التوجه الابتكاري؛
2. التحليل الوصفي Descriptive Analysis باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية: لتحديد مستوى التوجه الابتكاري في فنادق العينة وأهم معوقاته؛
3. تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression and Correlation Analysis باستخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman's correlation coefficient: لقياس أثر التوجه الابتكاري في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات؛
4. تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis: للتعرف على أكثر أنواع التوجه الابتكاري تأثيراً في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات، بمعنى تحديد الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الابتكاري (التنظيمي، التسويقي، التقني)؛
5. تحليل مان وتني Mann-Whitney U test: للمقارنة بين فنادق السلسلة والفنادق المستقلة فيما يتعلق بمستوى التوجه الابتكاري لديها.

1. تحليل الثبات Reliability Analysis

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط ألفا كرونباخ للأبعاد الثلاثة قد تراوحت من 0.874 إلى 0.950 ، وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.6 ، وتعد مؤشراً على ثبات مقياس التوجه الابتكاري ووجود اتساق داخلي Internal Consistency بين جميع أبعاده ومفرداته.

جدول (2) : معامل ارتباط ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد المفردات	أبعاد التوجه الابتكاري
.889	7	الابتكار التنظيمي
.950	6	الابتكار التسويقي
.874	5	الابتكار التقني
.934	الثبات الكلي للمقياس	

2. التحليل الوصفي Descriptive Analysis

يوضح جدول (3) انخفاض مستوى التوجه الابتكاري في الفنادق محل الدراسة ، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لأبعاد التوجه الثلاثة من 2.69 : 3.20 ، وبالتالي فهي تقع كلها في المدى الثالث الذي يقابل الاتجاه المحايد (إلى حد ما) على الميزان التقديري لمقياس ليكارت الخماسي . وبالنسبة لترتيب الأبعاد فكانت على النحو التالي : الابتكار التسويقي جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 3.20 ؛ الابتكار التنظيمي جاء في المركز الثاني بمتوسط حسابي 2.87 ؛ أما الابتكار التقني فاحتل المركز الثالث بمتوسط حسابي 2.69 .

جدول (3) : التحليل الوصفي لأبعاد التوجه الابتكاري

الأبعاد	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	النسبة المئوية للمتوسط الحسابي (Mean/5"L. Scale"×100)	الفجوة في التطبيق %
الابتكار التنظيمي	2.87	.708	57.4	42.6
الابتكار التسويقي	3.20	.658	64	36
الابتكار التقني	2.69	.732	53.8	46.2
الإجمالي	2.92	.699	58.4	41.5

أما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري فتشير جميعها إلى وجود تباين وتجانس مقبول في استجابات أفراد العينة لمقياس التوجه الابتكاري ، إذ لم يصل الانحراف المعياري لقيمة الصفر 0.00 التي تدل على التساوي والتجانس والتطابق التام في الأجوبة ، كما لم تتجاوز قيمته 1.5 دلالة على وجود تشتت كبير في أجوبة الأفراد وانحراف واضح عن متوسطها الحسابي .

دور التوجه الابتكاري في تحسين الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات

ومن خلال النسب المئوية للمتوسط الحسابي تم استنتاج مقدار الفجوة أو الخلل في تطبيق أبعاد التوجه الابتكاري Gaps in Implementation داخل الفنادق ، حيث بلغ متوسط هذه الفجوة 41.5 % بالنسبة للتوجه الابتكاري بأبعاده الثلاثة ؛ بمعنى أنه لا تزال هناك فجوة في تطبيق هذه الأبعاد داخل الفنادق على النحو التالي: الابتكار التسويقي بنسبة 36 % ؛ الابتكار التنظيمي بنسبة 42.6 % ؛ أما الابتكار التقني فبنسبة 46.2 % . وبناءً على ما سبق يتحقق صحة الفرض الأول للبحث وهو : انخفاض مستوى التوجه الابتكاري داخل الفنادق محل الدراسة .

