



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

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



الأدوار المحورية للمرونة التسويقية والتوجه الاستباقي في تعزيز سمعة الفنادق والشركات السياحية

شيماء عبد القوي عبد التواب^١ كريم محمد سليم^٢ نرمين وصفي جرجس^٣

^١ قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم

^٢ قسم إدارة الفنادق - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

معلومات المقالة	المخلص
الكلمات المفتاحية التوجه الاستباقي؛ المشاركة في التغيير؛ المرونة التسويقية؛ صناعة السياحة.	يركّز هذا البحث على استكشاف الأدوار الحيوية لكل من المرونة التسويقية والإيمان بالتوجه الاستباقي في دعم سمعة المؤسسات، من خلال تحليل الدور الوسيط للجهود المبذولة نحو التغيير المؤسسي. وقد تم اعتماد أسلوب بحث كمي باستخدام استبيان إلكتروني، أُتيح للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) وفنادق الخمس نجوم بمنطقة القاهرة الكبرى، وأسفر عن الحصول على ٤١١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية لكل من المرونة التسويقية والتوجه الاستباقي في دفع الجهود نحو التغيير. كما بيّنت النتائج أن السعي نحو التغيير يترك أثرًا إيجابيًا ملموسًا على سمعة المؤسسة. علاوة على ذلك، أوضحت التحليلات أن السعي نحو التغيير يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين السمعة المؤسسية من جهة، والمرونة التسويقية والإيمان بالتوجه الاستباقي من جهة أخرى. وتدل هذه النتائج على أهمية تعزيز القدرات التحولية للموظفين في قطاع الضيافة، باعتبارها ركيزة أساسية لتحسين الصورة المؤسسية. ويوصي البحث بضرورة تبني ممارسات تسويقية مرنة، مع تمكين العاملين من المساهمة الفاعلة في مبادرات التغيير والتطوير. كما يدعو إلى قيام وزارة السياحة والآثار بتطوير معايير أداء ترتبط بثقافة التغيير التنظيمي، إلى جانب تبني أنماط إدارية تُعزز من السمعة المؤسسية في مؤسسات الضيافة.

(JAAUTH)
المجلد ٢٨، العدد ٢،
(يونيه ٢٠٢٥)،
ص ٤٥٦ - ٤٧٩.

المقدمة

في ظل بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، تواجه صناعة الضيافة تحديات متزايدة ناتجة عن التحول السريع في تفضيلات العملاء وتفاقم الضغوط التشغيلية (Dang and Nguyen, 2023)، بالإضافة إلى الحاجة الملحة للحفاظ على صورة مؤسسية قوية وموثوقة (الريميدي، ٢٠١٩؛ Yao et al., 2024). لم تعد السمعة المؤسسية نتاجًا حصريًا لتجارب العملاء فحسب (سليمان، ٢٠٢٥)، بل أصبحت سلوكيات الموظفين

عنصرًا جوهريًا في تشكيلها والمحافظة عليها (حشاد وآخرون، ٢٠٢٣؛ عبد المجيد وآخرون، ٢٠٢٣). استجابة لذلك، ركزت الأدبيات السابقة بشكل كبير على جودة الخدمة وأدوات التسويق الرقمي كمحركات للتميز السوقي (De Pelsmacker et al., 2018; Jariyachamsit, 2022; Stylos et al., 2024)، دون أن تُعير اهتمامًا كافيًا للقدرات الداخلية التي تحفز السلوك التنظيمي الإيجابي.

