



مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة مدينة السادات

رابط المجلة

<https://mfth.journals.ekb.eg/>



استراتيجيات بورتر لتعزيز البراعة التسويقية في المنظمات السياحية والفندقية:

الدور المعدل لليقظة التكنولوجية

أحمد غيث

مدرس - قسم الدراسات الفندقية- كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم

دولت عز الدين شكرى

مدرس- قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم

المخلص

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف الدور المحوري لاستراتيجيات بورتر التسويقية في تعظيم البراعة التسويقية لموظفي التسويق بالمنظمات السياحية والفندقية. كما يسعى هذا البحث للتحقق من الدور المعدل لليقظة التكنولوجية في العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والبراعة التسويقية. تم استخدام الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات من 194 موظفًا بأقسام التسويق والمبيعات بالمنظمات السياحية و188 موظفًا بأقسام التسويق والتطوير التكنولوجي بالمنظمات الفندقية في القاهرة الكبرى. تم تحليل تلك الاستجابات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية "PLS" القائم على تحليل متعدد المجموعات. أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لاستراتيجية التركيز في البراعة التسويقية أكبر من تأثير كل من استراتيجية قيادة التكلفة والتمايز في تحقيق البراعة التسويقية لصالح عينة موظفي المنظمات السياحية. علاوة على ذلك، بينت النتائج أن اليقظة التكنولوجية عززت من التأثير الإيجابي لاستراتيجية قيادة التكلفة في تعظيم البراعة التسويقية لصالح عينة موظفي المنظمات السياحية. كما بينت النتائج التأثير الملحوظ لاستراتيجية التمايز في البراعة التسويقية لصالح عينة موظفي المنظمات الفندقية. تم قياس اليقظة التكنولوجية من خلال متابعة الابتكارات التقنية في القطاع الفندقي والسياحي، وتقييم قدرة المنظمات الفندقية في تبني التكنولوجيا الجديدة بمرونة وكفاءة. كما تم تحليل تأثيرها باستخدام التفاعلات الإحصائية ضمن نمذجة المعادلات البنائية، مما سمح بفحص مدى تعزيزها للعلاقة بين استراتيجيات بورتر والبراعة التسويقية بدقة أكبر. من هذا المنطلق، بينت نتائج الدراسة أن الاستراتيجيات الثلاث مجتمعة تعزز قدرة المؤسسات الفندقية والسياحية على إجادة مقومات البراعة التسويقية، إذ يتطلب تنفيذها ممارسات استغلالية واستكشافية لتحقيق التنافسية السوقية. توصي النتائج بأن المنظمات السياحية والفندقية يجب أن تركز على تعزيز مهارات موظفيها في استراتيجيات التسويق المتخصصة مثل استراتيجية التركيز، وأن تستثمر في تطوير اليقظة التكنولوجية لدعم الأداء التسويقي الفعال.

الترقيم الدولي الموحد

للطباعة:

2537-0952

الترقيم الدولي الموحد

الإلكتروني:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFT

H.2025.427580

الكلمات الدالة

البراعة التسويقية، صناعة الفنادق، الاستراتيجيات التسويقية، صناعة السياحة

Porter strategies for enhancing marketing ambidexterity in tourism and hotel organizations: The moderating role of technological vigilance

Ahmed Ghaith

Hotel studies department - Faculty of Tourism and Hotels - Fayoum University

Dawlat Ezz El-Din Shoukry

Tourism studies department - Faculty of Tourism and Hotels - Fayoum University

ABSTRACT

The existing paper explores the pivotal role of Porter's marketing strategies in maximizing marketing ambidexterity among employees within tourism and hotel organizations. This paper also seeks to verify the moderating role of technological vigilance in the relationship between these strategies and marketing ambidexterity. An online questionnaire was used to collect data from 194 employees in the marketing and sales departments of tourism organizations and 188 employees in the marketing and technology development departments of hotel organizations in Greater Cairo. These responses were analyzed using structural equation modeling (SEM) based on multi-group analysis. Results revealed a significant positive effect of focus strategy on marketing ambidexterity, greater than the effect of cost leadership and differentiation strategies on achieving marketing ambidexterity for the tourism organization employee sample. Similarly, results showed that technological vigilance enhanced the positive impact of cost leadership strategy on maximizing marketing ambidexterity for the tourism organization employee sample. The results also showed the significant impact of the differentiation strategy on marketing ambidexterity in favor of the hotel organization employee sample. Technological vigilance was measured by monitoring technological innovations in the hotel and tourism sector and assessing hotel organizations' ability to adopt new technology flexibly and efficiently. Its impact was also analyzed using statistical interactions within SEM, allowing for a more precise examination of the extent to which it enhances the relationship between marketing strategies and ambidexterity. From this perspective, the study results showed that the three strategies combined enhance the ability of hotel and tourism establishments to master the elements of marketing ambidexterity, as their implementation requires exploitative and exploratory practices to achieve market competitiveness. Findings recommend that tourism and hotel organizations focus on enriching their employees' skills in specialized marketing strategies (e.g., invest in developing technological awareness) to support effective marketing performance.

Printed ISSN:

2537-0952

Online ISSN:

3062-5262

DOI:

10.21608/MFTH

.2025.427580

KEYWORDS

Marketing ambidexterity, hotel industry, marketing strategies, tourism industry

1. المقدمة

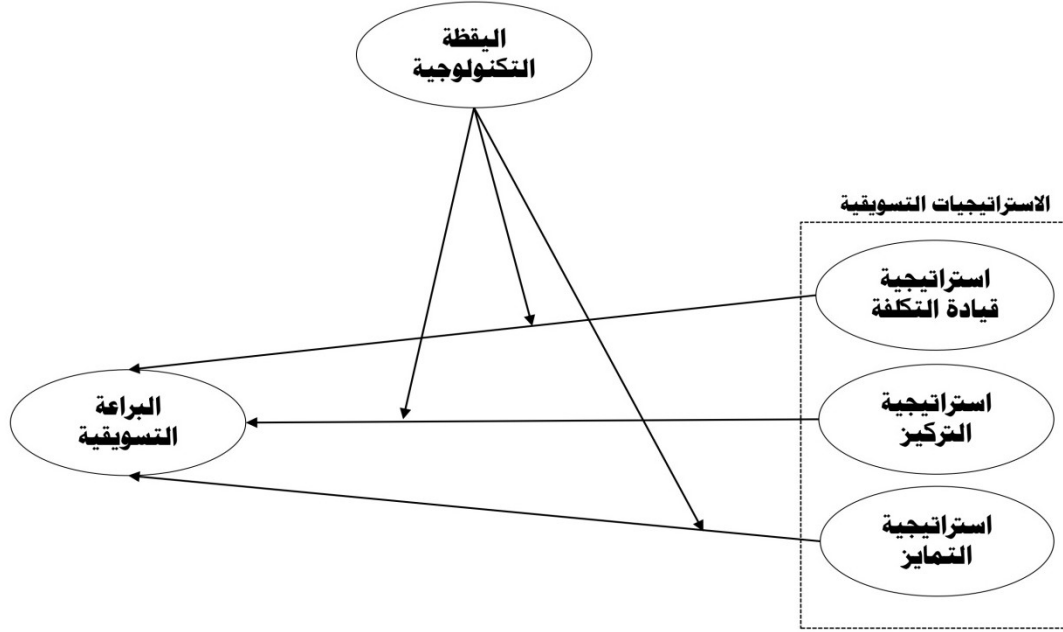
تشهد بيئة الأعمال تحولات جذرية في مجال التكنولوجيا، ومن ثم أصبحت قوة المؤسسات الفندقية والسياحية تعتمد على مدى امتلاكها للمعرفة (Miano & Wamalwa, 2021). على هذا النحو، يتعين على تلك المنشآت الفندقية والسياحية تعزيز قدراتها المعرفية وخلق قيمة إضافية لضمان الإبداع المستمر والاستجابة السريعة للتغيرات الطارئة (بوذن وسلطاني، 2021). كما تواجه هذه المنشآت في هذه الآونة تحديات بالغة نتيجة للتغيرات المستمرة في السوق السياحي (صلاح وآخرون، 2019). مع زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع، أصبح من الضروري لهذه المنظمات تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها في السوق (Kornelius et al., 2020) يتطلب ذلك تحقيق التفوق المستدام على المنافسين، فضلاً عن تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية تتفوق على تلك المقدمة منهم (صلاح وآخرون، 2019)، مما يسهم في ضمان استمرار وجودها في بيئة السوق التنافسية (الجبوري والعبدي، 2022).

في هذا السياق، تُعدّ الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر (القيادة بالتكلفة، التمايز والتركيز) من أبرز الأدوات التي تُستخدم لتوجيه المنظمات من أجل تحسين أدائها التسويقي وتعزيز قدرتها التنافسية (Chzhan et al., 2019). تُركّز استراتيجيات بورتر على تعزيز التفوق في السوق عبر تحديد مزايا تنافسية مستدامة (Miano & Wamalwa, 2021)، من خلال تقليل التكاليف، تقديم منتجات متميزة أو استهداف أسواق محددة (Mutinda & Mwasiaji, 2018). بالرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات، فإن المنظمات السياحية والفندقية في حاجة ماسة إلى استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة لتحقيق مزايا تنافسية (حنا، 2022). من ناحية أخرى، تعتمد البراعة كمنهجية متوازنة على الاستخدام الأمثل للموارد الملموسة وغير الملموسة (فاضل والعامري، 2023)؛ وذلك لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل من خلال التكيف مع المتغيرات الحالية، مع التركيز على الأهداف طويلة الأجل عبر الاستعداد للتغيرات المستقبلية. يشمل هذا المفهوم جميع الأنشطة التنظيمية، بما في ذلك النشاط التسويقي، لدوره الحيوي في تعزيز التميز ومواكبة احتياجات الأسواق المتغيرة (حسين وآخرون، 2024).

في السياق السياحي والفندقي، تشير البراعة التسويقية إلى قدرة الشركات على تقديم منتجات وخدمات متميزة ومتجددة، تتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء الديناميكية، مما يمنحها ميزة تنافسية فعالة (بوذن وسلطاني، 2021). على سبيل المثال، يمكن لمنشأة فندقية أن توظف استراتيجيات تسويقية إبداعية تعتمد على التحليل العميق لبيانات العملاء لتقديم عروض مخصصة (Miano & Wamalwa, 2021)، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة (الجبوري والعبدي، 2022). بناءً على ذلك، فإن الشركات السياحية والفندقية التي تفتقر للبراعة التسويقية في مجال عملها تواجه تحديات وخيمة أمام منافسيها (فاضل والعامري، 2023). في هذا السياق، تبرز أهمية تبني اليقظة التكنولوجية التي تساهم في رصد التطورات التكنولوجية والابتكارات الحديثة، مما يساعد هذه المؤسسات السياحية والفندقية على مواجهة التحديات بطريقة إبداعية ويمنحها ميزة تنافسية مستدامة (Abd El-Maksoud, 2024). فعلياً، يمكن تطبيق اليقظة التكنولوجية داخل المنشآت السياحية والفندقية من خلال استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء، اعتماد تقنيات الحجز الإلكتروني المتقدمة وتطوير منصات تفاعلية تعتمد على التحليلات التنبؤية لتوقع احتياجات العملاء قبل ظهورها (حسين وآخرون، 2024).

بناءً على ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للكيفية التي يُمكن من خلالها للمنظمات السياحية والفندقية تعزيز أدائها التسويقي باستخدام استراتيجيات بورتر مع تفعيل الدور المحوري لليقظة التكنولوجية، بما يساهم في تطوير أدوات جديدة لمواجهة حدة التنافس في السوق العالمي. يركز شكل 1 على

العلاقة الكامنة بين استراتيجيات بورتر لتسويق الخدمات والمنتجات السياحية والفندقية وتحقيق البراعة التسويقية من خلال ثلاثة أشكال مختلفة لهذه الاستراتيجيات تتمثل في استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التركيز واستراتيجية التمايز. علاوة على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى التحقق من الدور المحوري لليقظة التكنولوجية في العلاقة بين هذه الاستراتيجيات والبراعة التسويقية في المنظمات السياحية والفندقية.



شكل 1. نموذج البحث
المصدر: إعداد الباحثين

2. الإطار النظري للبحث

1.2. الاستراتيجيات التسويقية

منذ أوائل الثمانينيات، أصبحت التصنيفات الاستراتيجية التي قدمها مايكل بورتر واحدة من أكثر الأطر الأكثر استخدامًا على نطاق واسع في تحليل واختيار الاستراتيجيات التنظيمية (Islami et al., 2020). لمواجهة حدة المنافسة، قدم بورتر مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي توضح كيفية تحقيق المنظمات الفندقية والسياحية لميزة تنافسية مستدامة عبر نطاق سوقها وتحديد مواقعها الاستراتيجية على مستويات تنظيمية متعددة (Thukia, 2022). وفقا لرؤية بورتر، يُمكن لهذه المنظمات تحقيق مزاياها التنافسية من خلال تبني واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات الأساسية: القيادة بالتكلفة، التمايز والتركيز (Miano & Wamalwa, 2021). تُعتبر هذه الاستراتيجيات، المعروفة بالاستراتيجيات العامة، بمثابة قواعد أساسية تساعد هذه المنظمات على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها (Porter, 2008). من خلال تبني أحد هذه الاستراتيجيات، يمكن لهذه المنظمات أن تحدد موقعها الاستراتيجي وتتنافس بفعالية في السوق الفندقي (Miano & Wamalwa, 2021).