3. تحليل معامل الارتباط الخطي البسيط Simple Linear Correlation Analysis

تشير نتائج جدول (4) إلى وجود ارتباط إيجابي بين التوجه الابتكاري كمتغير مستقل والأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات كمتغير تابع ، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.88 . وهو ارتباط إيجابي قوي لأنه اقترب من الواحد الصحيح (R = -1:1) عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وهذا يعني أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية قوتها 0.88 ، بمعنى إنه كلما زاد اهتمام الفنادق بالتوجه الابتكاري في أوقات الأزمات كلما تحسن مستوى الأداء المالي لها . كما بلغ معامل التحديد (R² = 0:1) بين التوجه الابتكاري والأداء المالي 0.77 ، وهذا يعني أن 77 % من التغير الكلي (التباين) في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات يرجع إلى سياسات التوجه الابتكاري ، وأن 23 % من باقي التباين أو التغير تفسره عوامل أخرى من بينها الخطأ المعياري في التقدير (0.57) . أما بالنسبة لقيمة F (413.9) فهي تؤكد مستوى المعنوية والدلالة الإحصائية لهذه البيانات .

جدول (4) : معامل الارتباط البسيط بين التوجه الابتكاري والأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات

المتغير التابع : الأداء المالي					المتغير المستقل
مستوى المعنوية Sig	قيمة F	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error	معامل التحديد R Square	معامل الارتباط البسيط R	التوجه الابتكاري
.000	413.9	.57	.77	.88	

- مستوى المعنوية Sig = 0.05 (أي أن مقدار الثقة في النتيجة = 95 %)

وتتفق نتائج الجدول (4) مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Campo et al, 2014 ; Tugores and Garcia, 2015 ; Nieves and Quintana, 2016) التي أشارت إلى أن التوجه الابتكاري يرتبط معنوياً بمستوى الأداء المالي للفنادق خاصة في أوقات الأزمات . حيث يسهم في زيادة معدلات الإشغال ، وجذب المواهب البشرية والمحافظة عليها ، ومواكبة جميع التغيرات ، ومواجهة مختلف التحديات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة والتعامل مع المشكلات والأزمات الداخلية والخارجية بأساليب ابتكارية غير تقليدية .

4. تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

يتبين من جدول (5) أن التوجه الابتكاري يؤثر بشكل معنوي في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات ، إذ بلغ معامل الانحدار بيتا " B " بين هذين المتغيرين 0.83 ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (التوجه الابتكاري) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة طردية في المتغير التابع (الأداء المالي) بمقدار 0.83 وحدة . كما تشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار (B=0.83) إلى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سببية طردية . هذا وقد بلغت قيمة T 20.35 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.05 ، حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2 . وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني للبحث "التوجه الابتكاري يؤثر بشكل معنوي في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات" .

جدول (5) : معامل الانحدار البسيط بين التوجه الابتكاري والأداء المالي للفنادق

المتغير التابع : الأداء المالي				المتغير المستقل
مستوى المعنوية Sig	قيمة T	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error	معامل الانحدار البسيط B	التوجه الابتكاري
.000	20.35	.041	.83	

- مستوى المعنوية Sig = 0.05

هذا وقد اتفقت نتائج جدول (5) مع نتائج بعض الدراسات السابقة (محمود محمد ، 2013 ، Vila et al, 2012 ; Grisse mann et al, 2012) التي أكدت إن الابتكار يساعد المنظمات الخدمية على زيادة معدلات الأرباح والحصة السوقية والعائد على الاستثمار ورضا العملاء ، وتحسين جودة الخدمات والتوجه بالعملاء وخفض التكاليف وزيادة المبيعات . وبالتالي يمثل الابتكار إحدى أهم وسائل بقاء ونمو وتطور المنظمات على اختلاف أنواعها خاصة في ظل الأزمات المتكررة حيث يساعدها في التغلب على مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل . ولذلك يحتاج القطاع الفندقي أكثر من غيره من القطاعات إلى تبنى ثقافة التوجه الابتكاري نظراً لخصوصيته الشديدة وأزماته المتكررة وكبير حجم السوق واشتداد المنافسة ، وتنوع وتغير حاجات ورغبات العملاء بشكل مستمر (ناصر عبدالكريم ، 2016 ; Moghimi, 2016) .