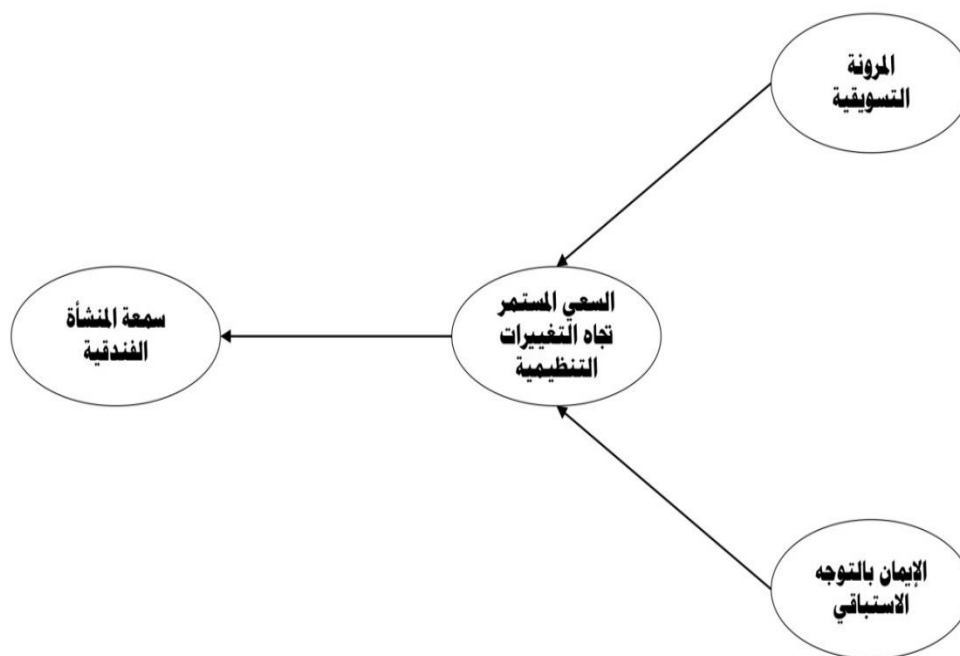
تبرز هذه الفجوة المعرفية بشكل خاص في قطاعي السياحة والضيافة، حيث يلاحظ ضعف الاستثمار في مبادرات تمكين العاملين أو بناء ثقافة تنظيمية مرنة تدعم التغيير (Presbitero and Teng-Calleja, 2017; Al Saba et al., 2023). رغم النمو الملحوظ في أدبيات التوجه الريادي ضمن الخدمات (جمعة، ٢٠٢٢؛ علي، ٢٠٢٣؛ شكري وآخرون، ٢٠٢٤)، إلا أن الدراسات التي تتناول الترابط بين المرونة التسويقية والتوجه الاستباقي والسعي نحو التغيير المؤسسي وتأثيرها على السمعة المؤسسية لا تزال محدودة في مجال الضيافة والسياحة (Elshaer and Saad, 2022; Aydogan et al., 2024; Prayag et al., 2024). ورغم أن بعض الدراسات مثل (العقون وطبايبي، ٢٠٢٤؛ الخزيم، ٢٠٢٥) سلطت الضوء على دور المرونة في التعامل مع التغيرات السوقية، إلا أن الجوانب السلوكية الفردية لهذا الدور لم تُبحث بعمق.

من ناحية أخرى، تناولت دراسات أخرى (الفتلاوي والشمري، ٢٠٢٢؛ غضاب وجاسم، ٢٠٢٤) مفهوم التوجه الاستباقي ضمن سياق قيادة الأعمال، لكنها انصبحت على النتائج التسويقية، دون معالجة دوره كمحرك داخلي محفز للسلوك التغييري داخل منشآت الضيافة (Gebril Taha and Espino-Rodríguez, 2020; Yassine & El Hassouni, 2023). وهذا يبرز وجود فجوة بحثية في فهم العوامل التي تشجع العاملين على تبني التغيير استجابة للمبادرات المؤسسية، وتأثير ذلك في تعزيز السمعة، خاصة في بيئات الدول النامية (Elshaer and Saad, 2022; Aydogan et al., 2024; Prayag et al., 2024).

علاوة على ذلك، تظهر فجوة منهجية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي اختبرت السعي نحو التغيير كمتغير نفسي-سلوكي وسيط يربط بين القدرات التسويقية الفردية والنتائج المؤسسية غير الملموسة مثل السمعة. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى معالجة تلك الثغرات من خلال تقديم نموذج نظري متكامل مستند إلى دمج بين نظرية القدرات الديناميكية ونظرية الهوية الاجتماعية. يهدف النموذج إلى تحليل الأدوار الحيوية التي تلعبها المرونة التسويقية والتوجه الاستباقي كقدرات داخلية في التأثير على السمعة المؤسسية عبر متغير وسيط يتمثل في سعي الأفراد نحو التغيير.