عرف الجبوري والعبيدي (2022) الاستراتيجيات التنافسية بأنها مجموعة من القرارات والإجراءات التي تتخذها الشركات لتحسين موقعها التنافسي والتفوق على منافسيها في السوق على المدى البعيد. وفقا لهذا المفهوم، تحقق الشركات التي تطبق استراتيجيات بورتر العامة ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد

وتقديم خدمات مميزة لا يوفرها المنافسون. بالإضافة إلى ذلك، أشار الهنداوي (2022) إلى أن الاستراتيجية مجموعة من السياسات التي تتخذها المنظمات السياحية والفندقية بهدف تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة على منافسيها. على هذا النحو، يُعد اختيار الاستراتيجية المناسبة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في مسار تنمية هذه الشركات وتعزيز حصتها السوقية (Miano & Wamalwa, 2021).

أوضح Gorondutse and Gawuna (2017) أنه يمكن لاستراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز أن تؤدي إلى النجاح المؤسسي، إذ ينظر إلى مزايا التكلفة والتمايز كبدايات مميزة. بناءً على ذلك، فإن الشركات السياحية والفندقية التي تركز على إحدى هاتين الاستراتيجيتين الأكثر احتمالاً أن تحقق أداءً متفوقاً. مع ذلك، جادل Gitau and Mang'ana (2021) أن تلك الشركات التي تسعى للتميز في تكاليف منتجاتها وخدماتها غالباً ما تتفوق على تلك التي تتبنى استراتيجيات التمايز أو التركيز.

1.2.2. استراتيجية قيادة التكلفة

تُعد استراتيجية قيادة التكلفة نهجاً استراتيجياً يهدف لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض تكاليف الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن ضمن نفس القطاع. تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستغلال الأمثل للموارد وتعزيز الكفاءة التشغيلية وفق معايير إنتاجية معينة، مما يمكن المؤسسة من تقديم منتجاتها أو خدماتها بأسعار تنافسية تكون الأكثر جذباً في السوق (عبو ونعموني، 2023). وفقاً لما ذكره Dewangga and Layman (2023) تتضمن استراتيجية قيادة التكلفة تقليص التكاليف إلى الحد الأدنى لتعظيم الأرباح مع الحفاظ على أسعار الخدمات والمنتجات بما يتماشى مع متوسط الأسعار السائدة في صناعة السياحة العالمية. يتطلب هذا النهج الاستفادة من الخبرات المتاحة والاستثمار في البنية التحتية للشركة، بالإضافة إلى مراقبة النفقات العامة بشكل دقيق. كما يجب تجنب التعامل مع العملاء ذوي الإمكانات الربحية المنخفضة (حسين وآخرون، 2024)، إلا أن فعالية هذه الاستراتيجية قد تختلف بين القطاعين السياحي والفندقي، إذ يعتمد نجاحها في شركات السياحة على إدارة تكاليف التشغيل والخدمات الترفيهية (Brett, 2018)، في حين يركز تطبيقها داخل الفنادق على تحسين كفاءة الموارد الداخلية كالعائلة، الطاقة والخدمات الأخرى (عبو ونعموني، 2023).

من جانب آخر، ركزت Cao et al. (2019) على أن هذه الاستراتيجية تعتمد على خفض التكاليف المرتبطة بالجهود التسويقية للحد الأدنى داخل المنشآت السياحية، وذلك من خلال ترشيد النفقات التسويقية وتجنب التوسع في التكاليف التي لا تحقق عوائد ملموسة. تلجأ بعض المنشآت السياحية لتبني هذه الاستراتيجية في حالات الأزمات والكوارث أو الاضطرابات الطارئة في السوق السياحي (عبو ونعموني، 2023)، إذ تساهم في احتواء الأزمة والتغلب على آثارها بفعالية. بناءً على ذلك، إذا تمكنت هذه المنشآت من خفض تكاليفها بنجاح، فإنها تستطيع تقديم أسعار تنافسية في السوق، مما يتيح لها تحقيق حصة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها (Brett, 2018).

من ناحية أخرى، أوضح Gitau and Mang'ana (2021) أن تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة لا يعني بالضرورة تقديم أدنى الأسعار، بل يمكن تحقيقها من خلال تبسيط الأنشطة لخفض التكاليف، مما يعزز الأرباح التشغيلية المتوقعة (عبو ونعموني، 2023). بالرغم من أن هذه الاستراتيجية قد تثبت فعاليتها في كلا القطاعين، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيقها؛ إذ تواجه الفنادق قيوداً تتعلق بجودة الخدمة المقدمة (Gitau & Mang'ana 2021)، في حين تتركز التحديات في القطاع السياحي على إدارة تكاليف التشغيل المرتبطة بالمواسم والتقلبات السياحية (عبو ونعموني، 2023).

2.2.2. استراتيجية التركيز

تتمثل استراتيجية التركيز في توجيه الأنشطة التسويقية نحو شريحة محددة من السوق، مع تقديم منتجات وخدمات موجهة خصيصاً لتلبية احتياجات هذه الشريحة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التفوق على المنافسين أو الحد من تأثيرهم في الحصة السوقية للمنظمة (Cao et al., 2019). تتضمن استراتيجية التركيز نوعين رئيسيين: الأول يتمثل في النهج القائم على التكلفة، الذي ينطوي على تحقيق ميزة التكلفة ضمن شريحة سوقية محددة، بينما يعتمد النهج الثاني على التمايز الذي يسعى لتقديم قيمة فريدة للشريحة المستهدفة. تعتمد كلتا الاستراتيجيتين على إدراك التمييز بين قاعدة العملاء النموذجية للمنظمة والشريحة المستهدفة المحددة، والتي غالباً ما تكون خارج نطاق الأعمال المعتادة للمنظمة. قد تتألف هذه الشريحة من عملاء ذوي احتياجات فريدة أو أسواق معينة تتطلب أنظمة إنتاجية تختلف بشكل كبير عن تلك المستخدمة في أجزاء أخرى من الصناعة (Brett, 2018).

تأسيساً على ذلك، أكد (Akintokunbo (2018) إن استهداف سوق متخصصة ذات منافسة أقل يمكن أن يسمح للمنشآت السياحية والفندقية بالتخصص إما من خلال قيادة التكلفة أو التمايز ضمن تلك الشريحة. على هذا النحو، يمكن للشركات السياحية والفندقية تلبية احتياجات العملاء المحددة أو تكيف عروضها مع مناطق جغرافية بمنتجات أو خدمات مصممة خصيصاً لهم (Gitau & Mang'ana 2021). مع ذلك، فإن مدى فعالية هذه الاستراتيجيات قد يختلف تبعاً لطبيعة القطاع، حيث يمكن أن يلعب حجم السوق المستهدف، سلوك العملاء ومستوى المرونة التشغيلية أدوار بارزة في تحديد مدى نجاح استراتيجية معينة في البيئات السياحية مقابل البيئات الفندقية (عبو ونعموني، 2023). على سبيل المثال، قد تواجه الشركات السياحية تحديات أكبر في تطبيق استراتيجيات قيادة التكلفة نظراً لتعدد الأطراف المشاركة في تقديم الخدمات السياحية (Miano & Wamalwa, 2021)، بينما تكون استراتيجيات التمايز أكثر نجاحاً في المنشآت الفندقية التي تتمتع بقدرة أعلى على تخصيص التجارب وفقاً لاحتياجات ورغبات العملاء (Gómez et al., 2019).

3.2.2. استراتيجية التمايز

تُعد استراتيجية التمايز من الاستراتيجيات التي تركز على تقديم خصائص استثنائية للمنتج أو الخدمة التي تجعلها مميزة في نظر العملاء ويفضلونها على المنتجات المنافسة. تشمل هذه الخصائص الجودة العالية، عروض الأسعار التنافسية، جودة خدمات ما بعد البيع، كفاءة التعامل مع العملاء وغيرها من المميزات التي تساهم في تعزيز تنافسية المنتج أو الخدمة داخل السوق (Gómez et al., 2019). كما تسمح استراتيجية التمايز للمنظمات بإنشاء منتجات أو خدمات فريدة تميزها عن المنافسين، مما يمكنها من فرض أسعار مميزة. يمكن أن يكون هذا التفرد في التصميم النهائي أو صورة العلامة التجارية أو أساليب خدمة العملاء، مما يؤدي لتحقيق أرباح أعلى (Gitau & Mang'ana 2021).

تتطلب هذه الاستراتيجية من المنظمات السياحية والفندقية تطوير عروض مميزة تعزز ولاء العملاء وتخلق قيمة مضافة لا مثيل لها (Tojiri, 2023). تُعد هذه الاستراتيجية ناجحة عندما يكون من الصعب تقليد المنتج أو الخدمة، وبجعل المنافسة أقل فعالية، كذلك يجذب انتباه العملاء الموليين. يضع هذا التفرد تحديات أمام المنافسين، مما يجعل من الصعب تقليد العرض المتميز في الأسواق المستهدفة (عبو ونعموني، 2023). مع ذلك، قد تختلف فعالية هذه الاستراتيجية بين القطاعين السياحي والفندقي، إذ تعتمد درجة النجاح على طبيعة الخدمة المقدمة ومدى إدراك العملاء للقيمة المضافة (Gorondutse & Gawuna, 2017). في الشركات السياحية، يمكن أن تتمثل القيمة المضافة في تجارب فريدة ومغامرات مخصصة، بينما داخل المنشآت الفندقية (Miano & Wamalwa, 2021)، قد تبرز من خلال الخدمات الفاخرة والتصميمات المتميزة للغرف والأجنحة. في هذا السياق، تجدر

الإشارة إلى أنه يمكن للمنظمات السياحية والفندقية تبرير الأسعار المرتفعة من خلال التركيز على الجودة العالية والتي تمنحها فرصة بفرض أسعار متميزة (Miano & Wamalwa, 2021). على هذا النحو، يرى مظم العملاء أن القيمة التي يحصلون عليها من المنتج أو الخدمة تستحق التكلفة الإضافية (Brett, 2018).

2.2. البراعة التسويقية

تعتبر البراعة التسويقية عنصرًا محوريًا في أداء الشركات المعاصرة، لا سيما في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة التي تطرح تحديات معقدة يصعب تجاهلها (فاضل والعامري، 2023). هذا الواقع يدفع المنشآت السياحية والفندقية للرغبة في التكيف السريع من خلال تبني استراتيجيات متنوعة وممارسات مبتكرة، بما في ذلك التطوير المستمر وتقديم خدمات جديدة، بهدف ضمان استمراريتها في بيئة تنافسية دائمة التغير (Cadogan, 2012). تعددت المفاهيم التي اقترحها الباحثون للبراعة التسويقية، ولكن ركزت الغالبية العظمى على قدرة هذه المنشآت على استغلال الموارد المتاحة لديها لاستكشاف الفرص الجديدة وتلبية احتياجات العملاء بطرق مبتكرة (حسن وآخرون، 2024).

وفقاً لـ Xu et al. (2016)، تُعرّف البراعة التسويقية بأنها مجموعة من الآليات التسويقية التي تساهم في تحقيق التوازن بين استغلال الفرص المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة لتحقيق الأهداف التسويقية. بينما يرى Hughes (2018) أن البراعة التسويقية تتعلق بالقدرة على التوفيق بين تلبية احتياجات العملاء الحالية والتكيف مع احتياجاتهم المستقبلية. من جانب آخر، يُشير عبد العزيز (2020) إلى أن البراعة التسويقية تمثل القدرة على فهم احتياجات الأسواق الحالية واستكشاف الأسواق الناشئة والتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة. كما يرى Abdo (2022) أن البراعة التسويقية تتمثل في استغلال الكفاءات الحالية واستكشاف القدرات المستقبلية في الأنشطة التسويقية لتحقيق أداء استثنائي. يُعرفها Saeed et al. (2023) أيضاً بأنها قدرة الشركة على تنظيم واستغلال الموارد الداخلية والخارجية مثل التكنولوجيا والمعرفة لتلبية احتياجات العملاء وخلق قيمة لهم.