5. تحليل معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression and Correlation Analysis

أظهرت نتائج جدول (6) أن أكثر أبعاد التوجه الابتكاري تأثيراً في الأداء المالي للفنادق في أوقات الأزمات هو الابتكار التسويقي حيث بلغ معامل الانحدار المتعدد له 34. وكانت قيمة ت (3.47) معنوية عند مستوى أقل من 05 . . يليه في التأثير الابتكار التنظيمي حيث بلغ معامل الانحدار المتعدد له 29. كما بلغت قيمة T له 3.47 وكانت معنوية أيضاً عند مستوى أقل من 05 . وأخيراً يأتي الابتكار التقني في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في مستوى الأداء المالي للفنادق بمعامل انحدار متعدد بلغت قيمته 19. وكانت قيمة ت (2.86) معنوية عند مستوى أقل من 0.05 .

جدول (6) : معامل الارتباط والانحدار المتعدد بين التوجه الابتكاري والأداء المالي

المتغير التابع : الأداء المالي للفنادق			المتغيرات المستقلة (أبعاد التوجه الابتكاري)
مستوى المعنوية	قيمة ت	معامل الانحدار المتعدد	
.001	3.47	.29	الابتكار التنظيمي
.000	3.69	.34	الابتكار التسويقي
.005	2.86	.19	الابتكار التقني

- معامل الارتباط المتعدد في نموذج الانحدار ككل : R = .88
 - معامل التحديد في النموذج ككل : R2 = .77
 - الدلالة الإحصائية للعلاقة الكلية في النموذج :
 - قيمة ف : F= 138.22
 - مستوى المعنوية : Sig= .05

وتتفق نتائج جدول (6) مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Babaita *et al*, 2010 ; Pivcevic and Pranicovic, 2012) التي أوضحت أن الابتكار التسويقي في أوقات الأزمات يساعد على اختراق الأسواق السياحية الجديدة وجذب العملاء باستخدام أساليب وطرقاً وممارسات ابتكارية غير تقليدية لا يألفها المنافسون ، ومن ثم تزداد معدلات الإشغال والأرباح . كما يساعد الابتكار التنظيمي خاصة في أوقات الأزمات على المحافظة على المواهب البشرية من استقطابها من قبل المنافسين وزيادة انتمائها للفندق ، الأمر الذي يسهم في تجاوز الأزمات . أيضاً يساعد الابتكار التقني في أوقات الأزمات على تحسين الأداء الفني للمنشآت الفندقية بشكل عام .

6. تحليل المقارنة لمان وتني Mann-Whitney U test

يتضح من جدول (7) وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى اهتمام الفنادق بالتوجه الابتكاري طبقاً لنوع الإدارة الفندقية ، حيث جاءت قيمة اختبار مان وتني (18.5) معنوية عند مستوى أقل من 0.05 (Sig "P-Value = 0.015) . كما بلغ متوسط الرتب لفنادق السلسلة 13.7 والفنادق المستقلة 7.4 . وهذا يعني أن الفنادق التابعة لسلاسل أجنبية تدرك مدى أهمية التوجه الابتكاري داخل بيئة العمل وتقوم بنشر ثقافة الابتكار بين العاملين وتحفزهم نحو الإبداع في العمل بدرجة أكبر من الفنادق المستقلة .

جدول (7) : اختبار مان وتني للمقارنة بين الفنادق حسب نوع الإدارة

المتغير	متوسط الرتبة		قيمة مان وتني M. W. Value	المعنوية Sig (p-Value)
	فنادق أجنبية (N=10)	فنادق محلية (N=10)		
التوجه الابتكاري	13.7	7.4	18.5	0.015

7. تحليل المعوقات الابتكارية داخل الفنادق

يتضح من جدول (8) أن أهم العوامل التي تعوق الابتكار في الفنادق من وجهة نظر العاملين هي ضعف المرتبات والحوافز والمكافآت ، عدم توافر مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار ، عدم تبني الإدارة العليا للتوجه الابتكاري ، البيروقراطية في الإدارة ، انخفاض مستوى تمكين العاملين . بالإضافة إلى عدة عقبات أخرى كما هو موضح بجدول (8) .