إضافة إلى ذلك، يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية تستفيد منها إدارات الفنادق وشركات السياحة بشأن استثمار القدرات التسويقية في تمكين الموارد البشرية وتحفيزها على التفاعل الإيجابي مع التغيرات المؤسسية. كما يطرح هذا النموذج مسارًا بحثيًا جديدًا لاختبار العلاقة غير المستكشفة بين ثقافة التغيير المؤسسي والسمعة في ظل وجود تمكين وظيفي فاعل، بما يفتح المجال لتعميم النموذج وتكييفه في سياقات تنظيمية متعددة (سليمان، ٢٠٢٥). يوضح الشكل (١) الإطار النظري المقترح، الذي يشرح كيف يمكن للمرونة التسويقية والإيمان بالتوجه الاستباقي كقدرات ديناميكية أن تعزز سعي الأفراد نحو التغيير، والذي بدوره يعمل

كحلقة وصل مؤثرة في تعزيز السمعة المؤسسية. ويعكس النموذج كذلك أهمية تمكين الموظفين كعنصر محوري في تحقيق السمعة المؤسسية وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على المبادرة والتحسين المستمر.



شكل ١. نموذج البحث

الإطار النظري

المرونة التسويقية

تُعد المرونة التسويقية من المفاهيم الاستراتيجية المحورية في قطاعي السياحة والضيافة في ظل التغيرات المتسارعة (Mohamed et al., 2025)، إذ تُجسد قدرة المؤسسات الخدمية على تعديل وتطوير استراتيجياتها التسويقية بشكل استباقي لمواكبة التغيرات المستمرة في تفضيلات العملاء (خاطر، ٢٠٢٠). وتزداد أهمية هذه القدرة في ظل ما تشهده البيئات التنظيمية من تقلبات اقتصادية، تطورات تكنولوجية متسارعة، وأزمات غير متوقعة مثل الأوبئة والكوارث الطبيعية (Gopakumar and Suresh, 2020; Huang and Farboudi, 2021). وتتبع هذه المرونة في مدى استجابة فرق العمل للتغيرات الطارئة، من خلال تعديل الحملات التسويقية وابتكار قنوات اتصال مناسبة مع الأسواق المستهدفة (عبد الكريم وكمال، ٢٠٢٤). إضافةً إلى ذلك، تُعد المرونة التسويقية إحدى القدرات الديناميكية التي تتيح للفنادق والشركات السياحية التكيف مع التحديات دون التأثير السلبي على سمعتها أو مركزها التنافسي (Ibrahim and Elsawalhy, 2024). ولا تقتصر هذه المرونة على تغيير الأدوات فقط، بل تشمل تقديم حلول تسويقية مبتكرة تعكس فهمًا عميقًا لتغيرات الطلب السياحي (Mitreğa, 2020)، وتسهم في ترسيخ صورة ذهنية قوية لدى الجمهور المستهدف (خاطر، ٢٠٢٠). من هنا، يصبح تعزيز هذه القدرة عنصرًا مهمًا في رفع كفاءة الأداء

التسويقي وتعزيز الثقافة التنظيمية التكيفية، والتي تُعتبر ركيزة أساسية لتحسين السمعة المؤسسية (عبد الكريم وكمال، ٢٠٢٤). ولذلك، فإن الاستثمار في المرونة التسويقية يُعد توجهاً استراتيجياً نحو إنشاء منشآت فندقية وسياحية أكثر جاهزية لمواجهة المستقبل، وأكثر قدرة على الاحتفاظ بمكانتها في سوق شديد التنافس (Nguyen et al., 2023).

الإيمان بالتوجه الاستباقي

يمثل الإيمان بالتوجه الاستباقي أحد المفاهيم المهمة التي تعكس مدى استعداد الأفراد للتعامل مع التغيرات البيئية قبل وقوعها (الطائي وآخرون، ٢٠٢٠). ويُعرف بأنه قناعة الموظف بضرورة الاستعداد المبكر للتحديات والفرص المستقبلية، والعمل المسبق على مواجهتها بهدف دعم مرونة المؤسسة ورفع مستوى جاهزيتها (Segarra-Ciprés et al., 2019). هذا التوجه يُعد أحد الأبعاد المعرفية التي تؤثر في سلوكيات الموظف ورؤيته للمستقبل المهني (الطائي وآخرون، ٢٠٢٠؛ Cubillas-Para et al., 2025). وفي القطاعات الفندقية والسياحية التي تتسم بتقلبات دائمة، يُعد التوجه الاستباقي مؤشراً أساسياً على رغبة الموظفين في تبني الابتكار والمشاركة الفعالة في التغيير (Horng et al., 2016). وقد أشارت العديد من الدراسات (Horng et al., 2016؛ Teng and Chen, 2019؛ النادي، ٢٠٢١) إلى أن الأفراد الذين يتبنون هذا التوجه يمتلكون قدرة أعلى على دعم المبادرات الاستراتيجية وتحقيق التكيف داخل المؤسسات المعتمدة على العنصر البشري.

