

الفنادق المصرية، إلى أين في ظل البيئة التنافسية؟

الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي وأثره على ولاء العملاء: الدور الوسيط للأداء التشغيلي

The Egyptian Hotels, Where in the Competitive Environment?

Competitive Strategies and Market Orientation and its Impact on Customer Loyalty:

The Mediating Role of Operational Performance

جمال خليفة^a

Gamal Khalifa^{a*}

^a أستاذ مساعد بجامعة لنكولن، كلية الفنادق والسياحة

^a Faculty of Hospitality and Tourism, Lincoln University College (LUC), Selangor, Malaysia

Hotel Studies, Faculty of Tourism & Hotels, Fayoum University, Egypt

* Corresponding author: Gamal@Lincoln.edu.my & GSK00@Fayoum.edu.eg

ملخص البحث

تمثل الجودة مطلب حيوي وهام في كافة قطاعات الأعمال، وذلك لتزايد حدة المنافسة الدولية. حيث تمثل جودة الخدمات السياحية العمود الفقري لتطوير هذه الصناعة والعنصر الحاكم للبقاء في السوق المحلي والسوق العالمي خاصة في ظل المنافسة الشرسية بين المقاصد والمؤسسات السياحية. ويكمن مفتاح النجاح الذي تسعى مؤسسات الضيافة إلى تحقيقه في تقديم الخدمات بالشكل الملائم لتلبية رغبات واحتياجات العملاء المتنوعة والمتزايدة باستمرار بل وتجاوز توقعاتهم وذلك للعمل على البقاء في السوق المحلي والعالمي علي حد سواء، ولمواجهه المنافسة في العمل والوصول إلى أعلى مستوي من الربحية. ويهدف هذا البحث إلى قياس تأثير الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء والتشغيلي وأثر ذلك على الأداء المالي للمؤسسات الفندقية. وقد تم استخدام أسلوب المعاينة حيث أمكن جمع 352 من الاستثمارات صالحة للتحليل أي بنسبة 82.8% من أفراد العينة البالغ عددها 416 مبحوث. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 22 لتحليل البيانات وبرنامج AMOS 22. ومن نتائج البحث يتضح أن هناك تأثيراً معنوياً للإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء التشغيلي وقد انعكس ذلك على ولاء العملاء للفنادق.

الكلمات الدلالية: الإستراتيجيات التنافسية، ولاء العملاء، التوجه السوقي، الأداء الفندقي، مصر

1. تمهيد

لقد أصبحت العولمة تحدياً كبيراً يواجهه العالم اليوم، مما انعكس على بيئة المنافسة العالمية، حيث أصبح لزاماً على الشركات التنبيه لخطر المنافسة العالمية، تماشياً مع الإنتشار الواسع للأسواق العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسيات وحرية التجارة. ولكي تتمكن الشركات من مواكبة مستجدات العصر في مجال تطوير وترسيخ الجودة في منتجاتها وخدماتها، فقد أصبح لزاماً عليها التخلص من العديد من العوائق والمشكلات التي تعاني منها، وإلا لن تستطيع مواجهة المنافس (Hsieh, Lin et al.

(2008; Calabrese and Corbò 2014; Abd-Elaziz, Aziz et al. 2015; Khalefa 2015) وبناء عليه يعتبر موضوع جودة الخدمة وأداء المؤسسات من الموضوعات الهامة التي حظيت بإهتمام أكثر من أي وقت مضى سواء من قبل المؤسسات المختلفة أو من قبل الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة (الدرادكة and الشبلي 2000; Khalifa and Abou-Shouk 2014; Badran and Khalifa 2016; Morsy, Ahmed et al. 2016; Qoura and Khalifa 2016; Abou-Shouk and Khalifa 2017; Khalifa and Ali 2017; Khalifa Agus) (Mei, Dean et al. 1999) (and Fawzy 2017; Mohamud, Khalifa et al. 2017 and Hassan 2011). ويرى أبو فارة والنسور(2005) أنه لكي يتحقق رضا السائح، فإن على إدارات المؤسسات والفنادق السياحية تحديد مواصفات مقبولة عالمياً لخدماتها.

وبالنظر إلى أدبيات الإدارة الحديثة في القرن العشرين، نجد أن هناك إهتماماً زائداً بالمنافسة العالمية Global Competition، وإدارة الجودة الشاملة TQM، وتزايد إهتمام المؤسسات للحصول على الأيزو، فيما تبنت منظمات الأعمال الرائدة عمليات التحالف والإندماج، وإعادة الهندسة Reengineering، كما تبنت تلك المنظمات أسلوب الإدارة بالمكاشفة Open-Book Management (Calabrese and Corbò 2014; Qoura and Khalifa 2016; Shamsi, Ameen et al. 2018; Nusari, Al Falasi et al. 2018). ونظراً للطبيعة الخدمية لمنتجات الفنادق، فإن خصائص الخدمة تفرض على مدراء التسويق مراعاة الجوانب التسويقية المرتبطة بهذه الخصائص (Salazar, Costa et al. 2010)، من حيث الإهتمام بالعملاء، وتوفير الخدمات والمنتجات الفندقية التي تشبع حاجاتهم (Evans and Berman 2000; Badran and Khalifa 2016; Agwa, Aziz et al. 2018;) (Agwa, Aziz et al. 2018)، إلى جانب دراسة وتحليل شكاوى نزلاء الفنادق وإيجاد حلول إبتكارية لها (Salazar, Costa et al. 2010). حيث يؤدي إرتفاع جودة الخدمة للمنتجات الفندقية إلى تحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة (Elena and Efrosyni 2008; Khalifa and Abou-Shouk 2014; Khalifa and Ali 2017).

وقد إتخذ مفهوم التنافسية خلال العقود القليلة الماضية أهمية متزايدة في جميع أنحاء العالم، خاصةً وأنه يقوم على المزج بين العوامل القانونية والسياسية والمؤسسية بطريقة مثلى في تلك الدول. ولقد أصبحت التنافسية من أهم التحديات التي تواجه صناعة السياحة في معظم دول العالم، وباتت تمثل حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات العاملة في هذا القطاع، حيث أنها تعد بمثابة المحرك الفعال لعملية التطور المستقبلي، والعامل الرئيسي للبقاء في عالم يعج بالمنافسات المتزايدة والتغيرات السريعة، كذلك التي شهدتها المنطقة العربية ومن بينها مصر في الآونة الأخيرة عقب ثورات الربيع العربي منذ مطلع عام 2011، والتي أثرت بشكل كبير على الموقع التنافسي لمصر كمقصد سياحي {Khalifa, 2014}. وتعد الفنادق من روافد الدخل السياحي في مصر والتي تساهم بشكل فاعل في دعم الإقتصاد المصري، إلا أنه بعد تراجع مرتبة مصر التنافسية الى المرتبة 75 من بين 139 دولة وفقاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2011، كما جاءت مصر في الترتيب العاشر إقليمياً والتاسع بين الدول العربية بعد

أن كانت في المرتبة الرابعة عربياً عام 2009، وهو ترتيب لا يتناسب على الإطلاق مع قيمة مصر وأهميتها السياحية (عادلة 2011; Qoura and Khalifa 2016).

ومن ثم فإن هذا البحث يهدف الى قياس أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه التسويقي على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية ومن ثم على ولاء عملائها، والتي من شأنها تحديد أفضل الاستراتيجيات التي يمكن إتباعها من قبل مديري المؤسسات الفندقية في ظل البيئة التنافسية والاضطرابات السياسية التي تمر بها بيئة العمل للفنادق المصرية.

2. أدبيات الدراسة

أ- الإستراتيجيات التسويقية

"إن الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية. كما عرفها الزغي (2009) بأنها "هي نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به الشركة وتريد أن تكون فيه والشكل الذي تريد أن تصبح عليه. ويرى الغالي وإدريس (2011)، أن لصياغة الإستراتيجية أهمية تتمثل في تحديد الأدوار ومعرفة المساهمات الضرورية لكل مستوى من المستويات الإدارية بالمنظمة، وتخصيص الموارد، إلى جانب أنها تمثل القاعدة الأساسية لبدء عمليات تنفيذ الخيار الإستراتيجي. كما أبرز الزواهره (2012) أهمية الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة ومنها، تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال، وزيادة حدة المنافسة، والتغير التكنولوجي، ونقص الموارد، وعدم الإستقرار في أوضاع السوق.