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف البراعة التسويقية بأنها قدرة المؤسسة على توظيف كفاءاتها الحالية واستكشاف الفرص والموارد المستقبلية بطرق مبتكرة (Liu et al., 2020)، مما يمكنها من تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى خلق قيمة تنافسية مستدامة في السوق من خلال استراتيجيات تسويقية قابلة للتكيف مع التغيرات داخل البيئة الاقتصادية والاجتماعية. تتضمن أبعاد البراعة التسويقية استكشاف الفرص واستغلالها لتحقيق التميز والابتكار في الأنشطة التسويقية (حنا، 2022). يشير استكشاف الفرص إلى متابعة احتياجات ورغبات العملاء المتغيرة واستباق التغيرات المستقبلية في الأسواق، مما يساهم في تطوير استراتيجيات تسويقية إبداعية وجذرية تضمن استدامة المنظمة واستمراريتها (Adiwijaya et al., 2020) أما استغلال الفرص، فيتمثل في تحسين قدرات الشركة التسويقية لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وكفاءة ترويجية أفضل من المنافسين، مما يزيد من الحصة السوقية ويخلق قيمة مضافة على المدى القصير. كما يشمل تطوير المهارات والخبرات وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء في الأسواق الحالية والمستقبلية (Freihat, 2020).

تكمن أهمية البراعة التسويقية في قدرات الأفراد والمديرين في الإدارة العليا على تحديد الموارد والمقدرات المتوفرة التي تمتلكها الشركة وتطويرها بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Carter, 2015). إن الاستغلال يعزز قدرات الاستكشاف، ويوفر الاستكشاف المعرفة لتحسين الاستغلال. كلاهما ضروري للحفاظ على الميزة التنافسية، وإهمال أي منهما يمكن أن يضر بالأداء. بناءً على ذلك، أصبحت

البراعة التسويقية، التي تؤكد على السعي المتزامن عاملاً رئيسياً في أداء الشركة (Liu et al., 2020). تؤكد المنظمات التي تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة على التحكم الدقيق في التكاليف وكفاءة العمليات التشغيلية (Lin et al., 2025)، مما يعزز من البراعة التسويقية من خلال التوازن بين الممارسات الاستغلالية والاستكشافية (حنا، 2022). في حين أن هذه الاستراتيجية قد تكون ذات تأثير متساو بين المنشآت الفندقية والسياحية (فاضل والعامري، 2023)، إلا أن طبيعة تقديم الخدمة الفندقية قد تجعل إدارة التكاليف أكثر تعقيداً، إذ يجب تحقيق التوازن بين تقديم خدمة متميزة والحفاظ على الأسعار التنافسية (Lin et al., 2025). على الجانب الآخر، يمكن للشركات السياحية تبني هذه الاستراتيجية بشكل أكثر مرونة من خلال تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وخفض التكاليف عبر شبكات الشراكة مع الموردين ووكلاء السفر. لا يمكن استغلال الفرص الحالية المتاحة، إلا بتوافر الموارد والعمليات اللازمة لتحقيق الاستخدام الفعال لها (فاضل والعامري، 2023). على هذا النحو، تعمل استراتيجية قيادة التكلفة على تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز القدرة على تخصيص موارد إضافية، ومن ثم تسهم في استغلال الفرص التسويقية الحالية بشكل أكثر فعالية (Lastre Sierra et al., 2025). تُعزز السلوكيات الاستغلالية الرضا وتخفض التكاليف عبر تحسين المنتجات والعمليات وتقليل العيوب وتبسيط العمليات من خلال إدارة العمليات الفعالة والتدريب المستهدف والعمل الجماعي (Zhang et al., 2014). في الوقت ذاته، تدفع السلوكيات الاستكشافية الابتكار من خلال دمج مدخلات العملاء وتحسين العمليات وتشجيع تبادل المعرفة والتعاون بين الوظائف المختلفة لتلبية متطلبات السوق مع تقليل التكاليف غير الضرورية (Salvador et al., 2014). بناءً على ذلك، فإن الشركات التي تعتمد على قيادة التكلفة تركز على تحسين كفاءة الإنتاج وخفض الأسعار، مما يجعلها قادرة على تقديم منتجات بجودة معقولة وتكلفة أقل، وهو ما يعزز من قدرتها على التوازن بين احتياجات السوق الحالية واستكشاف الأسواق الجديدة. من خلال استراتيجية التركيز يتم توجيه الجهود نحو شرائح سوقية محددة مما يسمح بتطوير منتجات وخدمات مصممة خصيصاً لتلبية توقعات هذه الشرائح. يساهم هذا التركيز في تعزيز ولاء العملاء وزيادة فعالية الحملات التسويقية. تتطلب استراتيجية التركيز ممارسات استغلالية واستكشافية لتعزيز البراعة التسويقية (Herzallah et al., 2017). يتيح هذا التوجه الفرصة للشركات على استكشاف أسواق متخصصة وتقديم قيمة مضافة لهذه الأسواق، مما يعزز تحقيق الأهداف التسويقية على المدى الطويل (Lastre Sierra et al., 2025). بالنظر إلى الفروق بين القطاعين، نجد أن المنشآت السياحية قد تستفيد من استراتيجية التركيز بدرجة أكبر من المنشآت الفندقية (Lin et al., 2025)، إذ تتيح لها استهداف شرائح محددة كالسياحة البيئية أو الثقافية أو العلاجية، مما يمكنها من تطوير عروض مخصصة ومتفردة، بينما قد تجد المنشآت الفندقية تحدياً أكبر في تطبيق نفس الاستراتيجية نظراً لتنوع قاعدة عملائها وضرورة تلبية احتياجاتهم المتعددة (Lastre Sierra et al., 2025). تعمل مبادرات الاستغلال على تعزيز موثوقية العمليات، وتحسين تقديم الخدمات إلى الأسواق المستهدفة (Zhang et al., 2014). علاوة على ذلك، يتيح هذا النهج للشركات استغلال مواردها بكفاءة مع الحد من التشتت في الأنشطة التسويقية، ويحدد بشكل أفضل متطلبات السوق (Lastre Sierra et al., 2025). على نقيض من ذلك، تساهم الممارسات الاستكشافية في معالجة احتياجات العملاء الناشئة من خلال مدخلات العملاء في مرحلة مبكرة وتطوير منتجات مبتكرة، كما يتيح استثمار الكفاءات الحالية لاستكشاف الفرص التسويقية وتحقيق التميز من خلال التوازن بين الاستكشاف والاستغلال، مما يضيف لها الإبداع والمرونة ويمنحها مزايا تنافسية تعزز قدرتها على

البقاء في سوق المنافسة (Zhang et al., 2014). كما تعمل مبادرات الاستكشاف على دفع إنشاء عروض جديدة، مما يساعد على تحسين المنتجات الحالية واستكشاف حلول جديدة، مما يعزز التأثير الإيجابي الكبير لاستراتيجية التركيز على البراعة التسويقية. من خلال استراتيجية التمايز يتم تعزيز مكانة المنظمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتميز بالجودة العالية أو تطوير عروض ذات قيمة مميزة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يخلق ميزة تنافسية مستدامة (Herzallah et al., 2017). يعتمد تنفيذ استراتيجية التمايز على معلومات العملاء لتحديد ميزات المنتج عالية القيمة، ويتيح ذلك للشركات بناء علاقات قوية مع العملاء وزيادة ولائهم من خلال تقديم ميزات حصرية تلبي احتياجاتهم. في هذا السياق، فإن المنشآت الفندقية قد تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات فريدة وتجارب إقامة مبتكرة كخدمات الضيافة الذكية أو التجارب الثقافية (Lastre Sierra et al., 2025)، بينما تعتمد الشركات السياحية على تطوير برامج سياحية حصرية أو تقديم تجارب سفر فريدة يصعب تكرارها (Lin et al., 2025). تعزز هذه الاستراتيجية المرونة التسويقية من خلال الاستثمار في الأنشطة الإبداعية والبحث والتطوير، مما يساعد على التوازن بين تلبية احتياجات العملاء الحالية واستكشاف فرص تسويقية مستقبلية، إذ تسهم الممارسات الاستغلالية في تعزيز التحكم في العمليات وكفاءة الموظفين والعمل الجماعي، مما يؤدي لمنتجات مميزة وعالية الجودة (Zhang et al., 2014). بناءً على ذلك، يقترح هذا البحث الفروض الآتية:

الفرض الأول: تؤثر استراتيجية قيادة التكلفة إيجابيًا ومعنويًا في البراعة التسويقية بين المنشآت السياحية والفندقية.

الفرض الثاني: تؤثر استراتيجية التركيز إيجابيًا ومعنويًا في البراعة التسويقية بين المنشآت السياحية والفندقية.

الفرض الثالث: تؤثر استراتيجية التمايز إيجابيًا ومعنويًا في البراعة التسويقية بين المنشآت السياحية والفندقية.

3.2. اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى متابعة التطورات التقنية التي تؤثر على ربحية المنظمة، وتشمل جمع المعلومات التقنية لاستثمارها في الابتكارات التكنولوجية، رصد تقنيات المنافسين والاهتمام بالتطورات التكنولوجية، بما في ذلك الاكتشافات العلمية، والإبداع في المنتجات والخدمات، فضلاً عن تحسين أساليب وطرق الإنتاج (الدليمي، 2024). في هذا الصدد، تلعب اليقظة التكنولوجية دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها التكنولوجية والتنافسية (بوذن وسلطاني، 2021). كما تمثل عملية استراتيجية تقوم على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية والابتكارات العلمية، مما يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة تساهم في مواجهة التحديات التنافسية. كما تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن الفرص الجديدة واستغلالها، بالإضافة إلى مراقبة تحركات المنافسين (قادم، 2023).

يمكن قياس اليقظة التكنولوجية في المنشآت السياحية والفندقية من خلال مجموعة من المؤشرات كمدى استخدام أنظمة تحليل البيانات الضخمة لتحديد تفضيلات العملاء، عدد براءات الاختراع المسجلة المتعلقة بتطوير الخدمات الفندقية والاستثمارات في التطوير التكنولوجي (Yadav & Pandita, 2022)، بالإضافة إلى عدد الشراكات مع شركات التكنولوجيا الناشئة. كما يمكن تقييمها عبر مدى سرعة تبني المنشآت الفندقية والسياحية للحلول الرقمية الجديدة كتطبيقات الحجز الذكية، أنظمة إدارة علاقات العملاء المتقدمة، وأدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل توقعات العملاء (Yadav & Pandita, 2022). من خلال هذه العمليات، يمكن للمنشآت الفندقية والسياحية ضمان تطوير منتجاتها وخدماتها بما يتماشى مع أحدث الاتجاهات التكنولوجية، مما يعزز قدرتها التنافسية في السوق (بوذن وسلطاني، 2021).

علاوة على ذلك، أشار بورباله (2015) إلى دور اليقظة التكنولوجية الحاسم في تحديد استراتيجيات المؤسسات من خلال تأثيرها المباشر في اختيار أنسب الأساليب لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. كما تساهم بشكل كبير في استراتيجيات القيادة بالتكاليف عبر تحسين كفاءة الإنتاج وتقليل النفقات من خلال تبني تقنيات مبتكرة، ما يعزز قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بتكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين (Yadav & Pandita, 2022). بالإضافة إلى ذلك، تساهم في التنبؤ بردود فعل العملاء، استكشاف تحركات المنافسين وتوفير الحماية من دخول منافسين جدد من خلال الحصول على براءات الاختراع، مما يمكن المنشآت الفندقية والسياحية من تعزيز قدرتها التنافسية.

في هذا السياق، تلعب التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء دورًا محوريًا في تحسين مستويات اليقظة التكنولوجية في قطاعي السياحة والضيافة (Abd El-Maksoud, 2024). على سبيل المثال، تتيح أنظمة الذكاء الاصطناعي تحليل البيانات الضخمة لاستخلاص رؤى دقيقة حول سلوكيات العملاء، مما يساعد في تقديم تجارب مخصصة وتحسين الاستراتيجيات التسويقية (Yadav & Pandita, 2022). كما يساهم إنترنت الأشياء في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية عبر ربط الأجهزة الذكية داخل الفنادق كأنظمة الإضاءة والتدفئة الذكية، مما يعزز تجربة النزلاء. على هذا النحو، فإن الاستثمار في هذه التقنيات يعزز من جاهزية المنشآت السياحية والفندقية لمواكبة التغيرات التكنولوجية وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة (Abd El-Maksoud, 2024).

في إطار استراتيجية التميز، تسمح اليقظة التكنولوجية للمنشآت الفندقية والسياحية بتقديم منتجات وخدمات تتميز بخصائص فريدة تميزها عن منافسيها، مما يعزز قدرتها على تقديم منتجات ذات جودة عالية. بشكل عام، تعتبر اليقظة التكنولوجية أداة استراتيجية أساسية لتعزيز التنافسية من خلال التكامل بين استراتيجيات التكلفة المنخفضة والتميز، مما يساهم في تحسين الربحية وزيادة الحصة السوقية للمنشآت الفندقية (Yadav & Pandita, 2022). على نحو آخر، تساهم التكنولوجيا في تمكين الشركات السياحية من استغلال الفرص عبر استهداف عملاء جدد أو العملاء الذين لم يتمكن المنافسون من جذبهم (Abd El-Maksoud, 2024)، فضلًا عن المساهمة في إنشاء سلسلة قيمة تضيف إبداعًا للعملاء (فاضل والعامري، 2023). كما تدعم التكنولوجيا عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتعزز القدرات الداخلية للشركات السياحية والفندقية (Yadav & Pandita, 2022)، مما يساعدها في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. مع ذلك، قد تواجه بعض المنشآت السياحية والفندقية صعوبات في استغلال الفرص التسويقية نتيجة للتغيرات التكنولوجية السريعة، مما يستدعي اليقظة التكنولوجية، مما يؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Han & Erming, 2012). بناءً على ذلك، يقترح هذا البحث ما يلي:

الفرض الرابع: تقوي اليقظة التكنولوجية العلاقة بين البراعة التسويقية (أ) واستراتيجية قيادة التكلفة، (ب) استراتيجية التركيز (ج) استراتيجية التمايز بين المنشآت السياحية والفندقية.