جدول (8) : معوقات الابتكار في الفنادق

م	معوقات الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ضعف المرتبات والحوافز والمكافآت	4.26	.859
2	عدم تبني الإدارة العليا للتوجه الابتكاري	4.09	.822
3	قلة الميزانيات المخصصة لتشجيع الابتكار	3.81	.673
4	عدم توافر مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار	4.13	.989
5	ضعف البرامج المخصصة للتدريب على الابتكار	3.76	1.00
6	انخفاض العدالة التنظيمية	3.97	1.07
7	انخفاض مستوى تمكين العاملين	4.00	1.04
8	ضعف نظم العلاقات والاتصالات الداخلية	3.70	.925
9	البيروقراطية (التسلط) في الإدارة	4.02	.917
10	جمود الهياكل التنظيمية	3.49	.852
11	التمسك بالطرق التقليدية في العمل	3.79	.963

وتتفق هذه النتائج (جدول 8) مع نتائج الدراسات السابقة التي أوضحت أن أهم معوقات التوجه الابتكاري تتعلق بالنواحي التنظيمية مثل المناخ التنظيمي ، والأنماط الإدارية السائدة ، ونظم العلاقات والاتصالات الداخلية ، وسياسات الحوافز والترقيات ، وتقدم اللوائح والتشريعات وجمود الهياكل التنظيمية ، والمركزية في الإدارة (محمد المحمدي ، 2010) ؛ والنواحي الثقافية والاجتماعية مثل التمسك بالطرق التقليدية في العمل (Vila et al, 2012) ؛ والنواحي المادية مثل ضعف الدعم المادي المخصص للابتكار وبرامجه التدريبية (حسن صبري ، 2014) .

المناقشة

يتضح من خلال النتائج السابقة (جداول 4 : 8) أن الفنادق التي لديها توجه نحو الابتكار والإبداع في العمل تتميز بتحسين ملحوظ في أدائها المالي في أوقات الأزمات مقارنة بالفنادق الأخرى التي ليس لديها هذا التوجه ، ويمكن توضيح ذلك عملياً من خلال الأداء المالي والسياسات الابتكارية لبعض الفنادق أثناء أزمة 2016 (سقوط الطائرة الروسية) :

هناك عدة فنادق أقيمت على أسعارها عند معدلاتها الطبيعية أو بالقرب منها ولم يتم بتخفيضها ومع ذلك تمكنت من تجاوز أزمة سقوط الطائرة الروسية بأقل قدر من الخسائر ، بل وتميزت إلى حد ما بتحسين ملحوظ في مؤشراتها المالية مقارنة بنظيراتها المنافسة . وذلك نظراً لأن تلك الفنادق قد توجهت بقوة نحو الابتكار والإبداع سواء في النواحي التسويقية من خلال البحث عن أسواق سياحية بديلة عن السوق الروسية ، أو في النواحي التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وتوفير مناخ عمل تنظيمي يشجع على الابتكار ويحافظ على المواهب البشرية ويساعد على جذب المبتكرين ، أو في النواحي التقنية من خلال الإبداع في استخدام وسائل التكنولوجيا والمعلومات الحديثة التي تساعد على جذب العملاء الجدد واكتشاف الأسواق البديلة . ومن أمثلة هذه الفنادق :

فندق (A) : كانت مؤشراته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 339.34 ، متوسط الإشغال 62.09 % ، متوسط الحصة السوقية 10.6 % ، متوسط ربح الغرفة 210.71 ، متوسط إجمالي الربح 29.278.283 .

فندق (B) : كانت مؤشراته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 279.84 ، متوسط الإشغال 51.95 % ، متوسط الحصة السوقية 18.5 % ، متوسط ربح الغرفة 249.78 ، متوسط إجمالي الربح 41.845.940 .