ويرجع نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلى كيفية إدارتها لأنشطتها التسويقية والذي سيؤدي بها إلى إستخدام إستراتيجية تسويقية مناسبة يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة تكييف وتحقيق إمكانيات وموارد المؤسسة من أجل إرضاء زبائنها والتميز عن منافسيها (مقابله 1998; Khalifa and Fawzy 2017). حيث تدعم إستراتيجية التسويق رؤية الإدارة لمستقبل الفندق من حيث تحديد الفئة والمكانة السوقية لخدمات المؤسسة من خلال إعتداد العناصر التالية.

1- تجزئة السوق Market segmentation: وذلك بتحديد الخصائص والمميزات التي يتميز بها العملاء الذين يكونون أو

يشكلون هذا السوق وهذا ما يطلق عليه تجزئة أو تقسيم السوق Market segmentation، وللتنبؤ بالمبيعات فإنه يتم قياس حجم الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح (الصحن 1999).

2- الإستهداف Targeting: ومن خلاله يتم إختيار الجزء أو الأجزاء من السوق التي ترغب المنظمة في دخولها، بحيث تقوم

بدراسة جاذبية كل تقسيم حسب معايير الملائمة كالحجم، والمردودية، ومستوى مخاطرة المنظمة، وأهداف وموارد الشركة، بمعنى أن تكون التقسيمات المقترحة موافقة لأهداف المنظمة ولها إمكانية تحقيق الغايات المرجوة ومدى إمكانية المنظمة من تلبية حاجات المستهلكين وتحقيق مردودية ملائمة (بن جروه 2007).

3- التموقع Positioning: يمنح التموقع للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما يلعب دورا هاما في إتخاذ قرار الشراء من قبل العملاء كما أنه يعمل على تحقيق الإنسجام بين مختلف عناصر المزيج التسويقي، وعلى هذا الأساس يعرف كوتلر التموقع بأنه " تموقع المنتج يعني تصميمه وترويجه بطريقة ليكتسب من خلالها قيمة أو ميزة تميزه عن المنتجات والخدمات المنافسة له في السوق المستهدفة" (أبوفارة and النصور 2005).

ب- الاستراتيجيات التنافسية

1- إستراتيجية التمايز Differentiation strategy

هي آلية البحث عن التفرد والتميز بخصائص إستثنائية في سوق العمل السياحي والفندقي، حيث تسعى المؤسسات الفندقية حيث تسعى الفنادق من خلالها إلى تكوين صورته طيبة لدى العملاء، وتميز المنظمة عن المنافسين في حال حيازتها على خصائص فريدة، فكلما تفردت المؤسسة بخصائص ومنتجات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين كلما تزايدت معدلات نجاح إستراتيجية التمايز. ويتوجب على المؤسسة الفندقية قبل أن تستخدم إستراتيجية التمايز إختيار مدى التنوع والتميز في الخدمات التي تقدمها للعملاء، وتنوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع العملاء والمدى الجغرافي التي ستقوم بخدمتها، وكذلك الخدمات ذات العلاقة التي ستنافس من خلالها (أبوفارة and النصور 2005; Qoura and Khalifa 2016).

إستراتيجية التمايز للفنادق هي السعي لإيجاد مجال تنافسي للفندق داخل قطاع صناعة الفنادق، أو نشاط أعمال يتمحور على حصه معينة من السوق السياحي وتكثيف النشاط التسويقي للعمل على إستبعاد المنافسين ومنعهم من التأثير على الحصة السوقية للمؤسسة الفندقية. ولتحقيق التميز لأطول فترة زمنية فلا بد أن يرتبط بالتفوق التقني والذي يتمثل في مستوى جودة الخدمات الفندقية، وزيادة حجم الخدمات المساعدة المقدمة للعملاء، وتعظيم القيمة المضافة التي يحصل عليها العميل، من خلال التركيز على عدم وجود عيوب في عملية إنتاج الخدمات الفندقية، وتهدف إستراتيجية التمايز إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون وتناسب رغبات وإحتياجات المستهلك، ومجالات التميز عديدة منها الجودة وأماكن التوزيع وسهولة الإستخدام والحصول على المنتج وتنوع طرق البيع وتسهيلات الدفع ... الخ (الحسيني 2006).

2- إستراتيجية الكلفة المنخفضة Low-cost strategy

تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على شريحة معينة من السوق السياحي وفي هذه الإستراتيجية تركز المنظمة الفندقية على تحقيق ميزة تنافسية في شريحة السوق المستهدف تعتمد على خفض التكلفة، وتجسد هذه الإستراتيجية مدى قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين (Porter 1980)، وتهدف هذه الإستراتيجية الى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة بالمنافسين. إن قدرة المؤسسة الفندقية على قيادة التكلفة سيجعلها تحوز ميزة التكلفة الأقل من خلال التحكم الجيد ومراقبة عوامل تطور التكاليف والتي تتمثل في تكاليف الايدي العاملة وتكاليف الأنشطة الأخرى، وتعمل هذه الإستراتيجية على توفير إقتصادات الحجم، والإستفادة من برامج التعلم والتدريب وتحسين الكفاءة (الزواهره 2012).

تساهم إستراتيجية الكلفة المنخفضة في تحقيق عدة مزايا للمؤسسات الفندقية، حيث تتبوأ مكانه أفضل من حيث المنافسة السعرية، والحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، والتعامل مع موردين ذوي قوة وحجم عمل كبير. وتحتل المؤسسة موقعا تنافسيا مميّزا بين المنافسين نظرا لإخفاض تكلفة إنتاجها وقدرتها على تخفيض الأسعار لمواجهة هجوم المنافسين الجدد، مما يوفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد قوى التنافس (الحسيني 2006).

3- إستراتيجية التركيز Focus strategy

إن فاعلية إستراتيجية التركيز تكمن في إختيار مجال تنافسي محدود يتم التركيز فيه على جزء معين من السوق المستهدف وتكثيف نشاط المنظمة فيه من خلال قيادة التكاليف أو التميز داخل القطاع السوقي المستهدف (إدريس والغالي 2011). وتتضمن هذه الاستراتيجية العناية بالأسواق والعملاء من خلال الحفاظ على عملاء المؤسسة الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، والعمل على تمييز منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات منافسيها، والعمل على التطوير المستمر للمنتجات والخدمات ورفع كفاءة مقدمي الخدمة. ويمكن اعتماد إستراتيجية التركيز كإحدى إستراتيجيات النمو أو الإستقرار من خلال التركيز على خدمة معينة (الحسيني 2006). وتستهدف هذه الاستراتيجية التركيز على بناء ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق مكانه أفضل في السوق. وتسعى المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعامل المؤسسة مع مجموعة بعينها من العملاء وفي قطاع معين من السوق بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين ما يمكنها من تقديم منتج أو خدمة بطريقة أكفأ تحقق لها قيادة التكلفة الأقل من خدمة القطاع مما يساهم في تحقيق أرباحا أعلى من المتوسط في الصناعة (الدوري 2005). ويمكن للفنادق التركيز على خدمة معينة دون إهمال باقي الخدمات للحصول على هوية خاصة بالفندق تميزه لدى العملاء {Morsy, 2016 #84}.

ت- التوجه السوقي MARKET ORIENTATION

يرى Narver and Slater (1990) أن التوجه السوقي هو الثقافة التنظيمية، والتي تعني توجه المؤسسة نحو منافسيها ونحو عملائها. وقد عرفه الباحثين بأنه "ثقافة المؤسسة الأكثر فعالية التي تولد السلوكيات الضرورية لإيجاد قيمة أعلى للعملاء ومن ثم تحقيق مستويا أعلى من الأداء". حيث أشتق التوجه السوقي من منظورين هما السلوكي والثقافي وثلاثة مكونات سلوكية هي التوجه بالعملاء والتوجه بالمنافسين والتنسيق الداخلي.