3. منهج البحث

يُعتبر موظفي المنظمات السياحية والفندقية بدوام كامل في مصر المستجيبون المستهدفون في هذا البحث. تتعامل هاتين الفئتين من المنظمات مع الزوار الأجانب وتسعى جاهدة لتقديم خدمات عالية الجودة (Ahmed et al., 2023)، بما يجعلها منفتحة على استكشاف طرق مختلفة لتعزيز البراعة التسويقية لموظفيها. تم الاعتماد على المؤسسات والمنظمات المعنية بالنشاط السياحي والفندقي في مصر، وهي المنظمات السياحية الاتحاد المصري للغرف السياحية، وزارة السياحة والآثار، هيئة التخطيط العمراني وهيئة تنشيط السياحة، بينما المنظمات الفندقية

تمثلت في جمعية الفنادق المصرية وشركات الإدارة الفندقية المملوكة لإدارات مصرية وغرفة المنشآت السياحية والمطاعم لتكون عينة الدراسة المقترحة لاختيار المستجيبين المستهدفين منها. تم اختيار هذه المنظمات لأنها تلعب دوراً محورياً في تنظيم وتطوير القطاعين السياحي والفندقي المصري، وتمثل الجهات الأكثر تأثيراً في السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في هذه المجالات. على سبيل المثال، الاتحاد المصري للغرف السياحية، وزارة السياحة والآثار، هيئة تنشيط السياحة وهيئة التخطيط العمراني تُعد الجهات الرئيسية في تنظيم الأنشطة السياحية ووضع السياسات التي تؤثر في الشركات السياحية ووكالات السفر. كما تمثل جمعية الفنادق المصرية وشركات الإدارة الفندقية، إلى جانب غرفة المنشآت السياحية والمطاعم الجهات الأكثر تأثيراً في القطاع الفندقي، إذ تُشرف على جودة الخدمات المقدمة للزلاء والظروف التشغيلية المحيطة بالموظفين في بيئة عملهم.

استخدم هذا البحث نهج أخذ العينات الملائمة لدراسة مدى تطبيق تلك المنظمات لاستراتيجيات التسويق الحديث، بما يعظم من براعتها في تسويق الخدمات والمنتجات السياحية، وكذلك معالجة التحديات في عشوائية البيانات بسبب العدد الكبير من المجتمع البحثي في هذه المنظمات والموارد المحدودة للباحثين لجمع البيانات على فترات زمنية متعددة (Selem et al., 2023). تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني باستخدام Google Form على موظفي أقسام التسويق والمبيعات والتطوير التكنولوجي بالمنظمات السياحية والفندقية المذكورة أعلاه الكائنة بمحافظة القاهرة الكبرى (El Nile & Sobhy, 2024)، إحدى أكثر الجهات السياحية الأكثر شعبية في مصر والتي تمتلك الإدارات الرئيسية لتلك المنظمات، ويتم إصدار مختلف القرارات التنفيذية من قبل هذه الإدارات (Khairy & Elzek, 2024). كانت هناك حاجة ماسة لتمتع معظم المشاركين بعاملين على الأقل من الخبرة

المهنية لضمان موضوعية المستجيبين عند تقييم فقرات الاستبيان. وجد (Selem et al., 2023) أن موظفي قطاع الضيافة يمكنهم فهم ثقافة منظماتهم والمعايير المعمول بها بعد ستة أشهر من بدء وظيفة جديدة بهذه المنظمات. تم اختيار موظفي هذه الأقسام كوحدة تحليلية لهذا البحث بعد التواصل مع اثنين من مفتشي وزارة السياحة والآثار الذين أبلغونا بأرقام الهواتف، بعد شرح الهدف الأساسي من هذا البحث، وتوفير كافة التفاصيل لهم حيث يتمكن من التواصل مع هؤلاء الموظفين بسهولة ويسر.

تم استخراج فقرات المقاييس من الأدبيات ذات الصلة في صناعة السياحة والضيافة كما وارد بجدول 2. كان الاستبيان مقسم إلى أربعة أقسام رئيسية: القسم الأول (استراتيجيات بورتر)، القسم الثاني (البراعة التسويقية) والقسم الثالث (اليقظة التكنولوجية)، إلى جانب الخصائص الديموغرافية للمستجيبين كقسم أخير. تم استخدام 12 فقرة لقياس الاستراتيجيات التسويقية لبورتر من خلال ثلاث استراتيجيات فرعية: استراتيجية قيادة التكلفة بخمس فقرات، استراتيجية التركيز بثلاث فقرات واستراتيجية التمايز بأربع فقرات من مقياس كل من Islami et al. (2020) and Anwar and Shah (2020). لقياس اليقظة التكنولوجية، تم استخدام أربع فقرات تم الحصول عليها من مقياس (Al-Tanayeeb (2020). تم استخدام مقياس (Saeed et al. (2023 لقياس البراعة التسويقية بالاعتماد على ثمان فقرات. تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الفقرات للاستجابة على كل فقرة بالاستبيان المقصود، حيث يتراوح ما بين 1 = لا أوافق بشدة و 5 = أوافق بشدة.

باستخدام نهج الترجمة العكسية، تمت ترجمة الاستطلاع من الإنجليزية إلى العربية، ثم إلى الإنجليزية مرة أخرى للتحقق من دقة المحتوى، وتم التحقق من صحة النسخة العربية واستخدامها في هذا البحث من قبل ثلاثة مدققين لغويين. أفادوا أن المحتوى المترجم كان مطابقاً للنص الأصلي، بما يدعم صدق محتوى الاستبيان. على هذا النحو، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة من موظفي هذه المنظمات بعد دعوتهم للتحقق من مدى فهم صياغة الفقرات ومضمونها وعدم وجود غموض في محتواها. تمت دعوة 45 موظفاً في مختلف الأقسام بعد التواصل مع أحد مفتشي وزارة السياحة والآثار، وبعد التواصل تبين النتائج أن الاستبيان كان سهل الفهم وليس به فقرات غامضة في محتواها بعد استجابة 39 موظف منهم فحسب. بناءً على ذلك، تم جمع البيانات الفعلية بعد

الاتصال بمديري الموارد البشرية لإبلاغهم بمتطلبات المستجيبين المستهدفين والحصول على موافقتهم الشفهية للحصول على أرقام هواتفهم وإضافتهم في مجموعات مختلفة على واتساب كأحد أسهل الوسائل المستخدمة في التواصل الاجتماعي بين قاطني جمهورية مصر العربية.

بين نوفمبر وديسمبر 2024، تم توزيع 500 استبيان على تلك المنظمات بمعدل 250 استبيان لموظفي التسويق والتطوير التكنولوجي بالمنظمات السياحية ومثلهم لموظفي المنظمات الفندقية الذين وافقوا على المشاركة الطوعية. في المَجْمَل، تم الحصول على 388 استبيان صالح بمعدل استجابة 76.4% قبل استبعاد الاستبيانات غير الصالحة-أي تلك التي تحتوي على نفس الإجابة لكل سؤال-وتلك التي تحتوي على قيم متطرفة. تم استبعاد هذه الاستبيانات باستخدام تقنية متطورة داخل برنامج SPSS v.26 من خلال فرز الاستبيانات التي يتوافر بها قيم شاذة عن المعدل الطبيعي للاستجابة على فقرات كل مقياس. على هذا النحو، تم تضمين 382 استجابة صالحة للموظفين للتحليل النهائي، وبعد تم تقسيم هذه البيانات إلى عيّنتين لفحص الاختلافات المحتملة؛ تبين أن عينة موظفي المنظمات السياحية بلغت 194 استجابة، بينما عينة موظفي المنظمات الفندقية بلغت 188 استجابة. بغية تحليل البيانات واختبار الفروض المباشرة وغير المباشرة، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية المبنية على المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM). في سياقات السياحة والفنادق، يُعد PLS-SEM طريقة تحليلية شائعة لفحص العلاقات المعقدة بين المتغيرات واختبار النماذج النظرية وتقييم المسارات السببية (Khan et al., 2024; Zaman et al., 2024).

يُعد PLS-SEM مفيدًا للتنبؤ والاستكشاف، ولا سيما عندما تكون النظرية ناشئة أو لا يكون هيكل النموذج محددًا بشكل مُفصل (Magno et al., 2024). على عكس SEM التقليدي القائم على التباين، يعمل PLS-SEM مع أحجام العينات الأصغر، مما يجعله مثاليًا عندما يكون جمع البيانات صعبًا أو عندما تكون الموارد المالية محدودة لجمع البيانات على فترات زمنية متعددة وجهًا لوجه (Vaithilingam et al., 2024). كما أن PLS-SEM مرئيًا تجاه الافتراضات متعددة المتغيرات، والتي تكون مطلوبة في SEM التقليدي القائم على التباين، مما يجعله مناسبًا للبيانات غير الموزعة بشكل طبيعي (Cepeda et al., 2024). بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتعامل بشكل فعال مع التعدد الخطي بين المتغيرات، والذي يمكن أن يُشكل مشكلات في نماذج الانحدار التقليدية (Kurtaliqi et al., 2024). يتيح PLS-SEM للباحثين إجراء مجموعة متنوعة من التحليلات المختلفة (Guenther et al., 2023)، بما في ذلك تقييم نموذج القياس، تقييم النموذج الهيكلي وتحليل التأثير المُعدل.

4. النتائج والمناقشة

تُظهر نتائج جدول 1 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة على النحو التالي:

جدول 1. الخصائص الديموغرافية

عينة المنظمات السياحية = 194							
الخصائص	الفئة	التكرارات	النسبة	الخصائص	الفئة	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	78	40.2	الحالة الاجتماعية	متزوج	142	73.2
	أنثى	116	59.8		غير متزوج	52	26.8

10.8	21	أقل من 3	الخبرة الوظيفية (السنوات)	17	33	أقل من 30	الفئة العمرية (السنوات)
30.4	59	3 حتى أقل من 6		27.3	53	30 إلى أقل من 40	
36.6	71	6 حتى أقل من 9		22.2	43	40 إلى أقل من 50	
22.2	43	9 فأكثر		33.5	65	50 فأكثر	
عينة المنظمات الفندقية = 188							
النسبة	التكرارات	الفئة	الخصائص	النسبة	التكرارات	الفئة	الخصائص
47.3	89	متزوج	الحالة الاجتماعية	83.5	157	ذكر	النوع
52.7	99	غير متزوج		16.5	31	أنثى	
25	47	أقل من 3	الخبرة الوظيفية (السنوات)	5.8	11	أقل من 30	الفئة العمرية (السنوات)
28.7	54	3 حتى أقل من 6		31.4	59	30 إلى أقل من 40	
36.7	69	6 حتى أقل من 9		28.2	53	40 إلى أقل من 50	
9.6	18	9 فأكثر		34.6	65	50 فأكثر	

المصدر: إعداد الباحثين

أظهرت نتائج الجدول السابق أن الملف الشخصي للمشاركين من بين 194 موظفًا شاركوا في عينة موظفي المنظمات السياحية، كان هناك 116 (59.8%) ذكورًا و 78 (40.2%) إناثًا. فيما يتعلق بالفئة العمرية، كان هناك 65 مستجيبين (33.5%) لديهم 50 عام فأكثر، ويليهم ممن لديهم 30 حتى أقل من 40 عام بـ 53 مستجيب (27.3%). كان حوالي ثلثي المشاركين (73.2%) متزوجين، بينما أكثر من ربعهم (26.8%) كانوا غير متزوجين. فيما يتعلق بالخبرة الوظيفية، كان هناك 71 مستجيب (36.6%) لديهم ما بين ستة إلى أقل من تسعة أعوام، يليهم 59 مستجيب (30.4%) لديهم ما بين ثلاثة إلى أقل من ستة أعوام.