فندق (C) : كانت مؤشراتته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 397.95 ، متوسط الإشغال 27.21 % ، متوسط الحصة السوقية 5.8 % ، متوسط ربح الغرفة 108.29 ، متوسط إجمالي الربح 18.852.132 .

وعلى العكس من ذلك هناك فنادق أخرى أبقت أيضاً على أسعارها عند معدلاتها الطبيعية أو بالقرب منها ومع ذلك لم تتمكن من تحسين وضعها المالي خلال تلك الأزمة نظراً لانخفاض مستوى توجهها الابتكاري ووجود بعض القصور في النواحي التسويقية أو التنظيمية أو التقنية ، بالإضافة إلى زيادة معدلاتها الإنفاقية وعدم قدرتها على الابتكار في تقليل حجم الإنفاق . ومن أمثلة هذه الفنادق :

فندق (D) : كانت مؤشراتته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 349.06 ، متوسط الإشغال 0.96 % ، متوسط الحصة السوقية 0.2 % ، متوسط ربح الغرفة 4.70 ، متوسط إجمالي الربح 491.133 .

* الأسعار بالجنيه المصري

فندق (E) : كانت مؤشراتته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 335.38 ، متوسط الإشغال 3.20 % ، متوسط الحصة السوقية 0.6 % ، متوسط ربح الغرفة 9.06 ، متوسط إجمالي الربح 1.740.615 .

ومن ناحية أخرى هناك عدة فنادق قامت بتخفيض أسعارها خلال أزمة 2016 كنوع من الاستراتيجيات الابتكارية المدروسة للتعامل مع الأزمات ولذلك تمكنت من تحقيق بعض المؤشرات المالية نظراً لارتفاع مستواها الابتكاري في النواحي التسويقية والتنظيمية والتقنية ، بالإضافة إلى اعتمادها على سياسات ابتكارية فعالة في تقليل حجم الإنفاق . ومن أمثلة هذه الفنادق :

فندق (F) : كانت مؤشراتته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 186.91 ، متوسط الإشغال 49.19 % ، متوسط الحصة السوقية 10.6 % ، متوسط ربح الغرفة 55.54 ، متوسط إجمالي الربح 15.985.862 .

فندق (G) : كانت مؤشراتته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 204.14 ، متوسط الإشغال 43.12 % ، متوسط الحصة السوقية 12.1 % ، متوسط ربح الغرفة 88.03 ، متوسط إجمالي الربح 20.014.577 .

وأخيراً هناك عدد من الفنادق قامت بتخفيض أسعارها خلال عام 2016 ومع ذلك لم تتمكن من تحسين أداءها المالي نظراً لضعف توجهاتها الابتكارية من ناحية ، وارتفاع معدلاتها الإنفاقية من ناحية أخرى . ومن أمثلة هذه الفنادق :

فندق (H) : كانت مؤشراتته المالية خلال عام 2016 على النحو التالي :

- متوسط سعر الغرفة 123.65 ، متوسط الإشغال 0.69 % ، متوسط الحصة السوقية 0.1 % ، متوسط ربح الغرفة 0.55 ، متوسط إجمالي الربح 148.876 .

يتضح من خلال الأمثلة السابقة وجود تفاوت ملحوظ في الأداء المالي لهذه الفنادق ، رغم أن تلك الفنادق جميعها من فئة الخمس نجوم ، وكانت تعمل في نفس الظروف ، وفي نفس المقصد السياحي ، وهذا يرجع إلى أن الفنادق المبتكرة قد تمكنت من استمرار نشاطها والمحافظة إلى حد ما على معدلات إشغالها وحصتها السوقية ، كما تمكنت أيضاً من تقليل حجم إنفاقها وزيادة متوسط أرباحها .