السعي المستمر تجاه التغييرات

يشير مفهوم السعي المستمر نحو التغيير إلى رغبة الموظفين في الانخراط الدائم في مسارات التغيير داخل مؤسساتهم (جمعه، ٢٠١٩). ويُترجم هذا المفهوم من خلال الجهد المستدام الذي يبذله الأفراد في تنفيذ استراتيجيات التحول والتكيف معها بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية (العمراوي وحفصي، ٢٠٢١). وتزداد أهمية هذا التوجه داخل بيئات الضيافة التي تواجه ضغوطاً تنافسية متصاعدة، حيث يُعد سلوك الموظف تجاه التغيير مقياساً حيوياً لمدى جاهزية المؤسسة لاحتضان الابتكار (Belias and Trihas, 2024). كذلك، فإن هذه الجهود تسهم في تعزيز السمعة المؤسسية، خاصة عندما يُظهر الموظفون التزاماً برؤية مستقبلية تتجسد من خلال مساهمتهم في تنفيذ المبادرات الجديدة (جمعه، ٢٠١٩؛ Osman and Yatam, 2024). وجود ثقافة تنظيمية داعمة تُشجع الموظفين على التفكير الابتكاري يُعد عاملاً جوهرياً في تحفيزهم على المشاركة الطوعية في مسارات التغيير (وهبه وماهر، ٢٠٢١). وبالتالي، لا يُقاس السعي نحو التغيير فقط بمعدل تنفيذ التعليمات، بل يرتبط بدرجة تفاعل الأفراد مع الرؤية بعيدة المدى للمؤسسة (Van Den Heuvel et al., 2020)، مما يجعله محورياً استراتيجياً في تحقيق التفوق داخل بيئات الضيافة الديناميكية (Equenot, 2024).

ينطلق هذا البحث من فرضية مفادها أن المرونة التسويقية تُعد محفزاً رئيسياً لسلوك الموظفين في السعي نحو التغيير، مستنداً في ذلك إلى نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد أن المؤسسات الخدمية ذات الاستجابة السريعة تستطيع التكيف مع المنافسة. وتوضح الدراسات الحديثة أن العاملين داخل بيئات تتسم بالمرونة التنظيمية أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتفاعل معه (Ateke and Nwulu, 2021; Elsharnouby and

(Elbanna, 2021; Prayag et al., 2024). ويُعزى ذلك إلى إدراكهم بأن التعديلات المستمرة على الحملات التسويقية وتغيير فئات الاستهداف لا تمثل خللاً، بل هي جزء من استراتيجية واضحة (خاطر، ٢٠٢٠). وتوفر هذه البيئة إحساساً بالتمكين، يعزز من رغبة الأفراد في الانخراط في مبادرات التغيير (سلامة، ٢٠١٩). كما أن هذه المرونة تسهم في ترسيخ ثقافة ابتكارية تجعل من التغيير سلوكاً مألوفاً وطبيعياً (Anning-Dorson and Nyamekye, 2020; Meng et al., 2025). تؤكد نظرية الهوية الاجتماعية أن الموظفين يشكلون هويتهم المهنية من خلال ارتباطهم بثقافة المؤسسة التي ينتمون إليها (حسن، ٢٠٢٢). وعندما يلمس الموظف قدرة منشأته على التكيف والاستجابة باستخدام أدوات تسويقية عصرية، فإنه يُبنى ارتباطاً نفسياً بهذه الثقافة، ويُظهر ميلاً متزايداً للمشاركة في التغيير كجزء من هويته المهنية (Mühlemann et al., 2022). بناءً على هذه الفرضية، يُفترض أن ثقافة المرونة التسويقية لا تسهم فقط في رفع الأداء التنظيمي، بل تدفع أيضاً الموظفين إلى تطوير توجهات فكرية وسلوكية تدعم التغيير المستدام. بناءً على ذلك، يفترض هذا البحث أن:

الفرض الأول: تؤثر المرونة التسويقية إيجابياً ومعنوياً في السعي المستمر تجاه التغييرات.