1. التوجه بالعملاء **Customer orientation**: وهو يعني الفهم الكامل للعملاء المستمد من زيادة المكاسب للعملاء مقارنة بالقيمة والتكلفة التي يتحملها. ويمكن إيجاد أعلى قيمة للعملاء بواسطة، زيادة الفوائد والمنافع للعميل مقارنة بالتكلفة التي يتحملها، أو تقليل التكلفة التي يتحملها العميل مقارنة بالمنافع التي سوف يحصل عليها. ويمكن قياس مفهوم التوجه بالعميل من خلال معرفة آراء العملاء وما هي حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على ما يحقق ولاء العميل وتوليد قيمة للزبون (الزواهرة 2012). ويتضمن ذلك أنشطة الحصول على معلومات عن المستهدفين للمساهمة في توليد قيمة مضافة للعملاء من خلال القيام بقياس رضا العملاء بشكل مستمر، ومراقبة مدى إلتزام الإدارة بخدمة العملاء، وأن تتبنى إستراتيجية تستند على فهم العملاء وتوليد قيمة مضافة عالية لهم (Narver and Slater 1990).

2. **التوجه بالمنافسين:** ويعني الفهم الكامل لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين، والتعرف على إمكانياتهم المتاحة. حيث تركز إستراتيجيات التسويق على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في قطاع معين سواء على أساس التكلفة المنخفضة ومن ثم السعر الأقل (إستراتيجية التكلفة الأقل)، أو على أساس الميزة التنافسية في الخدمات (إستراتيجية التمايز) (Porter 1980; Hussein, Abou-Shouk et al. 2013). ويرى الزواهرة (2012) أن على المؤسسة الفندقية أن تلاحظ أهداف منافسيها من حيث الربحية والحصة السوقية، وإستراتيجيات المنافسين من حيث الأسعار ومستوى الجودة والتكاليف ومدى الإجراءات، ونقاط القوة والضعف، وأشكال الإستجابة (ردة الفعل) وتعني مدى إستجابة المنافسين لإجراءات المؤسسة الفندقية من حيث السعر والمزيج الترويجي.

3. **التنسيق الداخلي:** حيث يشير المفهوم إلى الإستخدام الجيد لموارد المؤسسة لتوليد أعلى قيمة للعملاء المرتقبين، بحيث أن أي نقطة في سلسلة القيمة لعملاء الفندق تعد الفرصة لتلك المؤسسة لإيجاد قيمة الزبون. ويرتكز التنسيق الداخلي للفنادق على إرتباط جميع الأقسام والفروع في داخل الفندق مع بعضها البعض وإرتباط إدارة الفندق مع المجتمع حولها للعمل معا بتناغم وترابط وسلامة تؤدي إلى تكامل يهدف إلى الوصول بالمؤسسة الفندقية إلى أعلى مستوى. لذا يتوجب على الوحدات التنظيمية الفندقية أن تستجيب لبعضها البعض في الإحتياجات والمتطلبات، وأن تتعاون معا لخدمة إحتياجات السوق المستهدفة، وأن يسعى كل فرد بالمؤسسة لتوليد قيمة للعميل من خلال وحدة الهدف لجميع العاملين (الزواهرة 2012).

ث- الأداء PERFORMANCE

الأداء هو الأهداف أو المخرجات التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. ويرى Ecclec (1991) و Robins and Wiersema (1995) أن الأداء هو إنعكاس لقدرة منظمات الأعمال وجاهزيتها لتحقيق الأهداف. بينما يرى الربيعي (2010) أن الأداء هو محصلة قدرة مؤسسات الأعمال على الإستخدام الأمثل لمواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أنه يعكس كيفية إستخدام منظمات الأعمال للموارد المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها {Shamsi, 2018 #88} (الربيعي 2010).

ويرى العجمي (2010) والزواهرة (2012) أن الأداء المالي سيظل المجال الأقوى المحدد لمدى نجاح منظمات الأعمال وأن عدم قدرة المنظمات على تحقيق الأداء المالي بالمستوى المرغوب يعرض وجودها للخطر. ويعد الأداء المالي أحد محاور قياس الأداء ويتضمن مزيج الإيرادات من الأنشطة الإستثمارية وتخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ويتم قياسه عن طريق حساب الحصة السوقية والعوائد المالية والقدرة على تخفيض التكلفة وحساب العائد على الإستثمار. ويرى العديد من الباحثين أن المقاييس المالية والحصة السوقية ونمو المبيعات والإبتكارية أو الإبداع هي مقاييس لقياس الأداء التسويقي للفنادق (Aggarwal 2006; Eusebio, Llonch Andreu et al. 2006).

وقد شهدت السنوات الماضية بروز معايير أخرى لتقييم أداء الشركات تزامنا مع التطورات المتلاحقة وزيادة وعي العملاء تمثلت في إنتهاج المؤسسات للشفافية والإفصاح، وتطوير الموارد البشرية، والتشجيع على الإبتكار، وتحفيز العاملين المميزين. وتمثل معايير

الأداء غير المالي في مجمل الأنشطة التي تساعد المؤسسة على التميز وتحقيق القيمة المضافة التي يتوقعها العملاء بكفاءة وفاعلية إلى جانب تحقيق رضا العملاء. ويرى إدريس والغالي (2011) أنه يمكن قياس الأداء غير المالي من خلال، مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة، والنظرة المستندة إلى الموارد وتمثل مدى قدرة المؤسسة على إستغلال الموارد المتاحة، والنتائج المرجوة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والبعد البيئي للمؤسسة والذي يركز على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تكييف عناصر هذا البعد لتعزيز أنشطتها نحو تحقيق أهدافها، ومدخل النظم والذي يشير إلى مستوى مخرجات المؤسسة، والمفهوم الشمولي والذي يعكس مستوى قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها وقدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة.

ج- ولاء العملاء للفنادق المصرية

إن نجاح مؤسسات الأعمال بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، يعتمد على مدى فاعليتها في ضمان قاعدة قوية من الزبائن الموالين لها، حيث يعد العملاء الموالين مصدرا مهما من مصادر إستقطاب العملاء الجدد من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وأرائهم الإيجابية التي يتأثر بها العملاء الجدد أو المحتملين (العلاق، والطائي، ٢٠٠٢) وقد أدركت المنظمات الحديثة ومنها الفنادق أهمية النتائج الإقتصادية لولاء العملاء، فالمؤسسات التي تتمتع بنصيب أكبر من ولاء العملاء تحقق مزيداً من الأرباح نتيجة لتزايد معدلات إعادة الشراء والإستعداد لدفع أسعار أعلى وسلوك التركيبة الإيجابية (محمود، ٢٠٠٢).

تواترت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الولاء والتي تتفق في معظمها على أن الولاء مرتبط برغبة العميل في الإستمرار في التعامل مع المنظمة، فقد عرف Kotler (2003) الولاء بأنه "مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة"، وفي هذا الاتجاه عرف بيدج (٢٠٠٣) الولاء بأنه "الرغبة في التعامل مع منظمة معينة دون غيرها من المنظمات المنافسة"، أما Hennig-Thurau et al. (2002) فقد عرف الولاء بأنه "سلوك الشراء المتكرر من قبل العميل" وفي نفس السياق عرفه Bennett et al. (2000) بأنه "تكرار عملية الشراء الناتجة عن التفضيل".