كما بينت نتائج الجدول السابق أن الملف الشخصي للمشاركين من بين 188 موظفًا شاركوا في عينة موظفي المنظمات الفندقية، كان هناك 157 (83.5%) ذكورًا و 31 (16.5%) إناثًا. فيما يتعلق بالفئة العمرية، كان هناك 65 مستجيبين (34.6%) لديهم 50 عام فأكثر، ويليهم ممن لديهم 30 حتى أقل من 40 عام بـ 59 مستجيب (31.4%). كان هناك 99 مستجيب (52.7%) من فئة المتزوجين، بينما 89 آخرين (47.3%) كانوا غير متزوجين. فيما يتعلق بالخبرة الوظيفية، كان هناك 69 مستجيب (36.7%) لديهم ما بين ستة إلى أقل من تسعة أعوام، يليهم 54 مستجيب (28.7%) لديهم ما بين ثلاثة إلى أقل من ستة أعوام.

تقييم نموذج القياس

تم استخدام تشبع الفقرة الذي يجب أن يتجاوز 0.70 للإشارة بأن الفقرات تنتمي للمتغيرات التابعة لها (Guenther et al., 2023). كما تم استخدام الموثوقية المركبة للحكم على مدى صدق الاستبيان وصلاحيته كل متغير للقياس على أن تكون قيمته تتجاوز 0.70، بينما متوسط التباين يجب أن يتجاوز 0.50 للحكم على مدى اختلاف استجابات المشاركين لفقرات كل مقياس. كشفت نتائج تحليل الصدق التقاربي الموضحة بجدول 2 أن تصنيفات الموثوقية المركبة لجميع بنيات النموذج كانت أعلى من الحد الأدنى المقبول (> 0.70) (Vaithilingam et al., 2024). كان تشبع كل فقرة أكبر من 70.8 كحد أدنى لقبول انتماء كل فقرة ضمن البناء التابعة له، بما يدل على تحقيق موثوقية مؤشر عالية واتساق داخلي بين الفقرات ودرجاتها الكلية (Guenther et al., 2023). كانت قيم التباين المتوسطة المستخرجة لجميع البنى أكبر من 0.50، مما يشير إلى الصدق التقاربي (Guenther et al., 2023).

جدول 2. نتائج الصدق التقاربي

المتغير ت	الفقرة	عينة المنظمات السياحية			عينة المنظمات الفندقية		
		تشبع الفقرة	الموثوقية المركبة	متوسط التباين	تشبع الفقرة	الموثوقية المركبة	متوسط التباين
استراتيجية قيادة التكلفة	هذه المنظمة السياحية/الفندقية أكثر قدرة على المنافسة في الأداء فيما يتعلق بأهداف الجودة.	0.785	0.904	0.653	0.849	0.915	0.684
	هذه المنظمة السياحية/الفندقية أكثر قدرة على المنافسة في الأداء فيما يتعلق بأهداف التكلفة.	0.804			0.833		
	هذه المنظمة السياحية/الفندقية متفوقة في الاستجابة السريعة من المنافسين.	0.821			0.819		
	يحصل عملاء هذه المنظمة السياحية/الفندقية على قيمة أكبر من تلك التي يحصل عليها منافسيها.	0.842			0.825		
	لقد اكتسبت هذه المنظمة السياحية/الفندقية مزايا استراتيجية على المنافسين المناظرين.	0.788			0.808		
استراتيجية التركيز	تقوم هذه المنظمة السياحية/الفندقية باستهداف جزء معين من السوق.	0.855	0.877	0.704	0.788	0.887	0.724
	تقوم هذه المنظمة السياحية/الفندقية بعرض المنتجات لذلك القطاع من السوق الذي يدفع أسعاراً مرتفعة.	0.827			0.893		
	تقوم هذه المنظمة السياحية/الفندقية بتقديم منتجات محددة لتتناسب عدد معين من العملاء.	0.835			0.869		
استراتيجية التمايز	أطلقت هذه المنظمة السياحية/الفندقية منتجات جديدة.	0.811	0.908	0.711	0.837	0.906	0.706

		0.812			0.883	تقدم هذه المنظمة السياحية/الفندقية منتجات فريدة.	
		0.843			0.823	تتميز هذه المنظمة السياحية/الفندقية بخط إنتاج متنوع.	
		0.868			0.854	تستخدم هذه المنظمة السياحية/الفندقية أبحاث التسويق.	
0.727	0.914	0.873	0.679	0.894	0.826	تستخدم هذه المنظمة السياحية/الفندقية وسائل الاتصال الحديثة للترويج لمنتجاتها.	اليقظة التكنولوجية
		0.808			0.813	تتمتع هذه المنظمة السياحية/الفندقية بالقدرة على خلق سابقة تكنولوجية.	
		0.812			0.847	تتمتع هذه المنظمة السياحية/الفندقية بالقدرة على محاكاة برامج تحسين الجودة الأكثر فعالية.	
		0.912			0.809	تتمتع هذه المنظمة السياحية/الفندقية بالقدرة على تخزين المعرفة بشكل أفضل حول تطوير التكنولوجيا.	
0.646	0.936	0.774	0.624	0.930	0.872	تعيد هذه المنظمة السياحية/الفندقية فحص المعلومات من المشاريع و/أو الدراسات السابقة بشكل مستمر لتعديل عمليات التسويق الحالية.	البراءة التسويقية
		0.739			0.809	تتكيف هذه المنظمة السياحية/الفندقية بشكل روتيني مع الأفكار الموجودة عند تطوير عمليات تسويق جديدة.	
		0.872			0.863	تعمل هذه المنظمة السياحية/الفندقية بشكل تدريجي وروتيني على تحسين إجراءات التسويق الحالية.	
		0.754			0.773	تركز هذه المنظمة السياحية/الفندقية على التغييرات في إجراءات التسويق لتحسين الكفاءة.	
		0.873			0.725	تطور هذه المنظمة السياحية/الفندقية بشكل مستمر إجراءات تسويقية جديدة مختلفة تمامًا عن الإجراءات الأخرى التي تم تطويرها في الماضي.	
		0.786			0.775	تقدم هذه المنظمة السياحية/الفندقية بشكل روتيني إجراءات تسويقية جديدة جريئة أو محفوفة بالمخاطر.	
		0.805			0.765	تستخدم هذه المنظمة السياحية/الفندقية باستمرار معرفة السوق لتطوير عمليات تسويق جديدة تقدم مخرجات مختلفة من	

		0.815			0.724	العمليات الحالية.
						تستخدم هذه المنظمة السياحية/الفندقية معرفة التسويق "كسر القلب" وإنشاء عمليات تسويقية جديدة لم يتم استخدامها من قبل.

المصدر: إعداد الباحثين

جدول 3. نتائج الصديق التمييزي

عينة المنظمات السياحية					
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	المتغيرات
					1. استراتيجية قيادة التكلفة
				0.472	2. استراتيجية التركيز
			0.508	0.379	3. استراتيجية التمايز
		0.334	0.455	0.266	4. اليقظة التكنولوجية
	0.557	0.487	0.561	0.465	5. البراعة التسويقية
عينة المنظمات الفندقية					
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	المتغيرات
					1. استراتيجية قيادة التكلفة
				0.558	2. استراتيجية التركيز
			0.557	0.642	3. استراتيجية التمايز
		0.552	0.487	0.537	4. اليقظة التكنولوجية
	0.586	0.449	0.569	0.654	5. البراعة التسويقية

المصدر: إعداد الباحثين

تم تأكيد الصديق التمييزي للبنى الخمس المستخدمة (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز، البراعة التسويقية واليقظة التكنولوجية) من خلال التأكد من أن نسبة الارتباطات بين المتغيرات لم تتجاوز قيمة 85%، بما يشير إلى وجود نموذج قياس صالح لهذا البحث نظراً لتحقيقه صديق تقاربي وتميزي كافٍ (Vaithilingam et al., 2024).

تقييم النموذج الهيكلي

يمكن إجراء الخطوة التالية من نمذجة المعادلات الهيكلية "تقييم النموذج الهيكلي" باستخدام اثنين من المؤشرات الإحصائية (Cepeda et al., 2024) كما وارد بجدول 4: (أ) حجم التأثير (يُشير إلى حجم تأثير متغير مستقل في متغير تابع بشكل منفصل على أن تكون قيمته الدنيا " $f^2 = 0.02$ ") و(ب) معامل التحديد (يُشير إلى مدى تفسير مجموعة من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد، على أن يكون قيمته المقبولة " $R^2 = 10\%$ "). لتحليل المسارات الإحصائية المباشرة وغير المباشرة كما وارد بجدول 4 وشكل 2، تم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات إحصائية تتمثل في قيمة بيتا (يُشير إلى تأثير متغير ما في متغير آخر)، قيمة ت الجدولية (يجب أن تتخطى قيمة 1.96) والقيمة الاحتمالية للمسار (يجب أن تكون أقل من 0.05) (Vaithilingam et al., 2024). كما تم

استخدام تحليل التأثير المعدل بتوظيف متغير اليقظة التكنولوجية كما وارد بجدول 4 الذي يثبت نظرياً أنه كلما هناك مستويات مرتفعة من اليقظة بالمنظمات السياحية والفندقية، كانت استراتيجية التسويق الحديث أكثر تأثيراً في تنفيذها في تطوير مستويات البراعة التسويقية لموظفي التطوير التكنولوجي في هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام تحليل متعدد المجموعات لإجراء فحص شامل للاختلافات بين كل مسار إحصائي في كلتا العينتين كما وارد بجدول 5.

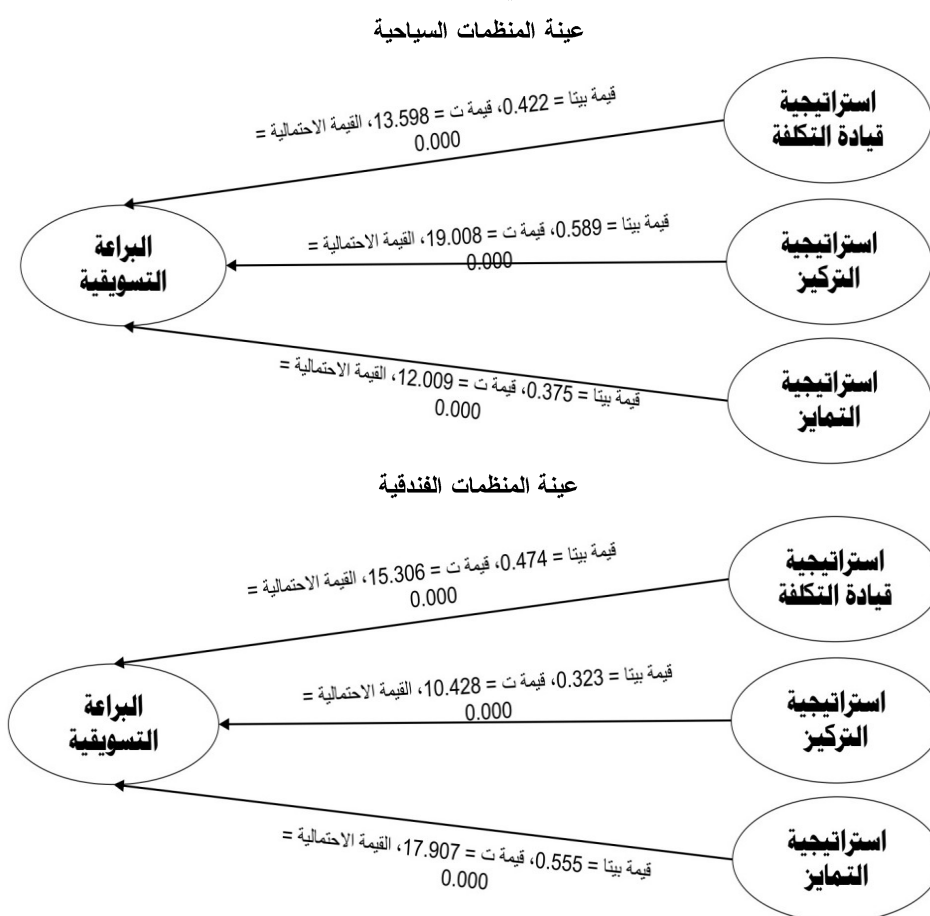
جدول 4. نتائج النموذج الهيكلي

عينة المنظمات السياحية							
المسار	قيمة بيتا	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	معامل التحديد	نتيجة الفرض	
الفرض الأول	استراتيجية قيادة التكلفة ← البراعة التسويقية	0.422***	13.598	0.000	0.401	قبول	
الفرض الثاني	استراتيجية التركيز ← البراعة التسويقية	0.589***	19.008	0.000	0.526	قبول	0.544
الفرض الثالث	استراتيجية التمايز ← البراعة التسويقية	0.375***	12.099	0.000	0.311	قبول	
الفرض الرابع (أ)	اليقظة التكنولوجية*استراتيجية قيادة التكلفة ← البراعة التسويقية	0.364***	11.742	0.000		قبول	
الفرض الرابع (ب)	اليقظة التكنولوجية*استراتيجية التركيز ← البراعة التسويقية	0.373***	12.044	0.000		قبول	
الفرض الرابع (ج)	اليقظة التكنولوجية*استراتيجية التمايز ← البراعة التسويقية	0.289***	9.321	0.000		قبول	
عينة المنظمات الفندقية							
المسار	قيمة بيتا	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	حجم التأثير	معامل التحديد	نتيجة الفرض	
الفرض الأول	استراتيجية قيادة التكلفة ← البراعة التسويقية	0.474***	15.306	0.000	0.429	قبول	
الفرض الثاني	استراتيجية التركيز ← البراعة التسويقية	0.323***	10.428	0.000	0.298	قبول	0.492
الفرض الثالث	استراتيجية التمايز ← البراعة التسويقية	0.555***	17.907	0.000	0.487	قبول	
الفرض الرابع (أ)	اليقظة التكنولوجية*استراتيجية قيادة التكلفة ← البراعة التسويقية	0.274***	8.846	0.000		قبول	
الفرض الرابع (ب)	اليقظة التكنولوجية*استراتيجية التركيز ← البراعة التسويقية	0.347***	11.181	0.000		قبول	
الفرض الرابع (ج)	اليقظة التكنولوجية*استراتيجية التمايز ← البراعة التسويقية	0.329***	10.620	0.000		قبول	

أسفرت نتائج جدول 4 وشكل 2 أن استراتيجية قيادة التكلفة أثرت إيجابياً ومعنوياً في البراعة التسويقية (عينة المنظمات السياحية: قيمة بيتا = 0.422، قيمة ت = 13.598، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ عينة المنظمات الفندقية: قيمة بيتا = 0.474، قيمة ت = 15.306، القيمة الاحتمالية = 0.000)؛ ومن ثم تم قبول صحة الفرض الأول. كما أظهرت نتائج جدول 4 وشكل 2 أن استراتيجية التركيز أثرت إيجابياً ومعنوياً في البراعة التسويقية (عينة المنظمات السياحية: قيمة بيتا = 0.589، قيمة ت = 19.008، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ عينة

المنظمات الفندقية: قيمة بيتا = 0.323، قيمة ت = 10.428، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ ومن ثم تم قبول صحة الفرض الثاني.