استناداً إلى نظرية القدرات الديناميكية، يسلط هذا البحث الضوء على الدور المحوري للقدرات الديناميكية في تمكين المؤسسات الخدمية من التكيف السريع والفعال مع المتغيرات البيئية. يُعبر التوجه الاستباقي عن مدى استعداد الموظفين لتبني رؤى مستقبلية تسهم في تعزيز مشاركتهم الفعالة في جهود التغيير (Prayag et al., 2024). وعندما يعتنق الموظفون فكرة التوجه الاستباقي كجزء من النهج الاستراتيجي، فإنهم لا يكتفون بردود الأفعال، بل ينخرطون في التفكير الإبداعي المسبق لمواجهة التحديات قبل وقوعها، مما يُهيئ بيئة تنظيمية مرنة ومستعدة للتغيير المستمر (Akgunduz et al., 2018). هذا الميل المعرفي والسلوكي يعزز جاهزيتهم ويعمل كمحفز إدراكي يُسهل عمليات التغيير (Shin and Jang, 2025). في السياق ذاته، تبرز نظرية الهوية الاجتماعية أهمية إدماج قيم واستراتيجيات المنظمة ضمن هوية الموظفين، مما يدفعهم للمشاركة الجادة في تحسين الأداء (Li et al., 2022). عندما ينظر الموظفون إلى التوجه الاستباقي كعنصر من عناصر الهوية التنظيمية، يزداد انخراطهم في تطوير الهياكل والإجراءات اليومية (Sim et al., 2024). وقد بينت دراسات حديثة أن هذا الانتماء الفكري يُعيد تشكيل العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم، حيث يصبح التغيير مسؤولية يتبناها الموظف لا عبئاً يُفرض عليه (الطائي وآخرون، ٢٠٢٠؛ Sharma، Elsharnouby and Elbanna, 2021 and Kumra, 2024). وبناءً عليه، يُفترض ما يلي:

الفرض الثاني: يؤثر الإيمان بالتسويق الاستباقي إيجابياً ومعنوياً في السعي المستمر تجاه التغييرات.

سمعة المنشأة الفندقية/السياحية

تُعَد السمعة التنظيمية أحد الأصول غير الملموسة التي تعكس مكانة المنشأة في السوق، وتؤثر في قدرتها على الاستمرار ضمن بيئات تنافسية سريعة التغير (Foroudi et al., 2025). فالصورة الذهنية التي تتشكل لدى العملاء والعاملين والمستثمرين تُعبر عن إدراكهم لمستوى الجودة والاستقرار المؤسسي (Ismail et al., 2023). وتُعرّف السمعة من منظور الموظفين على أنها الانطباع العام المتكوّن من خلال تجاربهم المهنية

وتفاعلمهم مع سياسات المنظمة (عبد العاطي ومحمد، ٢٠٢١). كما تُعدّ مؤشراً مهماً للثقة المؤسسية، مما ينعكس على ولاء العاملين للعلامة التجارية (الريميدي، ٢٠١٩). وفي قطاع السياحة والضيافة، أصبحت السمعة عاملاً استراتيجياً أساساً في بناء ميزات تنافسية مستدامة، نظراً لتأثيرها على قرارات العملاء وتحقيق الشراكات (الأسرج وآخرون، ٢٠١٨؛ أبو الفتوح، ٢٠٢٢). السمعة القوية تساهم كذلك في تعزيز قدرة المنشأة على استعادة ثقة السوق بعد الأزمات (عبد المجيد وآخرون، ٢٠٢٣). يفترض هذا البحث أن الجهود المبذولة في التغيير تساهم في رفع مستوى السمعة، من خلال المزج بين مفاهيم القدرات الديناميكية والهوية الاجتماعية. وفقاً للأولى، يُعدّ الموظفون المبادرون في التغيير أدوات فاعلة في تحويل الاستراتيجيات إلى واقع (Elsharnouby and Elbanna, 2021; Nguyen et al., 2023)، بما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية. أما من منظور الهوية الاجتماعية، فإن الموظفين الذين يشعرون بأن دورهم في التغيير محل تقدير، يُظهرون ارتباطاً أكبر بالمنظمة (Ponting, 2020)، ويعتبرون سمعتها امتداداً لهويتهم المهنية (Frare & Beuren, 2022). هذا الارتباط يوحد سلوكاً إيجابياً ينعكس على تعاملهم مع العملاء، ومن يقترح أن:

الفرض الثالث: يؤثر السعي المبذول تجاه التغييرات إيجابياً ومعنوياً في سمعة المنشأة الفندقية/السياحية.