هذا وتكمن أهمية ولاء العملاء في أن تكاليف الاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء أقل بالمقارنة بتكاليف إجتذاب عملاء جدد (أحمد حمزه وأخرون 2011)، فقد أثبتت الدراسات أن تكلفة جذب عملاء جدد يبلغ خمسة أضعاف تكلفة الإحتفاظ بالعملاء الحاليين، كما أن إنخفاض فقدان العملاء بنسبة ٥% يؤدي إلى زيادة الأرباح من ٢٥% إلى ٨٥% (Kotler، 2003). كما أن توصيات العملاء الموالين تؤدي إلى إجتذاب عملاء جدد دون أن تتحمل المنظمة أي تكلفة تسويقية في اجتذابهم، بالإضافة إلى ان العميل ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة، كما يستغرق مندوب البيع ٥٠% فقط من الوقت المنفق في العرض البيعي للفرد العادي عند تقديمه لذلك العرض للعميل ذي لولاء (أحمد حمزه وأخرون 2011).

وقد كان هناك مجموعة من المحاولات التي هدفت إلى تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس ولاء العملاء ولكن اهم تلك المحاولات هي محاولة Parasuraman, Berry, Ziehmil (1996) اللذين قاموا بتحديد مجموعة أبعاد هي:

- إتصالات الكلمة المنطوقة: والتي تعني التوصية بالمنتج أو بالمنظمة للآخرين،
- نية إعادة التعامل: والذي يعكس التعامل المتكرر مع المنظمة

- عدم الحساسية للسعر: وذلك من خلال الاستعداد من قبل العميل لدفع أسعار اعلى
- سلوك الشكوى: من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المنظمة.

العلاقة بين الأداء التشغيلي للمنظمة وولاء العملاء

إن عملاء المنظمات الفندقية سوف يظلون على ولائهم للفنادق إذا كانت قيمة ما يحصلون عليه أعظم نسبيا مما يتوقعون الحصول عليه من المنافسين، وبما ان الولاء يعبر عن تكرار العميل للتعامل مع المؤسسة الفندقية فإن ذلك يؤثر علي مدى قناعة العميل بما تقدمه تلك المؤسسة من خدمات حيث يفضل العملاء دائما الخدمة التي تتسم بجودة عالية ومواصفات وخصائص تتسم بالمطابقة مع احتياجاتهم ورغباتهم وبالتالي تؤدي الى بناء الولاء لتلك المنظمة (الكردي، 2011). وقد أدركت العديد من المنظمات أن الحفاظ على التميز مرهون بكسب ولاء العملاء خصوصا وأن جودة الأداء التشغيلي تمثل مقوما ضروريا من أجل إقناع العملاء بإختيار مؤسسة دون أخرى حيث وأن تحقيق مستويات عالية من جودة الأداء التشغيلي يعد الشريان الحيوي الذي يمد المؤسسة الخدمية بالعملاء الموالين كما ان تقديم خدمة بجودة مرتفعة يعتبر أكثر الأساليب فعالية لضمان تفوق المنظمة الخدمية على منافسيها من خلال الاحتفاظ بالعملاء الموالين لها (أحمد حمزه وأخرون 2011).

وقد أبرزت نتائج العديد من الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين جودة الأداء التشغيلي ودرجة ولاء العملاء، خصوصا وان ولاء الزبون غالبا ما يكون احد المتغيرات التابعة في نموذج جودة الخدمة، على سبيل المثال، تشير نتائج دراسة خير الدين (2002) التي طبقت على قطاع متاجر السوبر ماركت الى وجود علاقة إرتباطية موجبة بين إدراكات العميل لجودة الخدمة ودرجة ولائه لها. كما أبرزت نتائج دراسة مهرا (2003) التي طبقت على قطاع المطاعم إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة وولاء العملاء، كما أظهرت نتائج دراسة المطيري 2010 إلى وجود أثر إيجابي ومباشر لجودة الخدمة على مستوى ولاء الزبائن لشركة طيران الجزيرة، كما أوضحت دراسة Sivadas et al., (2000) أن علاقة العميل بالمؤسسة الخدمية ونيته للعودة لها تزداد من خلال التقييم الايجابي لجودة الخدمة ووجود اتجاه مفضل نحو مقدم الخدمة أو المنظمة وهذا الإتجاه الإيجابي المفضل يكون له تأثير قوي علي التوصية به للآخرين وهذا يترتب عليه توافر النية لتكرار الزيارة وبالتالي زيادة الولاء. وأشارت نتائج دراسة محمود، (2002) التي طبقت على قطاع مطاعم الوجبات السريعة الى وجود علاقة طردية بين الجودة المدركة وولاء العميل ، كما اشارت أيضا الى ان التأثير غير مباشر لجودة الخدمة المدركة على ولاء العميل من خلال وجود الرضاء كمتغير وسيط جاء اكبر من علاقة التأثير المباشر بين جودة الخدمة المدركة وولاء العميل للخدمة.

3. مشكلة الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تركز على إحدى الوظائف الأساسية لنجاح مؤسسات الأعمال السياحية وهي وظيفة التسويق، كما تتناول هذه الدراسة قطاعا خدميا حيويا في الاقتصاد المصري وهو صناعة الضيافة، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز الدعائم الأساسية التي ينبغي أن تراعيها إدارات الفنادق السياحية في صياغة إستراتيجيتها التسويقية لخدماتها السياحية. حيث يساهم

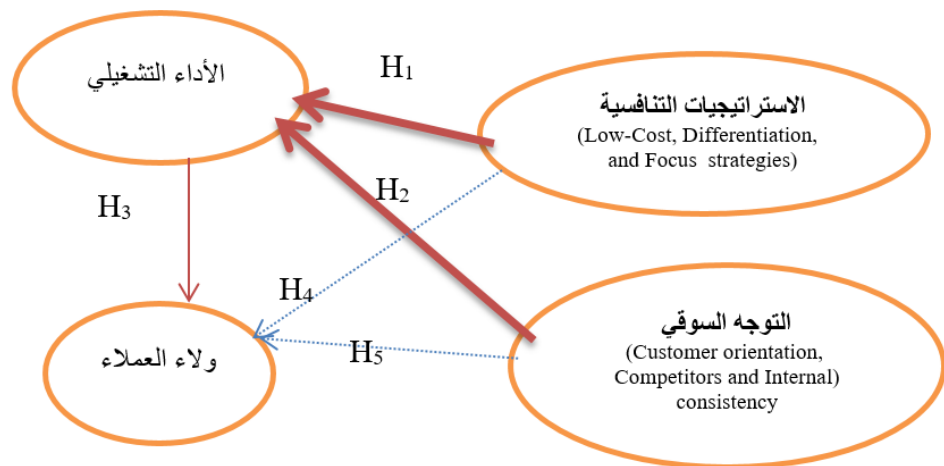
إعتماد هذه الركائز بشكل جيد الإدارة في تحليل الواقع بصورة أفضل متضمنه نقاط القوة والضعف بالمؤسسة وكذلك تحديد الفرص والتهديدات في صناعة الضيافة، ومستوى قدرة عناصر قوة المنظمة في تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف بالإضافة إلى إستغلال الفرص ومواجهة التهديدات وتحويلها إلى فرص متاحة. إن نجاح المنظمة الفندقية في صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة لخدماتها السياحية يؤدي إلى نجاح عملية إعادة التمركز Repositioning إذا نجحت الإدارة في تنفيذ هذه الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

هذا وتعود مشكلة الدراسة الى أن القطاع الفندقي في مصر يتأثر بالعديد من التحديات نتيجة التغيرات المتسارعة في ظل التطورات الاقتصادية التي عمت الاقتصاد العالمي، وكذلك الاضطرابات السياسية التي حلت بالوطن العربي، الى جانب ارتفاع أسعار الطاقة الذي يتنافى مع سعي الفنادق لخفض التكلفة. وتبدوا مشكلة الدراسة جلية في ضوء الدور الاقتصادي الكبير للفنادق في تشكيل الاقتصاد السياحي المصري، مما يعكس التحدي الكبير الذي تواجهه الفنادق وينعكس على أدائها. وقد حرصت الدراسة على إلقاء الضوء على الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي للفنادق وأثره على أداء الفنادق التشغيلي والذي يؤدي بدوره لزيادة ولاء العملاء من خلال الاجابة على التساؤلات التالية:

1. الى أي مدى تؤثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية؟
2. ما مدى تأثير الأداء التشغيلي على ولاء العملاء للفندق؟.

4. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي في سبيل إختبار مدى صحة فروض الدراسة من خلال تصميم إستمارة إستبيان لإستطلاع آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح التالي.



شكل 1: نموذج الدراسة

1-4 فرضيات الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى قياس أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه التسويقي على الأداء التشغيلي وولاء العملاء للفنادق المصرية, والتي من شأنها تحديد أفضل الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها من قبل مديري المؤسسات الفندقية في ظل البيئة التنافسية والاضطرابات السياسية التي تمر بها بيئة العمل للفنادق المصرية ولتحقيق هذا الهدف سيتم إختبار الفرضيات الرئيسية التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات التنافسية على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية
2. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه السوقي على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأداء التشغيلي على ولاء العملاء للفنادق المصرية
4. يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية للأداء التشغيلي في العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية وولاء العملاء للفنادق المصرية
5. يوجد دور وسيط ذو دلالة إحصائية للأداء التشغيلي في العلاقة بين التوجه السوقي وولاء العملاء للفنادق المصرية

2-4 مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري الأقسام ومساعديهم بفنادق الخمس نجوم بالقاهرة البالغ عددهم 33 فندق (دليل الفنادق المصريه 2016)، حيث أخذت الدراسة في إعتبارها المدير العام للفندق والمدير المقيم والمدير الليلي، إلى جانب مدراء الأقسام ومساعديهم وهم في المتوسط سبعة أقسام (الحسابات، الموارد البشرية، الصيانة، المكاتب الأمامية، الإشراف الداخلي، التسويق والمبيعات، الأغذية والمشروبات). وقد تم مسح جميع الفنادق بالقاهرة الكبرى؛ حيث تم توزيع 405 إستمارة على الباحثين وهو أكبر من الحد الأقصى للعينه مهما زاد حجم المجتمع وفق معادلة روبرت ماسون، فوفقا لهذه المعادلة فإن الحد الأقصى للعينه هو 385 مبحوث. لذا فقد تم توزيع 17 إستمارة لعدد 25 فندقا نظرا لإمتناع عدد 8 فنادق عن المشاركة في الدراسة لعدم ملائمة الدراسة لظروف التشغيل في تلك الفترة. وقد أمكن جمع 352 إستقصاء صالح للتحليل، أي بمعدل إستجابة 82.8% من عينة الدراسة، وهي نسبة مرتفعة ومثله لمجتمع الدراسة مقارنة بالأبحاث المماثلة. وتعتمد الدراسة على المنهج الكمي في سبيل إختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها.

3-4 أداة جمع البيانات

فيما يتعلق بمقاييس الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي والأداء التشغيلي فقد تم الاعتماد على المقاييس التي وردت في دراسة الزواهره (2012) مع إجراء بعض التعديلات عليه حتي يتواءم مع طبيعة وأهداف الدراسة، أما بعد ولاء العملاء فقد تم الإعتماد على المقاييس التي أوردها, Hwang et al. (2015) و Lai (2015) حيث ضم النموذج المقترح خمس وثلاثون عنصرا والتي تم إفراغها ضمن مقياس (ليكرت) الخماسي(موافق بشدة"5" ، غير موافق بشدة"1"). حيث تضمن الشكل النهائي

للاستقصاء مقدمه وقائمة العبارات وتشمل 35 عنصر تمثل أبعاد الدراسة (إستراتيجية الكلفة المنخفضة "5عبارات"- إستراتيجية التمايز "7عبارات" - إستراتيجية التركيز "4عبارات"- التوجه بالعملاء "5عبارات" - التوجه بالمنافسين "4عبارات"- التكامل الوظيفي "5عبارات"- ولاء العملاء "4عبارات"- الأداء التشغيلي "4عبارات")، هذا إلى جانب سؤال عن البيانات الشخصية للمبحوثين.

5. التحليل والنتائج

1-5 صدق وثبات أداة الدراسة

1-1-5 ثبات الأداة

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء من الأساتذة المختصين في مجال السياحة والفنادق، في مجموعة من كليات ومعاهد السياحة والفنادق الحكومية؛ للتحقق من مدى ثبات فقرات الإستبيان، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم والتي كانت في أغلبها ملاحظات شكلية خاصة بالصياغة، وقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات حسب رؤية المحكمين.

2-1-5 أدلة الصدق البنائي

1-2-1-5 صدق التقارب

يشير إلى إفتراض أن مجموعة الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الإرتباطات بين الفقرات عالية. ويتم التحقق من صدق التقارب بحساب قيمة التحميل أو التشبع للفقرات التي تمثل كل عامل والتي يجب أن تتراوح قيمها ما بين (0.5 : 0.9) وكما هو موضح بالشكل (1) حيث أن قيمة التحميل لجميع الفقرات كانت في إطار هذه القيم (0.5:0.9)، وذلك بعد حذف العبارة رقم 7 من محور إستراتيجية التمايز، والعبارة رقم 5 من محور التوجه بالعملاء، العبارة رقم 5 لمحور التكامل الوظيفي، والعبارة رقم 4 محور التوجه بالمنافسين، حيث كانت قيمة التشبع لهذه الفقرات أقل من 0.5. كما تم حساب قيمة التباين المستخلص (AVE) والتي يجب أن تزيد قيمتها عن (0.50)، وللتحقق من ثبات المفهوم يتم حساب قيمة معامل كرونباخ ألفا والتي يجب أن تكون 0.7 فأكثر (Hair, Black et al. 2010). وقد تم حساب هذه المؤشرات كما بالجدول (1)، حيث أظهرت النتائج تحقق شروط صدق التقارب لمتغيرات الدراسة

جدول (1) مقاييس صدق التقارب وصدق التمايز لأداة جمع البيانات

8	7	6	5	4	3	2	1	مرونباخ الفا	MSV	AVE	CR	
							0.801	0.895	0.314	0.641	0.876	1- إستراتيجية التركيز
						0.724	0.560	0.929	0.353	0.525	0.815	2- التكامل الوظيفي
					0.765	0.514	0.551	0.945	0.428	0.585	0.808	3- الأداء التشغيلي
				0.799	0.654	0.594	0.537	0.958	0.428	0.638	0.841	4- التوجه بالمنافسين
			0.743	0.507	0.592	0.486	0.468	0.967	0.450	0.551	0.860	5- إستراتيجية الكلفة المنخفضة
		0.755	0.671	0.334	0.536	0.414	0.328	0.971	0.450	0.569	0.797	6- ولاء العملاء للفنادق
	0.733	0.563	0.646	0.487	0.592	0.506	0.413	0.976	0.417	0.538	0.874	7- إستراتيجية التمايز
0.733	0.541	0.532	0.462	0.414	0.530	0.489	0.538	0.979	0.293	0.537	0.822	8- التوجه بالعملاء

2-2-1-5 صدق التمايز

يشير إلى إفتراض أن الإرتباطات بين مجموعة الفقرات المكونه لأحد المتغيرات ونفسها تكون أعلى من قيم إرتباطاتها مع المتغيرات الأخرى. وبالنظر إلى قيم الارتباطات بين المتغير ونفسه (جدول 1) نجد أنه أعلى من قيم إرتباط نفس العنصر مع العناصر الأخرى في نفس الصف ونفس العمود، وبذلك يتحقق صدق التمايز.

2-5 مقاييس جودة نموذج الدراسة Model Fitness

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة (Hair, Black et al. 2010). وقد أبرزت النتائج أن قيمة مربع كاي X^2 المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية 1.811 مما يعكس أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة. كما أن مؤشر حسن المطابقة (CFI) = 0.946 ، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) = 0.052، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) = 0.91، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = 0.945، ومؤشر توكر لويس (TLI) = 0.911 (Tabachnick and Fidell, 1996)، مما يعكس أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة.