علاوة على ذلك، أكدت النتائج الواردة بجدول 4 وشكل 2 أن استراتيجية التمايز أثرت إيجابيًا ومعنويًا في البراعة التسويقية (عينة المنظمات السياحية: قيمة بيتا = 0.375، قيمة ت = 12.009، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ عينة المنظمات الفندقية: قيمة بيتا = 0.555، قيمة ت = 17.907، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ ومن ثم تم قبول صحة الفرض الثالث. كما أظهرت نتائج جدول 4 أن قيم أحجام التأثير في كلتا العينتين بالمسارات المباشرة كانت أحجام قوية كونها تخطت قيمة 0.02 (Vaithilingam et al., 2024). كما فسرت قيم معامل التحديد 54.4% و 49.2% من التباين في البراعة التسويقية من تأثير الاستراتيجيات التسويقية الثلاث مجتمعة في عينة موظفي المنظمات السياحية والفندقية على التوالي.



شكل 2. نتائج الفروض المباشرة
المصدر: إعداد الباحثين

أشارت نتائج جدول 4 أيضاً أن الیقظة التكنولوجية عززت من تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في البراعة التسويقية (عينة المنظمات السياحية: قيمة بيتا = 0.364، قيمة ت = 11.742، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ عينة المنظمات الفندقية: قيمة بيتا = 0.274، قيمة ت = 8.846، القيمة الاحتمالية = 0.000)، بما يؤكد صحة

الفرض الرابع. كما أظهرت نتائج جدول 4 أن اليقظة التكنولوجية عززت من تأثير استراتيجية التركيز في البراعة التسويقية (عينة المنظمات السياحية: قيمة بيتا = 0.373، قيمة ت = 12.044، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ عينة المنظمات الفندقية: قيمة بيتا = 0.347، قيمة ت = 11.181، القيمة الاحتمالية = 0.000)، بما يؤكد صحة الفرض الخامس. علاوة على ذلك، بينت نتائج جدول 4 أن اليقظة التكنولوجية عززت من تأثير استراتيجية التركيز في البراعة التسويقية (عينة المنظمات السياحية: قيمة بيتا = 0.289، قيمة ت = 9.321، القيمة الاحتمالية = 0.000؛ عينة المنظمات الفندقية: قيمة بيتا = 0.329، قيمة ت = 10.620، القيمة الاحتمالية = 0.000)، بما يؤكد صحة الفرض السادس.

جدول 5. نتائج تحليل متعدد المجموعات بين العينتين

القيمة الاحتمالية	قيمة ت	قيمة بيتا	العينتين	المسار
0.443	0.876	0.031	المنظمات السياحية vs الفندقية	استراتيجية قيادة التكلفة ← البراعة التسويقية
0.007	8.339	0.259**		استراتيجية التركيز ← البراعة التسويقية
0.009	5.371	0.167- **		استراتيجية التمايز ← البراعة التسويقية
0.019	3.048	0.095*		اليقظة التكنولوجية* استراتيجية قيادة التكلفة ← البراعة التسويقية
0.677	0.428	0.012		اليقظة التكنولوجية* استراتيجية التركيز ← البراعة التسويقية
0.421	0.958	0.033		اليقظة التكنولوجية* استراتيجية التمايز ← البراعة التسويقية

المصدر: إعداد الباحثين

للتأكد من الاختلافات الجوهرية بين المسارات الإحصائية بكلتا العينتين، تم استخدام تحليل متعدد المجموعات. أظهرت نتائج جدول 5 أن هناك اختلافات معنوية في التأثير الإيجابي لاستراتيجية التركيز في البراعة التسويقية (قيمة بيتا = 0.259، قيمة ت = 8.339، القيمة الاحتمالية = 0.007) لصالح موظفي المنظمات السياحية. على عكس ذلك، أسفرت نتائج جدول 5 أن هناك اختلافات جوهرية في تأثير استراتيجية التمايز في البراعة التسويقية (قيمة بيتا = 0.167، قيمة ت = 5.371، القيمة الاحتمالية = 0.009) لصالح موظفي المنظمات الفندقية. من ناحية أخرى، أكدت نتائج جدول 5 على وجود اختلافات جوهرية في تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في البراعة التسويقية في حال وجود مستويات مرتفعة من اليقظة التكنولوجية (قيمة بيتا = 0.095، قيمة ت = 3.048، القيمة الاحتمالية = 0.019) لصالح موظفي المنظمات السياحية.

5. المناقشة والاستنتاجات

تعتبر هذه الدراسة إسهامًا قويًا لفهم التأثيرات المحتملة لاستراتيجيات التسويق داخل المنظمات السياحية والفندقية وأثرها في تعزيز البراعة التسويقية. أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات جوهرية في تأثير استراتيجيات التسويق الثلاثة (قيادة التكلفة، التركيز والتمايز) في البراعة التسويقية بين المنظمات السياحية والفندقية، مما يفسر

بشكل كبير التباين الملحوظ في البراعة التسويقية لدى موظفي المنظمات السياحية والفندقية. على وجه التحديد، اتضح أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لاستراتيجية التركيز على البراعة التسويقية لصالح موظفي المنظمات السياحية، مما يشير إلى أن التركيز على أسواق محددة أو تخصيص الموارد بفعالية يؤثر بشكل أكثر إيجابية في تحقيق البراعة التسويقية للمنظمات السياحية مقارنةً مثلها بالفندقية. يتفق هذا التوجه مع منظور Akintokunbo (2018) الذي أشار إلى فعالية التخصص في تحسين الأداء التسويقي من خلال تلبية احتياجات العملاء المستهدفين بدقة داخل الشركات السياحية.

يعود التأثير الأكبر لاستراتيجية التركيز داخل المنظمات السياحية والفندقية إلى طبيعة عملها التي تعتمد على استهداف شرائح سوقية محددة. يتيح هذا التخصص تصميم خدمات مخصصة تلبي احتياجات العملاء المستهدفين، مما يعزز من البراعة التسويقية لهذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون حجم المنظمة عاملاً مؤثراً، إذ تميل المنظمات الأصغر إلى تبني استراتيجيات تركيز لضمان ميزة تنافسية في مواجهة المنظمات الكبرى. علاوة على ذلك، فإن نوعية العملاء المستهدفين قد تلعب دوراً رئيسياً، إذ تحتاج تلك المنظمات لتلبية توقعات عملاء محددين بمتطلبات فريدة، مما يجعل استراتيجية التركيز أكثر فاعلية مقارنةً بالمنظمات الأخرى التي تستهدف جمهوراً أوسع وأكثر تنوعاً.

أظهرت استراتيجيات التمايز تأثيراً أكبر على البراعة التسويقية لصالح موظفي المنظمات الفندقية، إذ يعكس أن تقديم منتجات أو خدمات فريدة يعدّ أكثر تأثيراً في تحسين البراعة التسويقية بالمنظمات الفندقية. يتماشى هذا الإدعاء مع ما أشار إليه Gómez et al. (2019) و Tojiri (2023). تُبرز هذه النتائج دور الابتكار والتميز في تقديم خدمات ومنتجات التي يعزز مكانة المنظمات الفندقية في السوق المستهدف. بالنسبة لتأثير استراتيجية قيادة التكلفة في البراعة التسويقية يعتبر أكبر في حالة وجود مستويات مرتفعة من اليقظة التكنولوجية لصالح موظفي المنظمات السياحية، وهذا يشير إلى أن تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف، عند دعمه بمستويات عالية من اليقظة التكنولوجية، يكون له تأثير إيجابي أكبر في البراعة التسويقية بهذه المنظمات. تتفق هذه النتيجة مع عبو ونعموني (2023) و Dewangga & Layman (2023)، إذ بينت دراستهما أن هذه المنظمات التي تركز في خفض التكاليف تحقق قدرة تنافسية مستدامة. يبرز ذلك أهمية تعزيز الكفاءة التشغيلية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

نستخلص مما سبق أن المنظمات السياحية تستفيد أكثر من استراتيجيات التركيز وقيادة التكلفة في حالة وجود مستويات مرتفعة من اليقظة التكنولوجية. على نقيض ذلك، تستفيد المنظمات الفندقية أكثر من استراتيجية التمايز، وذلك يعكس أهمية السياق التنظيمي في تحديد فعالية الاستراتيجيات التسويقية، إذ يختلف تأثير كل استراتيجية بناءً على طبيعة النشاط سواء كان سياحياً أو فندقياً. علاوة على ذلك، تعزز الاستراتيجيات الثلاث مجتمعة من البراعة التسويقية، إذ يتطلب تنفيذ تلك الاستراتيجيات ممارسات استغلالية واستكشافية لتحقيق التنافسية، وهذا ما أكدته (Shahzad et al., 2013; Herzallah et al., 2017). أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن لليقظة التكنولوجية دوراً مهماً في تعزيز فعالية استراتيجيات التسويق، مما يساهم في تحسين الكفاءة التسويقية وزيادة القدرة التنافسية، ومن ثم عززت التأثيرات الإيجابية لاستراتيجيات التسويق الثلاثة في البراعة التسويقية بالمنظمات السياحية والفندقية.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن استراتيجيات التسويق التي تتمتع بمستويات مرتفعة من اليقظة التكنولوجية تُسهم بشكل كبير في تحسين مستوى البراعة التسويقية لموظفي قسم التسويق والتطوير التكنولوجي داخل هذه المنظمات، وهذا ما أكدته دراسة Liu et al. (2019)، حيث أكدوا على أن اليقظة التكنولوجية تؤثر بشكل إيجابي في قدرة المؤسسات على استغلال الفرص التكنولوجية، بما يعزز من فاعلية الاستراتيجيات التسويقية. في هذا

الصدد، أشار بورباله (2015) إلى أن تأثير اليقظة التكنولوجية في طرق التنافس والمساهمة في اختيار أنسب الأساليب المتاحة لتحقيق المزايا التنافسية المستدامة. كما أكد فاضل والعامري (2023) على دور اليقظة التكنولوجية في جذب عملاء المنافسين، فضلاً عن المساهمة في إنشاء سلسلة قيمة تصيف إبداعاً للعملاء، مما يدل على أن هناك مستويات مرتفعة من اليقظة التكنولوجية في هذه المنظمات، كونها أمراً بارزاً لتحسين الأداء التسويقي داخل المنظمات السياحية والفندقية. بناءً على نتائج الدراسة، توصي نتائج هذا البحث بالآتي:

- ضرورة إنشاء وحدات متخصصة داخل المنظمات السياحية والفندقية تكون مسؤولة عن متابعة التطورات التكنولوجية وتأثيرها في السوق المستهدف.
- توجيه الاهتمام نحو التركيز على تطوير استراتيجيات التسويق التي تعتمد على التميز والابتكار لزيادة التنافسية في الأسواق السياحية والفندقية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة لتحسين مهارات موظفي التسويق والمبيعات، مع التركيز على تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار في تطبيق الاستراتيجيات.
- ينبغي للمنظمات السياحية والفندقية أن توجه استثماراتها نحو استراتيجيات التركيز على أسواق محددة، مع تخصيص الموارد بفعالية لتلبية احتياجات العملاء المستهدفين.
- ضرورة تكثيف الاستثمارات في التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لدعم استراتيجيات قيادة التكلفة وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- تطبيق منصات تسويقية تعتمد على البيانات الضخمة لتخصيص العروض والخدمات وفقاً لتفضيلات العملاء، مما يعزز الفاعلية التسويقية.
- إطلاق برامج تدريبية متخصصة للفرق التسويقية تركز على استغلال الفرص التكنولوجية، مما يضمن تحقيق أقصى استفادة من استراتيجيات التسويق الرقمية.
- اعتماد أنظمة إدارة متكاملة لتحسين الأداء الداخلي، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل التكاليف التشغيلية مع الحفاظ على تميز العلامة التجارية.
- يمكن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة البدء في اعتماد الأدوات الرقمية منخفضة التكلفة كبرامج إدارة العملاء والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز استراتيجياتها التسويقية دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة.
- تبني تقنيات الحجوزات الإلكترونية والتواصل التفاعلي مع العملاء عبر تطبيقات الهاتف المحمول يساعد في تحسين تجربة العملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- توفير برامج تدريبية مبسطة عبر الإنترنت لموظفي التسويق والضيافة، مما يمكنهم من استغلال البيانات التحليلية وتحسين استراتيجيات التسويق.
- عقد ورش عمل بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التدريبية لضمان وصول أحدث التقنيات إلى الموظفين، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة.
- الاستفادة من التسويق عبر المحتوى كإنشاء مدونات أو فيديوهات تفاعلية لجذب العملاء بميزانيات محدودة.
- توظيف التسويق التجريبي عبر تقديم عروض تجريبية للخدمات الفندقية أو السياحية، مما يساهم في بناء سمعة قوية وزيادة المبيعات.
- توفير خيارات تمويل أو شراكات مع الجهات الحكومية أو المؤسسات الداعمة التي تقدم دعماً مالياً أو تقنياً لمشاريع التحول الرقمي.