في ضوء نظرية القدرات الديناميكية، تُعدّ المرونة التسويقية وسيلة حيوية تمكن المؤسسات من التفاعل السريع مع التحولات السوقية، وتُهيئ بيئة تنظيمية مرنة تعزز ثقافة التكيف (Ateke and Nwulu, 2021؛ سعد وآخرون، ٢٠٢٥). ومع ذلك، لا تتم هذه المرونة سمعة إيجابية إلا إذا اقترنت بممارسات حقيقية على مستوى الأفراد. إذ يشكل الموظفون صلة الوصل بين التوجهات التسويقية وتنفيذها، وتمكنهم هذه المرونة من المساهمة في اتخاذ قرارات تغييرية جوهريّة (Anning-Dorson, 2021؛ Kalaighnam et al., 2021)، مما يرفع من حافزهم الذاتي نحو تحسين الأداء (الخزيم، ٢٠٢٥). من جهة أخرى، تُبرز الهوية الاجتماعية كيف أن الموظفين في بيئات مرنة يشعرون بأن لهم دوراً محورياً في تحسين الأداء، مما يزيد من وعيهم الإيجابي تجاه سمعة المنظمة (حسن، ٢٠٢٢). فالسعي المستمر نحو التغيير يُجسّد مشاعر الانتماء والتمكين، ويُعزز من إدراك الموظفين بأنهم شركاء في صياغة مستقبل المنظمة (Crestani & Taylor, 2021؛ سليمان، ٢٠٢٠). ومن هذا المنطلق، يقترح البحث الحالي أن:

الفرض الرابع: يتوسط السعي المبذول تجاه التغييرات جزئياً العلاقة بين المرونة التسويقية وسمعة المنشأة الفندقية/السياحية.

تشير نظرية القدرات الديناميكية إلى أن الإيمان بالتوجه الاستباقي في التسويق لا يُعدّ مجرد تصور نظري، بل يمثل قدرة تنظيمية تعكس قدرة المنشأة على الاستجابة للتغيرات البيئية غير المتوقعة (الأنصاري ومحمد، ٢٠٢١). هذا الإيمان يعزز دافعية الموظف الذاتية للمشاركة في عمليات التغيير، بما يهيئهم لتقديم جهود إضافية لدعم التحولات (Katsaros and Tsirikas, 2022; Ling et al., 2024). ومع مرور الوقت، يتعزز إدراكهم بأن المنظمة تسعى للتميز، مما يُساهم في تقييم إيجابي للسمعة (الشقاوي وآخرون، ٢٠٢١). يُمثل السعي المبذول نحو التغيير بذلك حلقة وصل بين القناة الفردية والاستجابة السلوكية. في الإطار ذاته، تبيّن الهوية

الاجتماعية أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم شركاء حقيقيون في عمليات التغيير، ينمي لديهم شعورًا قويًا بالانتماء، وهو ما ينعكس على نظرتهم الإيجابية لسمعة المنظمة (عبد الرحمن، ٢٠٢٢؛ Frare and Beuren, 2022). فالسلوك الاستباقي المدفوع بالقناعة الداخلية يتحول إلى تجربة مهنية تعيد تشكيل علاقة الموظف بالمؤسسة، وتعزز تقييمه لسمعتها (Krishna, 2022). وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن المساهمة في تطوير المنظمات تُفضي إلى تقييمات إيجابية لسمعتها (Kucharska, 2020; Lee et al., 2023; Ali et al., 2023). إذ إن السمعة تُعدّ انعكاسًا لتجربة الموظف الذاتية وسلوكه داخل المؤسسة. بناءً على ذلك، يقترح البحث الحالي أن:

الفرض الخامس: يتوسط السعي المبذول تجاه التغييرات جزئيًا العلاقة بين الإيمان بالتسويق الاستباقي وسمعة المنشأة الفندقية/السياحية.