3-5 نتائج الدراسة

أولا البيانات الشخصية

أبرزت نتائج متغيرات الجنس أن نسبة الذكور من إجمالي المبحوثين قد بلغت 65.1%، وفي حين بلغت نسبة الإناث 34.9%. وفيما يتعلق بمتغيرات المسمى الوظيفي فقد أبرزت نتائج الدراسة أن 40.1% من المبحوثين من مديري الأقسام بالفنادق، وأن 59.9% منهم من مساعدي مديري الأقسام بالفنادق (جدول 2).

جدول 2: احصاءات البيانات الشخصية للمبحوثين

النسبة	المتغيرات	البيان
65.1%	ذكر	الجنس
34.9%	أنثى	
14.8%	إدارة عليا	المسمى الوظيفي
38.4%	مدير قسم	
46.9%	مساعد مدير القسم	

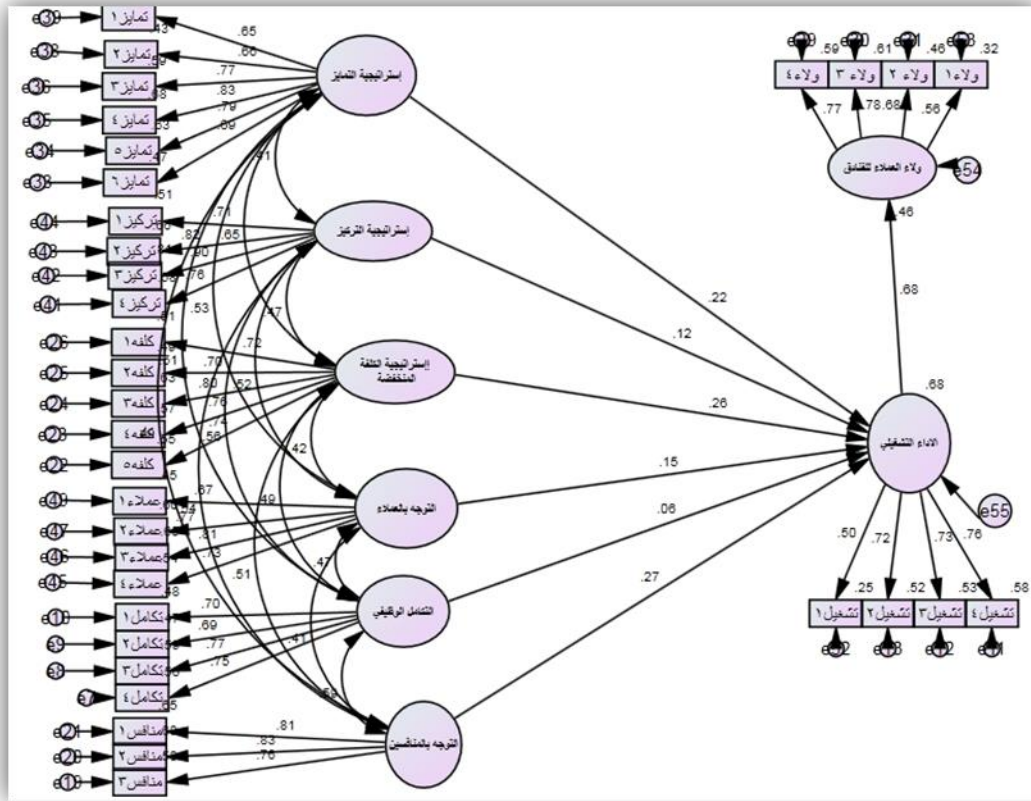
ثانيا إختبار فروض الدراسة

تأثير الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء التشغيلي

للوصول إلى تأثير الإستراتيجيات التنافسية (إستراتيجية التكلفة المنخفضة، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية التركيز) والتوجه السوقي (التوجه بالعملاء، والتوجه بالمنافسين، والتكامل الوظيفي) على الأداء التشغيلي، وكذلك تأثير الأداء التشغيلي للفنادق على ولاء العملاء وقياس الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي من ناحية وولاء العملاء للفنادق المصرية من الناحية الأخرى، فقد تم اعتماد تحليل نمذجة المعادلات البنائية Structure Equation Modling لمعرفة هذا التأثير بعد التأكد من أستيفاء نموذج الدراسة لشروط إجراء هذا الإختبار والتي تم عرضها سابقا.

ويوضح الشكل (2) أنه من بين ستة أبعاد لإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي (المتغيرات المستقلة) يوجد أربعة منها ذات تأثير معنوي على المتغير التابع (الأداء التشغيلي للفنادق). حيث أظهرت النتائج معنوية تأثير بعد التوجه بالمنافسين (0.275، $P < 0.01$)، وبعد التوجه بالعملاء (0.136، $P < 0.05$)، الإيجابي على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية، في حين أنه لم يكن هناك تأثيرا معنويا لبعده التكامل الوظيفي على الأداء التشغيلي للفنادق ($P > 0.05$).

شكل 2: نتائج نموذج الدراسة



على الجانب الاخر، أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا معنويا إيجابيا لبعدي إستراتيجية التمايز ($P < 0.01$ ، 0.268)، وإستراتيجية التكلفة المنخفضة ($P < 0.01$ ، 0.256)، في حين أنه لم يكن هناك تأثيرا معنويا لبعدي إستراتيجية التركيز ($P > 0.05$). وأخيرا، أبرزت النتائج أن هناك تأثيرا معنويا للأداء التشغيلي للفنادق على ولاء العملاء للفنادق ($P < 0.01$ ، 0.703).

• جدول (2): إختبار فروض الدراسة

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	
قبول	***	3.625	.076	.275	التوجه بالمنافسين <--- الأداء التشغيلي
رفض	.433	.784	.063	.049	التكامل الوظيفي <--- الأداء التشغيلي
قبول	.028	2.197	.062	.136	التوجه بالعملاء <--- الأداء التشغيلي
رفض	.082	1.738	.065	.112	إستراتيجية التركيز <--- الأداء التشغيلي
قبول	***	3.430	.075	.256	إستراتيجية الكلفة المنخفضة <--- الأداء التشغيلي
قبول	.005	2.828	.095	.268	إستراتيجية التمايز <--- الأداء التشغيلي
قبول	***	9.083	.077	.703	الأداء التشغيلي <--- ولاء العملاء للفنادق

الدور الوسيط للأداء التشغيلي

على جانب اخر ووفقا لرؤية (Preacher and Hayes 2008; Preacher and Hayes 2008) في حساب الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين أبعاد الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي من جهة وولاء العملاء للفنادق من جهة أخرى، فقد تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول التالي:

Mediation Calculation according to Preacher and Hayes (2008a&b)

Result	95% UL	95% LL	t-value	SE	Indirect Effect	Path b	Path a	
رفض	0.336	-0.037	1.575	0.095	0.150	0.680	0.220	استراتيجية التمايز
رفض	0.209	-0.046	1.255	0.07	0.082	0.68	0.12	استراتيجية التركيز
قبول	0.328	0.053	2.720	0.07	0.190	0.68	0.28	الكلفة المنخفضة
رفض	0.224	-0.020	1.645	0.06	0.102	0.68	0.15	التوجه بالعملاء
رفض	0.164	-0.083	0.648	0.06	0.041	0.68	0.06	التكامل الوظيفي
قبول	0.333	0.035	2.416	0.08	0.184	0.68	0.27	التوجه بالمنافسين

حيث أبرزت النتائج أن هناك دورا وسيطا للأداء التشغيلي فيما يتعلق بالعلاقة بين استراتيجية الكلفة المنخفضة والتوجه بالمنافسين من جهة وولاء العملاء للفنادق من جهة أخرى ويبدو هذا الأمر منطقيا فلا يعني تبني الفنادق لاستراتيجية الكلفة المنخفضة تعاضيا عن الأداء التشغيلي للفنادق فيما يرتبط بجودة الخدمة الفندقية ورضا العملاء عنها . وفي ظل البيئة التنافسية العالية في القطاع الفندقي فإن العنصر الفاعل لتقوية المركز التنافسي للفنادق يتمثل في الأداء التشغيلي، وهو ما ينعكس بصورة جلية في

معنوية الدور الوسيط للأداء التشغيلي بين التوجه بالمنافسين وولاء العملاء للفنادق. وعلى الجانب الآخر لم يكن هناك دورا وسيطا للأداء التشغيلي فيما يتعلق ببقية المتغيرات المستقلة للدراسة.