- توفير بيئة عمل داعمة تعتمد على التجربة والخطأ في تنفيذ الحلول التسويقية الجديدة، مما يقلل من مقاومة التغيير.

6. قيود البحث والدراسات المستقبلية

هناك العديد من القيود البحثية التي يمكن معالجتها في الدراسات المستقبلية، بالرغم من النتائج والمساهمات التطبيقية الفريدة التي يقدمها البحث الحالي. أولاً، تم اختيار نهج أخذ العينات الملائمة في هذا البحث كونه يضمن تمثيلاً أكثر دقة لكل نوع من المنظمات. على الرغم من أن العينة شملت موظفي الأقسام (التسويق والمبيعات والتطوير التكنولوجي)، إلا أنه لم يتم تحديد ما إذا كان توزيع العينة يعكس التفاوتات في الاستراتيجيات التسويقية بين القطاعين. قد يكون هناك اختلافات جوهرية بين المنظمات السياحية والفندقية من حيث حجم المنظمة، طبيعة العملاء ومدى اعتمادها على هذه الاستراتيجيات. على سبيل المثال، تعتمد المنظمات السياحية بشكل أكبر على استراتيجية التركيز، حيث تستهدف شرائح محددة من العملاء، بينما تميل المنظمات الفندقية إلى استراتيجية التمايز لتعزيز تجربة العملاء. لذلك فإن عدم التأكد من مدى تمثيل العينة لهذه الفروقات قد يؤثر في إمكانية تعميم النتائج. بناءً على ذلك، يمكن مراعاة هذه الاختلافات والتفاوتات في الدراسات المستقبلية بتضمين حجم المنظمة أو طبيعة العملاء كمتغيرات مربكة أو مُعدلة للعلاقات أو تقسيم العينة وفقاً لهما وإجراء مقارنات أكثر بين كلتا القطاعين.

كما ركز البحث الحالي على المنظمات السياحية والفندقية داخل منطقة القاهرة الكبرى، مما قد يحد من تعميم النتائج على مناطق أخرى ذات خصائص سياحية واقتصادية مختلفة كالمدن الساحلية أو الوجهات الأثرية. قد تختلف طبيعة بيئة العمل، الممارسات الإدارية وفعالية استراتيجيات التسويق بين هذه المناطق، مما يستدعي الحذر عند تعميم النتائج. بناءً على ذلك، يمكن توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مناطق جغرافية متعددة، مما يسمح بتحليل الفروقات السياقية بين الوجهات السياحية المختلفة. كما يمكن توسيع نطاق الدراسات المستقبلية من خلال تحليل تأثير السياق الجغرافي والثقافي في استراتيجيات التسويق السياحي والفندقي، إذ تلعب العوامل الجغرافية دوراً رئيسياً في تشكيل تفضيلات العملاء وسلوكياتهم الشرائية. يمكن أن يتضمن ذلك دراسة الفروقات بين الأسواق السياحية المحلية والدولية، مع تحليل تأثير الهوية الثقافية للمناطق السياحية على نجاح الحملات التسويقية. كما يُعد فهم تأثير التنوع الثقافي لموظفي المنشآت السياحية والفندقية عاملاً بارزاً في تحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز تجربة العملاء. يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المقاصد السياحية المختلفة لاستكشاف كيفية تكيف الاستراتيجيات التسويقية لبورتر مع المتغيرات الثقافية والجغرافية، مما يساهم في تقديم حلول مبتكرة لتعزيز الجاذبية السياحية.

علاوة على ذلك، يمكن التركيز على توظيف التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في تحليل توجهات العملاء وتحسين كفاءة الحملات التسويقية. على سبيل المثال، يمكن دراسة الدور المحوري لتقنيات التحليل التنبؤي في تخصيص العروض السياحية والفندقية وفقاً لسلوكيات العملاء أو كيفية تعزيز تجاربهم عبر تطبيقات الميافيرس. كما يمكن استكشاف أثر التحول الرقمي في ولاء العملاء ومدى قدرة المنشآت الفندقية والسياحية في تبني التقنيات الحديثة لتعزيز استراتيجياتها التسويقية. من خلال التحقق من هذه، يمكن تقديم حلول عملية للقطاعين السياحي والفندقي لدعم تنافسيتهما حول إمكانية مواكبة التغيرات المتسارعة في الأسواق المستهدفة. كما يمكن تعزيز الدراسات المستقبلية من خلال دمج دراسات مقارنة من قطاعات مختلفة كقطاع التجزئة أو التكنولوجيا أو الرعاية الصحية لفهم كيفية تكيف البراعة التسويقية في بيئات غير سياحية. يمكن أن توفر هذه المقارنات رؤى أوسع حول العوامل التي تؤثر في نجاح الاستراتيجيات التسويقية عبر الصناعات المختلفة، مما يساعد في استخلاص ممارسات قابلة للتطبيق في قطاعي السياحة والضيافة.

على الرغم من أن هذا البحث تناول دور البقطة التكنولوجية في تحسين استراتيجيات التسويق، إلا أنها لم تتعمق في تحليل تأثير التقنيات المتقدمة كالواقع المعزز والتعلم الآلي، والتي أصبحت تلعب دوراً متزايد الأهمية في تحسين تجربة العملاء وتعزيز فعالية الحملات التسويقية في صناعة الضيافة. قد يحد غياب هذا التحليل من فهم أعمق لكيفية استغلال التكنولوجيا في تحسين الأداء التسويقي والتنافسية داخل المنظمات الفندقية والسياحية. على هذا النحو، يمكن توجيه الأبحاث المستقبلية لدراسة تطبيقات الواقع المعزز في التسويق السياحي كتوفير جولات افتراضية للفنادق والمعالم السياحية، والتي قد تؤثر إيجابياً في قرارات الحجز المستقبلي وزيادة ولاء العملاء. كما

يمكن دراسة أثر التعلم الآلي في تحليل سلوك العملاء وتخصيص العروض التسويقية وفقًا لأنماطهم وتفضيلاتهم، مما يعزز كفاءة الاستراتيجيات التسويقية.

يُعد عدم التطرق بشكل كافٍ إلى العوامل الخارجية كالبيئة الاقتصادية والمنافسة الخارجية قيدًا بارزًا في هذا البحث، إذ يمكن أن تلعب هذه العوامل دورًا جوهريًا في تشكيل العلاقة بين استراتيجيات بورتر الثلاثة ومستوى البراعة التسويقية داخل المنظمات السياحية والفندقية. تؤثر التقلبات الاقتصادية في قرارات التسعير، تكاليف التشغيل والطلب على الخدمات السياحية والفندقية، مما قد يعدل من فعالية هذه الاستراتيجيات. على سبيل المثال، خلال فترات الركود الاقتصادي، قد تكون استراتيجية قيادة التكلفة أكثر فاعلية، إذ يميل العملاء للبحث عن خيارات أكثر توفيرًا. في فترات الانتعاش الاقتصادي، قد يكون لاستراتيجية التمايز تأثير أقوى على جذب العملاء الباحثين عن تجارب فريدة. كما يمكن أن تؤثر أسعار الصرف والتضخم على تكلفة الموارد والخدمات، مما قد يقلل من كفاءة بعض الاستراتيجيات التسويقية في المنظمات التي تعتمد على استيراد المنتجات أو التعامل مع السياح الدوليين. علاوة على ذلك، تلعب المنافسة الدولية والإقليمية دورًا حاسمًا في تحديد مدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية، إذ تؤثر الابتكارات في الخدمات والعروض التنافسية من الشركات العالمية في أداء المنظمات المحلية.

في حالة ارتفاع المنافسة من سلاسل الفنادق العالمية أو شركات السياحة متعددة الجنسيات، قد تحتاج المنظمات المحلية لتبني استراتيجيات هجينة تجمع بين قيادة التكلفة والتميز لمواكبة متطلبات السوق. على هذا النحو، يمكن أن تركز الدراسات المستقبلية على تحليل تأثير التقلبات الاقتصادية في اختيار المنظمات السياحية والفندقية للاستراتيجيات التسويقية، وقياس كيف تتكيف هذه المنظمات مع الأزمات الاقتصادية والجوسياسية. كما يمكن إجراء مقارنات بين الأسواق المحلية والدولية لفهم كيف تؤثر المنافسة الخارجية في تشكيل الاستراتيجيات التسويقية. علاوة على ذلك، يمكن دمج المتغيرات البيئية في الأطر البحثية المستقبلية لتحليل مدى تأثير البيئة الاقتصادية والمنافسة العالمية في العلاقة بين استراتيجيات بورتر والبراعة التسويقية، مما يوفر فهمًا أكثر شمولًا للديناميكيات السوقية.

من ناحية أخرى، يُعد التركيز على العلاقة بين استراتيجيات بورتر واليقظة التكنولوجية دون تحليل تأثير الفروق الشخصية كالخبرة المهنية والجنس قيدًا بارزًا في البحث الحالي، إذ قد تؤثر هذه العوامل على كيفية استيعاب الموظفين للاستراتيجيات التسويقية وتطبيقها. على سبيل المثال، قد يمتلك الموظفون ذوو الخبرة التي تتخطى خمس سنوات قدرة أكبر على التكيف مع استراتيجيات التمايز بسبب معرفتهم العميقة بالسوق، في حين قد يكون الموظفون الأقل خبرة أكثر تقيدًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ استراتيجيات قيادة التكلفة. كما يمكن أن تختلف وجهات نظر الموظفين من الذكور والإناث تجاه أهمية بعض الاستراتيجيات التسويقية، فقد يكون لبعضهم أولويات مختلفة فيما يتعلق بتقديم الخدمات أو استخدام التكنولوجيا في العمليات التسويقية. من هذا المنطلق، يمكن للدراسات المستقبلية أن تتعمق في تحليل هذه العوامل لفهم كيفية تأثير الفروق الفردية في فعالية الاستراتيجيات التسويقية داخل المنظمات السياحية والفندقية، مما يوفر تصورًا أكثر دقة حول ديناميكيات التنفيذ الفعلي لهذه الاستراتيجيات.

تأسيسًا على ذلك، يُعد تجاهل التأثيرات الثقافية والاجتماعية في السياق المحلي لهذه المنظمات قيدًا حاسمًا، إذ تلعب هذه التأثيرات دورًا محوريًا في تشكيل سلوك العملاء واستجاباتهم للاستراتيجيات التسويقية. على سبيل المثال، قد تؤثر القيم الثقافية والعادات الاجتماعية في مدى نجاح استراتيجيات التمايز داخل الفنادق، إذ يفضل بعض العملاء الخدمات الأصيلة، بينما ينجذب آخرون إلى التجارب المبتكرة. بالمثل، يمكن أن تؤثر العوامل الاجتماعية كمستويات الدخل والأنماط الاستهلاكية في فعالية استراتيجية التركيز داخل المنظمات السياحية، وبالتالي قد يكون هناك تباين ملحوظ في الطلب على أنواع معينة من الرحلات السياحية وفقًا للتركيبة الاجتماعية والاقتصادية. بناءً على ذلك، فإن دمج هذه العوامل في الدراسات المستقبلية قد يوفر فهمًا أعمق لكيفية تطبيق استراتيجيات بورتر بفعالية في البيئات المحلية داخل صناعة الضيافة.