التوصيات

1. التأكيد على الابتكار في رؤية ورسالة الفندق باعتباره إحدى أهم الاستراتيجيات التنافسية ؛
2. الاهتمام بالموارد البشرية والعمل المستمر على تنمية قدراتهم الابتكارية ؛
3. تشجيع المبتكرين وتبني أفكارهم بالتجربة والاختبار ؛
4. التعاون التام والتنسيق الكامل بين مختلف الأقسام والإدارات ؛
5. تعزيز التواصل المستمر بين بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ؛
6. تخصيص مكافآت لتشجيع الابتكار ؛
7. نشر الأفكار والمعلومات الابتكارية داخل بيئة العمل ؛
8. توفير مناخ تنظيمي يساعد على الابتكار ؛
9. تمكين العاملين والبعد عن المركزية في الإدارة ؛
10. المرونة داخل التنظيم ؛

11. وضع أهدافاً ابتكارية للفندق بشكل دوري ؛
12. تدريب العاملين على التفكير الابتكاري ؛
13. توفير نظم اتصالات معلومات فعالة داخل الفندق ؛
14. توفير الأمان الوظيفي وتحقيق العدالة التنظيمية ؛
15. الاهتمام بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة .

المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية

- إبراهيم محمد أبوخوصة وممدوح عبد العزيز رفاعي (2015)، " أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي : دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 4، ص ص . 13 : 28 .
- أماني السيد البرى وعائدة نخلة (2006)، " تأثير التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة : نموذج مقترح"، المجلة العربية للإدارة، الأردن، المجلد 26، العدد 1، ص ص . 189 : 199 .
- جواهر عبدالهادي العبيدي (2013)، " أثر التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 17 .
- حسن صبرى نوفل (2014)، " الابتكار والأداء الاقتصادي" مقالة علمية، مجلة الاقتصاد والمحاسبة، مصر، العدد 656، ص ص . 20 : 23 .
- سحر أحمد العزاوي ورائد سلمان النعيمي (2009)، " الابتكار التسويقي وعلاقته بجودة الخدمة الصحية في القطاع الحكومي : دراسة في الشركة العامة لتسويق الأدوية والمستلزمات الطبية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 76، ص ص . 120 : 147 .
- سعيد شعبان حامد (2009)، " أثر قيم العمل على الإبداع الإداري : دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 2، ص ص . 173 : 231 .
- طلعت أسعد عبدالحميد وصالح سعد القحطاني (2008)، " التسويق الابتكاري الطريق الى الربح المتوازن في كل العصور"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 4 .
- عامر بشير عثمان (2016)، " الابتكار كمطلب استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية"، أبحاث الندوات العلمية الرابعة، الإبداع في عالم الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، رقم المؤتمر 4، ص ص . 193 : 212 .
- عبد الوهاب أحمد جندب (2013)، " أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي : دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص 22 .
- عمرو أبو اليمين عبد الغنى (2009)، " مدى توافر متطلبات التسويق الابتكاري في شركات تكنولوجيا المعلومات بالقرية الذكية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، ص 5 .
- ليلى منير ونجوى عيسى (2006)، " الابتكار والإبداع في العمل"، ورقة عمل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 26، العدد 13، ص ص . 14 : 15 .
- محمد المحمدى الماضى (2010)، " المستجدات العالمية وأثرها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص ص . 45 : 94 .
- محمد هيثم حافظ وهيثم حمود الشبلى (2015)، " أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية: أورانج - الأردن"، المؤتمر العلمى الدولى الأول، منظمات الأعمال، الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص ص . 1 : 24 .
- محمود محمد خير الدين (2013)، " أثر الابتكار والإبداع على سياسة تسعير الخدمات المصرفية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، ص ص . 412 : 433 .
- مريم روابحية وسميرة سطوطاح (2015)، " الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : عرض تحليلي لتجارب عالمية"، المؤتمر العلمى الدولى الأول، منظمات الأعمال، الفرص والتحديات والتطلعات، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص ص . 1 : 27 .
- ممدوح عبدالعزيز رفاعي (2012)، " استراتيجيات الابتكار : طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري"، مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص . 387 : 404 .