مناقشة النتائج

فيما يتعلق بأبعاد الإستراتيجيات التنافسية فقد أبرزت النتائج أن البعد الخاص بإستراتيجية التكلفة المنخفضة تظهر طردية وتبين نتيجة تحليل المسار قد بلغ (0.256) وهي ذات دلالة إحصائية معنوية وهذه النتيجة تشير إلى وجود علاقة طردية بين الأداء التشغيلي للفنادق وإستراتيجية التكلفة المنخفضة والتي تتمثل في حرص الفندق على تأمين إحتياجاته بأقل تكلفة وتقليل المصاريف العامة، إلى جانب سعي إدارة الفنادق لرفع مستوى كفاءة التشغيل وإيجاد طرق لتقليل تكاليف إنتاج الخدمة الفندقية، فضلا عن تقديم خدمات الفندق بأسعار منافسة (Qoura and Khalifa 2016).

كما أظهرت النتائج دعما واضحا لبعد إستراتيجية التمايز حيث بلغت قيمة نتيجة تحليل المسار (0.545) عند مستوى معنوية 0.99 ($P\text{-Value} < 0.01$) وهذا يعني ضرورة وجود مبادرة إيجابية من قبل إدارة الفندق في تبني وسائل تكنولوجيا حديثة في تقديم الخدمات، مما يساهم في تطوير جودة الخدمة الفندقية للعملاء، والحرص على تقديم خدمات فندقية جديدة والقيام بتقييمها، مع مراعاة القدرة الشرائية للعملاء، وذلك مع الحرص على تكتيف الترويج للخدمات الفندقية، لبناء هوية ذاتية قوية للفندق، لذا فانه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. والبعد الخاص بإستراتيجية التركيز فقد أظهرت النتائج أن قيمة تحليل المسار هو (0.112) وهي ذات تأثير إيجابي ولكنه غير معنوي إحصائيا ($P > 0.05$).

أما في جانب أبعاد التوجه السوقي فقد أظهرت النتائج أن البعد الخاص بالتوجه بالعملاء له تأثيرا إيجابيا على الأداء التشغيلي للفنادق المصريه (0.136, $P < 0 > 05$)، وهو ما يعكس ضرورة التنبه لسرعة تلبية رغبات السائحين والعمل على زيادة إيجابية إدارة الفنادق لقياس رضا العملاء ومستوى الإلتزام بتقديم الخدمة باستمرار، إلى جانب العمل على فهم حاجات العملاء وتوليد قيمة عالية لهم.

كما أظهرت النتائج دعما واضحا لبعد التوجه بالمنافسين حيث بلغ قيمة تحليل المسار (0.275) عند مستوى معنوية 0.99 ($P < 0.01$) وهذا يعني ضرورة وجود مبادرة إيجابية من قبل إدارة الفندق في تبني سياسة تناقض إستراتيجيات المنافسين بشكل مستمر، وتتمثل في سرعة الإستجابة لتحركات المنافسين التي تمثل تهديدا للفندق، ونشر المعلومات التي تركز على إستراتيجيات المنافسين، وإستهداف العملاء الذين يشكلون فرصا لتحقيق قيمة تنافسية، لذا فانه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. كما أظهرت النتائج دعما إيجابيا لبعد التكامل الوظيفي حيث بلغ قيمة تحليل المسار (0.049)، ولكن هذه الأثر غير معنوي ($P > 0 > 05$) لذا فانه يتم قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة.

بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.68) مما يعني أن نسبة 68% من التغيرات التي تحدث في متوسط الأداء التشغيلي (المتغير التابع) تعزى إلى التغيرات في أبعاد الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي (المتغير المستقل). ومن ثم يمكننا رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء التشغيلي للفنادق، ويؤكد صحة الفروض الأول والثاني إحصائيا.

على الجانب الآخر، تعكس النتائج بالجدول (2)، الأثر الإيجابي للأداء التشغيلي للفنادق (0.703، $P < 0.01$)، على ولاء العملاء لها. بالإضافة إلى ذلك يتضح أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.46) مما يعني أن نسبة 46% من التغيرات التي تحدث في متوسط ولاء العملاء (المتغير التابع) تعزى إلى التغيرات في الأداء التشغيلي (المتغير المستقل). ومن ثم يمكننا رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الأداء التشغيلي على الأداء المالي للفنادق، ويؤكد صحة الفرض الثالث إحصائياً.

والتوصيات الخلاصة

من التحليل السابق يمكن إستنتاج عدد من النتائج ذات العلاقة بموضوع البحث. ومن أهم هذه النتائج تلك المتعلقة بفرضيات الدراسة؛ حيث إتضح أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإستراتيجيات التسويقية والتوجه السوقي على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية، وبالتالي يمكن قبول الفرض الاحصائي الأول والثاني، كما تم التأكيد على الدور الإيجابي للأداء التشغيلي على الأداء المالي للفنادق وعليه يمكن قبول الفرض الثالث.

إن نتائج الدراسة تدل على أن إدارات الفنادق المصرية تسعى جاهدة إلى تطبيق الإستراتيجيات التنافسية وأبعاد التوجه السوقي وقد أبرزت النتائج نجاح الفنادق في تحقيق تميز في تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة وإستراتيجية التمايز، غير أن هناك قصوراً في تطبيق إستراتيجية التركيز. كما أبرزت النتائج الدور الإيجابي لأبعاد التوجه بالمنافسين والتوجه بالعملاء على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية، غير أنه كان هناك قصوراً في بعد التوجه بالعملاء. وعلى الجانب الآخر أظهرت النتائج التأثير الإيجابي للأداء التشغيلي على الأداء المالي للمؤسسات الفندقية.

وعليه يمكن القول أنه إذا ما رغبت الفنادق المصرية في تحسين أدائها المالي فعليها أولاً الإهتمام بالأداء التشغيلي والذي يرتبط دائماً بجودة الخدمات المقدمة لديها، والتي تتأثر بدورها بالاستراتيجيات التنافسية وأبعاد التوجه السوقي. وعليه توصي الدراسة إدارات الفنادق بالعمل على تلافي أوجه القصور في تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي من أجل زيادة ولاء العملاء للفنادق.

قد قامت الدراسة بقياس أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء التشغيلي وأثر ذلك على ولاء العملاء باستخدام المنهج الكمي، وحتاج في الدراسات المستقبلية إلى إستخدام المنهج الكيفي للتحقق من أسباب القصور في تطبيق الإستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي من خلال المقابلات مع مديري الفنادق بشكل مباشر وعرض نتائج الدراسة عليهم للتحقق منها.

المراجع باللغة الأجنبية

- Abd-Elaziz, M. E., W. M. Aziz, et al. (2015). "Determinants of Electronic word of mouth (EWOM) influence on hotel customers' purchasing decision." International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality 9(2/2): 194-223.
- Abou-Shouk, M. A. and G. S. Khalifa (2017). "The influence of website quality dimensions on e-purchasing behaviour and e-loyalty: a comparative study of Egyptian travel agents and hotels." Journal of Travel & Tourism Marketing 34(5): 608-623.
- Aggarwal, N., & Gupta, M. (2006). "Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies. ." Decision (0304-0941) 33(1).