منهجية البحث

تم اختيار منطقة القاهرة الكبرى كميدان للدراسة استنادًا إلى معايير منهجية مدروسة. فهي تُعد المركز الإداري والسياسي لمصر، بالإضافة إلى مكانتها البارزة كمحور اقتصادي وسياحي رئيسي، إذ تحتضن العدد الأكبر من الفنادق الفاخرة والمقار الرئيسية لشركات السياحة المصنفة فئة (أ)، وفقًا لبيانات الاتحاد المصري للغرف السياحية (Abd-Elhameed et al., 2024). وقد استهدف موظفو فنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) كوحدة تحليل أساسية، نظرًا لدورهم الحيوي في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية والمشاركة الفاعلة في عمليات التغيير، فضلًا عن تأثيرهم المباشر في تشكيل السمعة المؤسسية لتلك المنشآت. وتتميز هذه الفنادق بهياكل تنظيمية معقدة وأقسام تسويق متطورة، مما يستلزم من موظفيها التفاعل المستمر مع توجهات السوق. كذلك، يُعرف العاملون في شركات السياحة فئة (أ) بكثرة تعاملهم مع الأسواق الدولية، ما يجعل خبراتهم ذات أهمية كبيرة في الحفاظ على الصورة الذهنية للمؤسسة. كما أن تلقيهم لتدريبات دورية وخبراتهم المتراكمة يساهم في تعزيز قدرتهم على استيعاب التحولات المؤسسية.

قد تم الاعتماد على أداة الاستبيان الإلكتروني كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، لما توفره من إمكانيات لاختبار العلاقات السببية بشكل فعال (Kumar and Praveenakumar, 2025). وجاء هذا الخيار البحثي انسجامًا مع قدرة هذه الأداة على تفسير التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام أساليب تحليل متقدمة (Nicmanis, 2024)، إلى جانب ملاءمتها للظروف المتغيرة واحتياجات العملاء المتنوعة (Kumar and Praveenakumar, 2025). جرى تصميم الاستبيان مبدئيًا عبر منصة Google Form، ثم نُفذت دراسة استطلاعية على عينة أولية من ٨٠ موظفًا يمثلون عشر فنادق و١٦ شركة سياحة، ممن أبدت إداراتهم الموافقة الطوعية على المشاركة، وذلك للتحقق من وضوح العبارات وثبات أدوات القياس. وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية، أُجريت تعديلات لغوية لتيسير الفهم وضمان دقة الإجابة.

اعتمدت الدراسة على مقاييس مستخلصة من دراسات سابقة مع إدخال تعديلات طفيفة لتناسب مع خصوصية السياق السياحي والفندقي. وقد شمل الاستبيان خمسة أقسام رئيسية؛ الأول منها غطى البيانات

الديموغرافية للمشاركين، فيما توزعت الأقسام الأربعة الأخرى على المتغيرات الرئيسة للدراسة. حيث تم قياس المرونة التسويقية من خلال خمس فقرات مقتبسة من (Liu and Yang (2021) ، وقياس الإيمان بالتسويق الاستباقي عبر خمس فقرات مستمدة إلى (Narver et al. (2004، بينما تم قياس الجهود الموجهة للتغيير بثلاث فقرات مستمدة من (Choi (2007، وأخيراً، تم تقييم سمعة المنشأة من خلال ست فقرات مأخوذة من (Walsh et al. (2009. وقد استُخدم مقياس ليكرت الخماسي في تسجيل الإجابات، بدءاً من "أوافق بشدة" وحتى "لا أوافق بشدة". تم توزيع النسخة النهائية من الاستبيان خلال الفترة من مارس إلى أبريل ٢٠٢٥ على العاملين في فنادق الخمس نجوم وشركات السياحة فئة (أ) داخل نطاق القاهرة الكبرى، استناداً إلى بيانات الاتحاد المصري للغرف السياحية وغرفة المنشآت الفندقية (٢٠٢٤)، والتي تشير إلى وجود نحو ٤٣ فندقاً مصنفاً خمس نجوم وأكثر من ٢٠٠ شركة سياحة فئة (أ). وقد تم تنفيذ التوزيع على موظفي ١٥ فندقاً و ٣١ شركة سياحة بعد تنسيق مع إدارات الموارد البشرية التي تولت إيصال روابط الاستبيان للموظفين المستهدفين.