- ناصر عبدالكريم الغزواني (2016) ، ” ابتكار المنتجات السياحية على ضوء أبرز التحديات الديموغرافية الحالية والمستقبلية : المؤشرات السكانية المختلفة “، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 19 ، مركز البحث وتطور الموارد البشرية ، رماح ، الأردن ، ص ص. 75 : 96 .
- نعيم حافظ أبو جمعة (2011) ، ” التسويق الابتكاري “ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، الطبعة 2 ، ص ص. 58 .
- وحيدة سعدى (2015) ، ” الإبداع التنظيمي : رؤية معاصرة لإدارة المنظمات “ ، مجلة دراسات وأبحاث ، جامعة الجلفة ، الجزائر ، العدد 19 ، ص ص . 409 : 421 .
- وفاء صبحي التميمي (2007) ، ” أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية : دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية “ ، الملتقى العربي الخامس في التسويق الدولي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، تونس ، ص ص. 231 : 276 .

ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية

- Babaita, C.; Sipos, G.; Ispas, A. and Nagy, A. (2010), “Leadership style and culture for innovation in hotel industry”, proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation, Vol.2, pp.526-532.
- Campo, S.; Diaz, A. M. and Yague, M. J. (2014), “Hotel innovation and performance in times of crisis”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.26, No. 8, pp.1292-1311.
- Enz, C. A. and Harrison, J. S. (2008), “Innovation and entrepreneurship in the hospitality industry”, B. Brotherton, & R. wood (Eds), the SAGE handbook of hospitality management, Cornell University School of Hotel Administration, the Scholarly Commons, pp.213-228.
- Grisseemann, U.; Plank, A. and Brunner-Sperdin, A. (2012), “Enhancing performance of hotels: the role of innovation and customer orientation”, International Journal of Hospitality Management, Vol.33 , pp.347-356.
- Kim, G. S. (2017), “The relationships between innovation orientation, customer orientation, service quality, and business performance”, theory and practice of quality and reliability engineering in Asia industry, Springer Nature Singapore pt LTd, pp.179-186.
- Kocak, A.; Carsrud, A. and Oflazoglu, S. (2017), “Market, entrepreneurial, and technology orientation: impact on innovation and firm performance”, Management Decision, Vol.55, No. 2, pp.1-31.
- Moghim, S. (2016), “Creativity an innovation in hotels and resorts : the role of leadership”, Doctor of Philosophy, School of Management, College of Business, RMIT University, Melbourne.
- Nieves, J. and Quintana, A. (2016), “Human resource practices and innovation in the hotel industry: the mediating role of human capital”, Tourism and Hospitality Research, pp.1-12.
- Pivcevic, S. and Prancevic, D. G. (2012), “Innovation activity in the hotel sector-the case of Croatia”, Economic Research, Vol.25, No.1, pp.337-363.
- Saunila, M. (2017), “Understanding innovation performance measurement in SMEs”, Measuring Business Excellence, Vol.21, No.1, pp 1-26.
- Tan, C. L. and Nasurdin, A. M. (2011), “Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness ”, Electronic Journal of knowledge management, Vol.9, pp.155-167.
- Tugores, M. and Garcia, D. (2015), “The impact of innovation on firms’ performance: an analysis of the hotel sector in Majorca”, Tourism Economics, Vol.21, No1, pp121-140.
- Tugores, M. and Valle, E. (2016), “Innovation, hotel occupancy, and regional growth”, Tourism Economics, Vol.22, No.4, .749-762.
- Varadarajan, R. (2017), “Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientations”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.45, No.1, pp.14-36.
- Vila, M.; Enz, C. and Costa, G. (2012), “Innovative practices in the Spanish hotel industry”, Cornell Hospitality Quarterly, Vol.53, No.1, pp.75-85.

Abstract

This research aims to study the impact of innovative orientation on improving the financial performance of hotels in the times of crises. The field study was applied to a random sample of employees in some five-star hotels in Sharm El Sheikh City. The study relied on the deductive approach and the statistical method in collecting and analyzing the field data. The results showed a strong impact of innovative orientation on the financial performance of hotels in the times of crises. The study recommends hotel establishments in Egypt to adopt the innovative orientation in order to improve the performance especially in the times of crises.