- Agus, A. and Z. Hassan (2011). "Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM): Strategies For Competitive Advantage." Procedia Social and Behavioral Sciences **24**: 1650–1662.
- Agwa, Y., W. Aziz, et al. (2018). "Evaluating Food and Beverage Courses in Higher Private Tourism and Hotels Institutes in Alexandria: Professionals' Perception." International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality **11**(2/2).
- Agwa, Y., W. Aziz, et al. (2018). "Evaluating of Food and Beverage Courses in Higher Private Tourism and Hotels Institutes in Alexandria: The Students' Perspective." International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality **11**(2/2).
- Ameen, A., & Ahmad, K. (2012). Towards Harnessing Financial Information Systems in Reducing Corruption : A Review of Strategies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 500–509.
- Ameen, A., & Ahmad, K. (2013). A conceptual framework of Financial Information Systems to reduce corruption. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 54(1), 59–72.
- Ameen, A., Almari, H., & Isaac, O. (2018). Determining Underlying Factors that Influence Online Social Network Usage among Public Sector Employees in the UAE. In B. A. Saeed F., Gazem N., Mohammed F. (Ed.), 3rd international conference on reliable information and communication technology 2018 (IRICT 2018), Bangi-Putrajaya, Malaysia (3rd ed., Vol. 843, pp. 945–954). Cham: Springer, Cham. http://doi.org/doi.org/10.1007/978-3-319-99007-1_87
- Ameen, A., Almulla, A., Maram, A., Al-Shibami, A. H., & Ghosh, A. (2018). The Impact of Knowledge Sharing on Managing Organizational Change within Abu Dhabi National Oil Organizations. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(3), 27–36.
- Ameen, A., & Kamsuriah, A. (2017). Information Systems Strategies to Reduce Financial Corruption. In *Springer Proceedings in Business and Economics* (Vol. 1, pp. 731–740). http://doi.org/10.1007/978-3-319-43434-6_65
- Badran, N. and G. Khalifa (2016). "Diversity Management: Is it an Important Issue in Hotel Industry in Egypt?" International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality **7**(2): 275-286.
- Calabrese, A. and M. Corbò (2014). "Design and blueprinting for total quality management implementation in service organisations." Total Quality Management & Business Excellence (ahead-of-print): 1-14.
- Ecclec, R. G. (1991). "The performance measurement manifesto." Harvard Buisness Review **69**(1): 131-149.
- Elena, P. A. and K. Efrosyni (2008). "The New Service Model: a review, a critique and a way forward." The Service Industries Journal **28**(6): 845-860.
- Eusebio, R., J. Llonch Andreu, et al. (2006). "Measures of marketing performance: a comparative study from Spain." International Journal of Contemporary Hospitality Management **18**(2): 145-155.
- Evans, J. R. and B. Berman** (2000). Marketing New York, McMillan Publishing Company.
- Hair, J., W. Black, et al. (2010). Multivariate data analysis: a global perspective, Pearson Prentice Hall.
- Hsieh, L.-F., L.-H. Lin, et al. (2008). "A service quality measurement architecture for hot spring hotels in Taiwan." Tourism Management **29**: 429–438.
- Hussein, I. E., M. A. Abou-Shouk, et al. (2013). Evaluating Tourism and Hospitality Graduates: Perceptions of Stakeholders in Egypt. The 3rd Regional Conference on Tourism Research, 29-31 Oct, 2013, Langkawi, Malaysia.
- Khalefa, G. S. A. (2015). "Ethnic Restaurants' Meal Experience: Egyptian Customers' Perceptions." International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality **9**(1): 92-112.
- Khalifa, G. S. and M. A. Abou-Shouk (2014). "Investigating the Success Factors of Hotel Websites: The Case of Egyptian Hotels." Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism (APJIHT) **3**(2): 1-21.

- Khalifa, G. S. and E.-H. M. Ali (2017). "Managing Drivers and Boundaries of Information Technology Risk Management (ITRM) to Increase Egyptian Hotels Market Share." International Journal on Recent Trends in Business and Tourism 1(1): 12-31.
- Khalifa, G. S. A. and N. M. Fawzy (2017). "Measuring E-Service Quality (Expectation Vs Perception) From Travel Agencies' Perspective: An Empirical Study On Egyptian Hotel Websites." International Journal on Recent Trends in Business and Tourism 1(3): 36-48.
- Markovic, S. and S. Raspor (2010). "Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry." Management 5(3): 195-209.
- Mei, Amy Wong Ooi , A.-M. Dean, et al. (1999). "Analysing service quality in the hospitality industry." Managing Service Quality 9(2): 136-143.
- Mohamud, S. S., G. S. Khalifa, et al. (2017). "INVESTIGATING THE ANTECEDENTS OF COFFEE SHOP CUSTOMERS'BEHAVIORAL INTENTIONS IN KUALA LUMPUR." International Journal on Recent Trends in Business and Tourism 1(4): 1-14.
- Morsy, M. A., G. S. Ahmed, et al. (2016). "Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments." International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality 10(1/2).
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990). "The effect a market orientation on business profitability." Journal of Marketing 54(4): 20-35.
- Nusari, M., M. Al Falasi, et al. (2018). "The Impact of Project Management Assets and Organizational Culture on Employee Performance." International Journal of Management and Human Science (IJMHS) 2(3): 15-26.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategic: techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free press
- Preacher, K. J. and A. F. Hayes (2008). "Assessing mediation in communication research." The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research: 13-54.
- Preacher, K. J. and A. F. Hayes (2008). "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models." Behavior research methods 40(3): 879-891.
- Qoura, O. and G. S. Khalifa (2016). "The Impact of Reputation Management on Hotel Image among Internal Customers: The Case of Egyptian Hotels." International Journal of Heritage, Tourism, and Hospitality 7(2): 261-274.
- Robins, J. and M. F. Wiersema (1995). "A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance." Strategic Management Journal 16(4): 278-289.
- Salazar, A., J. Costa, et al. (2010). "A service quality evaluation scale for the hospitality sector: dimensions, attributes and behavioural intentions." Worldwide Hospitality and Tourism Themes 2(4): 383-397.
- Shamsi, R. S. H. A., A. A. Ameen, et al. (2018). "The Impact of Innovation and Smart Government on Happiness: Proposing Conceptual Framework." International Journal of Management and Human Science (IJMHS) 2(2): 10-26.

المراجع باللغة العربية

أبوفاة، يوسف و ج. ع. النصور (2005). ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية" المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع. أبوفاة، يوسف و ج. ع. النصور (2005). ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية" المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع. [http:// www.philadelphia.edu.jo](http://www.philadelphia.edu.jo).

إدريس، وائل محمد والغالبي، طاهر محسن (2011) "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

بن جروة، حكيم (2007) دور إستراتيجية التسويق في تحسين خدمات مؤسسات الإتصال : دراسة حالة مؤسسات اتصال الهاتف النقال بالجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، ص 33

الدرادكة، م. و. ط. الشبلي (2000). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

الحسيني، فلاح حسن عداي (2006) "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، مدخلاتها، عملياتها المعاصرة" دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن
الدوري، زكريا مطلق (2005) "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن

الربيعي، ميثاق طاهر (2010) "أثر التوجه السوقي والإلتزام على أداء الخطوط الجوية الملكية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن"

الزغبني، علي فلاح (2009) التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، اليازوري، عمان، الأردن.

الزواهره، محمد إبراهيم (2012) "أثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الأداء الفندقي" رسالة ماجستير - جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن

السيد، اسماعيل محمد (1999) الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و مجالات التطبيق، المكتب العربي الحديث، مصر

الصحن، محمد فريد (1999) التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، د ط، ص 197، 198

خليفة، جمال سيد، وعبد الحميد، محمد سليمان (2012) " تنافسية قطاع السياحة والفنادق المصري بعد ثورة 25 يناير"دراسة تحليلية للوضع الراهن " مجلة كلية السياحة والفنادق المجلد 6 العدد1 ص ص 1-25

خليفة، جمال سيد وزعير، نجوى إبراهيم (2011)، " رؤية إستراتيجية لتسويق الأ قصر " مجلة البحوث السياحية، وزارة السياحة المصرية عدد أكتوبر 2011 ، ص ص 55-91

عبد السلام أبو قحف وآخرون، (2006) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط،

عبد السلام أبو قحف، (2000) الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى

عادل، رجب. (2011). تقرير عن: نحو تعزيز تنافسية السياحة في مصر، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

مقابله، خالد. (1998). التسويق الفندقي مدخل شامل. عمان، دار الزهران.