كما يُعد فحص التأثيرات غير المباشرة والمتوسطة ضروريًا لفهم العلاقة الديناميكية بين استراتيجيات بورتر والبراعة التسويقية بشكل أعمق. على سبيل المثال، قد تلعب الثقافة التنظيمية دورًا وسيطًا في تحديد مدى نجاح استراتيجيات التميز أو قيادة التكلفة، إذ يمكن لمنظمات ذات ثقافة إبداعية أن تستفيد بشكل أكبر من استراتيجيات

التمايز عبر تشجيع الابتكار، بينما قد تستفيد المنظمات التي تركز على الكفاءة من استراتيجية قيادة التكلفة بشكل أكثر فاعلية. كما إن السمعة المؤسسية قد تكون متغيراً مُعدلاً، إذ يمكن لمنظمات ذات سمعة قوية أن تجذب عملاء أكثر استعداداً لدفع أسعار أعلى، مما يعزز من نجاح استراتيجية التمايز. على هذا النحو، فإن التوسع في فحص هذه التأثيرات سيعزز من دقة التوصيات ويفتح المجال لاستراتيجيات أكثر تكاملاً في التسويق السياحي والفندقي. من ناحية أخرى، يختلف تطبيق استراتيجيات بورتر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالشركات الكبيرة بسبب الاختلافات في الموارد، الهيكل الإداري ومستوى القدرة على التكيف مع الأسواق المستهدفة. في المؤسسات الصغيرة، قد يكون التركيز يتضمن الاستراتيجية الأكثر فعالية، إذ يمكن لهذه الشركات الاستفادة من استهداف أسواق متخصصة لتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات محددة كالسياحة البيئية أو الفنادق البوتيكية. في المقابل، قد تجد الشركات الكبيرة أنه من الأسهل تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة نظراً لقدرتها على تحقيق وفورات الحجم وخفض التكاليف التشغيلية. كما لم يتضمن البحث الحالي مقارنات مباشرة بين السياحة الداخلية والسياحة الخارجية أو بين فئات مختلفة من العملاء، مما قد يحد من دقة تعميم النتائج. تختلف احتياجات وتوقعات السياح المحليين عن السياح الدوليين، فقد يكون العملاء الدوليون أكثر حساسية للعلامات التجارية، بينما يركز السياح المحليون على التكلفة والخدمات المتاحة، بما قد يؤثر في مدى نجاح الاستراتيجيات التسويقية المختلفة في الأسواق الدولية مقابل الأسواق المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، لم يتم إجراء تحليل مكثف كيفية تأثير الفئات المختلفة من العملاء، كرجال الأعمال مقابل السياح الترفيهيين في العلاقة بين استراتيجيات بورتر والبراعة التسويقية. يمكن أن تختلف استجابات هذه الفئات للاستراتيجيات التسويقية، فقد يفضل السياح الترفيهيون العروض الفريدة والتجارب المميزة، مما يعزز من تأثير استراتيجية التمايز، بينما قد يكون رجال الأعمال أكثر حساسية للسعر والخدمات العملية، مما يجعل استراتيجية قيادة التكلفة أكثر فاعلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الجبوري، نور خليل والعبيدي، مثنى معان (2022). ذكاء المنافسين ودوره في رسم الاستراتيجيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 1(3)، 203-219.

الهنداوي، عبد الحميد عبد الله (2022). الدور الوسيط لدائرة التنافس في العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والأداء التسويقي دراسة ميدانية على مدراء التسويق والمبيعات في شركات الأدوية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(2)، 385-421.

بوذن، جميلة وسلطاني، محمد رشدي (2021). اليقظة التكنولوجية كأداة لتنمية الميزة التنافسية دراسة ميدانية على مجموعة من البنوك بولاية بسكرة. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 4(3)، 90-108.

بورباله، أحمد (2015)، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بآنته، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

حسن، عبد العزيز علي؛ عشري، تامر إبراهيم السيد؛ عبد الوهاب، صفاء ماهر إبراهيم (2024). تأثير البراعة التسويقية علي الأداء التنافسي للشركات. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 3(9)، 623-674.

حنا، يوستينا رزق سليمان (2022). أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران: الدور المعدل للبراعة التسويقية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 16(1)، 481-507.

- صلاح، أحمد؛ وفايد، هناء؛ وفراج، محمد (2019). أثر توافر متطلبات إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات في شركات السياحة فئة. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 13(1)، 1-27.
- عبو، فدوى ونعموني، سمير (2023)، استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها في تعزيز ولاء الزبون-دراسة حالة علامة كوندور، *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 7(2)، 340-364.
- فاضل، فاطمة باسم والعامري، فراس محمد (2023)، تأثير البراعة التسويقية في الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 72، 49-68.
- قادم، جميلة (2023). البقطة التكنولوجية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة: قراءة في المفهوم والمؤشرات والدلالات. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 17(1)، 510-528.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd El-Maksoud, R. M. (2024). Assessing Strategic vigilance and its Role in Enhancing Strategic Entrepreneurship in Egyptian Tourism Companies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 27(1), 444-465.
- Abdo Al-Deeb, S. S., & Mokhtar, R. A. (2022). Marketing Ambidexterity as a gateway to attracting foreign direct investment to the Arab Republic of Egypt's sports sector. *Assiut Journal of Sport Science and Arts*, 2022(1), 82-109.
- Adiwijaya, K., Wahyuni, S., Gayatri, G., & Mussry, J. S. (2020). Does marketing ambidexterity boost marketing performance? Empirical evidence in Indonesia's consumer goods. *Journal of Global Marketing*, 33(4), 266-288.
- Ahmed, M., Aliane, N., Khababa, N., Abdou, M. Y., & Agina, M. F. (2023). Eco-innovation drivers and their impact on tourism and the hospitality business in Egypt. *Administrative Sciences*, 13(7), 167.
- Akintokunbo, O. O. (2018). Market focus strategy and organizational performance of telecommunication companies in Port Harcourt. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 5(3), 258-263.
- Al-Tanayeeb, N. A. N. (2020). *The impact of strategic vigilance in crisis management*. Diss. Zarqa University.
- Anwar, M., & Shah, S. Z. (2021). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, 21(1), e2125.
- Brett, M. R. (2018). Cost leadership or differentiation? Applying Porter's competitive strategies in ecotourism: A case study of Mkhuzi Game Reserve. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(2), 1-27.
- Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340-348.
- Cao, F., Lian, C., Yu, J., Yang, H., & Lin, S. (2019). Study on the adsorption performance and competitive mechanism for heavy metal contaminants removal using novel multi-pore activated carbons derived from recyclable long-root *Eichhornia crassipes*. *Bioresource Technology*, 276, 211-218.

- Carter, W. R. (2015). Ambidexterity deconstructed: a hierarchy of capabilities perspective. *Management Research Review*, 38(8), 794-812.
- Cepeda, G., Roldán, J. L., Sabol, M., Hair, J., & Chong, A. Y. L. (2024). Emerging opportunities for information systems researchers to expand their PLS-SEM analytical toolbox. *Industrial Management & Data Systems*, 124(6), 2230-2250.
- Chzhan, E. A., Tynchenko, V. S., Kukartsev, V. V., Fedorova, N. V., Yamshchikov, A. S., & Krivov, D. A. (2019, August). Essence and classification of the agribusiness organizations competitive strategies. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 315, No. 2, p. 022106). IOP Publishing.
- Dewangga, M. A. K. W., & Layman, C. V. (2023). The Cost Leadership, Entrepreneurship Orientation, and Differentiation Strategies of Bali's MSME in the Tourism Sector. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 12(1), 101-114.
- El Nile, A., & Sobhy, M. (2024). The impact of organizational culture on the efficiency of applying digital transformation in Egyptian official tourism authorities. *The International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 6(2), 222-243.
- Freihat, S. M. S. S. (2020). The effect of marketing ambidexterity on improvement of marketing performance in telecommunication companies in Jordan. *Management Science Letters*, 10(14), 3207-3216.
- Gitau, J. N., & Mang'ana, R. (2021). The effect of cost leadership strategy on performance of commercial banks in Nairobi County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 167-179.
- Gorondutse, A. H., & Gawuna, M. S. (2017). Cost leadership strategy and performance of hotels in the Nigerian context. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 1-12.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142.
- Han, Z., & Erming, X. (2012). Knowledge assimilation and exploitation: Comparison in corporations with different ownership identity. *Nankai Business Review International*, 3(1), 31-51.
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L. J., & Munoz Rosas, J. F. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1496-1519.
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 178-229.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6, 1-15.
- Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6, 1-15.
-

- Khairy, H. A., & Elzek, Y. (2024). The impact of nepotism and workplace gossip on job performance in travel agencies and hotels in Egypt: The moderating role of organizational justice. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(1), 52-75.
- Khan, M. A., Selem, K. M., Elgammal, I., & Abdelhakim, A. S. (2024). AR-enabled safety precautions and employee volunteerism in fast-food restaurants: The pivotal role of adoption intention. *Current Issues in Tourism*, 1-21.
- Kornelius, H., Bernarto, I., Widjaja, A. W., & Purwanto, A. (2020). Competitive strategic manoeuvrability: The missing link between strategic planning and firm's performance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 7413-7422.
- Kurtaliqi, F., Miltgen, C. L., Viglia, G., & Pantin-Sohier, G. (2024). Using advanced mixed methods approaches: Combining PLS-SEM and qualitative studies. *Journal of Business Research*, 172, 114464.
- Lastre Sierra, H., Ruiz Molina, A., & Barrón Villaverde, D. (2025). Implementing organizational ambidexterity using the balanced scorecard in Puebla City's hotel industry, Mexico. *American Journal of Business*, 40(1), 1-23.
- Lin, X. L., Wong, I. A., & Fong, V. H. I. (2025). Building ingenuity in tourism organizations during crises. *Tourism Management*, 110, 105165.
- Liu, Y., Li, W., & Li, Y. (2020). Ambidexterity between low-cost strategy and CSR strategy: contingencies of competition and regulation. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 633-660.
- Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *The TQM Journal*, 36(5), 1242-1251.
- Miano, C., & Wamalwa, L. (2021). Effect of Differentiation Strategies on Sustainable Competitive Advantage of Five Star Hotels in Nairobi, Kenya. *Journal of International Business, Innovation and Strategic Management*, 5(2), 102-116.
- Mutinda, C. K., & Mwasiaji, E. (2018). Competitive strategies and performance of family owned supermarkets in Machakos County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(3), 31-51.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Saeed, M., Adiguzel, Z., Shafique, I., Kalyar, M. N., & Abrudan, D. B. (2023). Big data analytics-enabled dynamic capabilities and firm performance: examining the roles of marketing ambidexterity and environmental dynamism. *Business Process Management Journal*, 29(4), 1204-1226.
- Saeed, M., Adiguzel, Z., Shafique, I., Kalyar, M. N., & Abrudan, D. B. (2023). Big data analytics-enabled dynamic capabilities and firm performance: Examining the roles of marketing ambidexterity and environmental dynamism. *Business Process Management Journal*, 29(4), 1204-1226.
-

- Salvador, F., Chandrasekaran, A., & Sohail, T. (2014). Product configuration, ambidexterity and firm performance in the context of industrial equipment manufacturing. *Journal of Operations Management*, 32(4), 138-153.
- Selem, K. M., Khalid, R., Raza, M., & Islam, M. S. (2023). We need digital inquiries before arrival! Key drivers of hotel customers' willingness to pay premium. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, ahead-of-print, 1-23.
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., & Zia, S. A. (2013). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. *South Asian Journal of Management*, 20(3), 194.
- Thukia, W. J. (2022). Differentiation strategies and tourism performance interplay. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(10), 13-23.
- Tojiri, Y. (2023). Product differentiation strategy for organizational financial profitability: Enhancing market share and profitability comprehensive literature review. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(2), 856-876.
- Vaithilingam, S., Ong, C. S., Moisescu, O. I., & Nair, M. S. (2024). Robustness checks in PLS-SEM: A review of recent practices and recommendations for future applications in business research. *Journal of Business Research*, 173, 114465.
- Xu, H., Feng, Y., & Zhou, L. (2016). Market knowledge development of indigenous Chinese firms for overseas expansion: Insights from marketing ambidexterity perspective. *Asian Businesses in a Turbulent Environment: Uncertainty and Coping Strategies*, 115-141.
- Yadav, A., & Pandita, D. (2022). An Exploratory Study on Calibration of Technology for Talent Management in Disruptive Hotel Industry in India. In 2022 International Conference on Sustainable Islamic Business and Finance (SIBF) (pp. 267-271). IEEE.
- Zaman, M., Tan, C. C., Islam, M. S., & Selem, K. M. (2024). Hospitality customer intentions to write fake online reviews: A cross-cultural approach. *International Journal of Hospitality Management*, 120, 103775.
- Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2014). Customizing quality management practices: A conceptual and measurement framework. *Decision sciences*, 45(1), 81-114.