رُوعي في اختيار المشاركين أن يكونوا قد قضوا سنة واحدة على الأقل داخل مؤسساتهم، لضمان امتلاكهم الخبرة اللازمة ومعرفتهم بالسياسات الداخلية، بما ينسجم مع النموذج المفاهيمي للدراسة. واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة القصدية لملاءمته لطبيعة البحث الذي يستهدف فئة محددة من الموظفين الملمين بالممارسات المؤسسية. وقد تم توزيع ١٠٠٠ استبانة شملت سؤاليين تمهيديين للتحقق من أهلية المشارك، الأول متعلق بنوع المؤسسة، والثاني بمدة الخدمة المهنية. وبعد جمع البيانات، بلغ عدد الاستجابات الأولية ٧٨١، وتم استبعاد ٥٧ استبانة لعدم استيفاء الشروط. كما أُجري تحليل للقيم المتطرفة، أدى إلى حذف ٤٢ استبانة إضافية، إلى جانب استبعاد الردود التي اتبعت نمط تعبئة غير منطقي أو أُنجزت خلال فترة زمنية قصيرة تقل عن ٦٠ ثانية. وبذلك، بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل ٤١١ استبانة. وتم التحقق من كفاية هذا الحجم باستخدام برنامج G*Power، حيث أظهرت النتائج أن الحد الأدنى المطلوب للعينة هو ٢١١ استجابة عند مستوى دلالة ٠.٠٥ (Faul et al., 2009)، مما يجعل العينة النهائية كافية لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ADANCO 2.4، لما يقدمه من مزايا تناسب طبيعة الدراسة الاستكشافية. أولاً، يُعد هذا البرنامج مناسباً للتعامل مع النماذج المعقدة التي تتضمن متغيرات بسيطة (Jhantasana, 2023). ثانياً، يوفر أدوات دقيقة لتقييم الصنق التمييزي والاتساق الداخلي وملاءمة النموذج الكلي، كما يتيح إمكانية بناء نماذج مقارنة وتحليل المسارات غير المباشرة (Memon et al., 2021). ثالثاً، يتمتع البرنامج بالقدرة على معالجة البيانات غير الموزعة طبيعياً دون التأثير على مصداقية النتائج، ما يجعله ملائماً للعينات المستهدفة في أبحاث إدارة الموارد البشرية وقطاع الضيافة (Salem et al., 2025; Zaky et al., 2025).

النتائج والمناقشة

وصف الخصائص الديموغرافية

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم ١ إلى أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر من المشاركين (٥٦.٤%) مقارنة بالذكور (٤٣.٦%)، مما يعكس حضورًا نسائيًا ملحوظًا في قطاعي السياحة والضيافة. وفيما يخص الوضع الاجتماعي، أظهرت النتائج أن ٦٠.٨% من العاملين متزوجون، وهو ما قد يدل على مستوى معين من الاستقرار الوظيفي. أما التوزيع العمري، فقد تبين أن أكثر من نصف الموظفين تقل أعمارهم عن ٣٠ عامًا (٥٢.٨%)، تلتهم الفئة العمرية بين ٤٠ وأقل من ٥٠ عامًا بنسبة ٤٠.٤%، وهو ما يعكس سيطرة الفئة الشابة على القوى العاملة، والتي غالبًا ما تكون أكثر تقبلًا للتغيرات والتحديات. ومن ناحية سنوات الخبرة، فإن ٦٤% من المشاركين لديهم خبرة تقل عن ست سنوات، سواء أقل من ثلاث سنوات أو بين ٣ إلى ٦ سنوات، ما يشير إلى وجود شريحة كبيرة من الموظفين الجدد الذين يُتوقع منهم استعداد أعلى لتبني التغيرات التنظيمية والتوجهات الحديثة.

جدول ١. الخصائص الديموغرافية (حجم العينة = ٤١١)

الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات	الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات
النوع	ذكر	43.6	179	الحالة الاجتماعية	أعزب	39.2	161
	أنثى	56.4	232		متزوج	60.8	250
الفئة العمرية (السنوات)	أقل من ٣٠	52.8	217	الخبرة المهنية (عدد السنوات)	أقل من ٣	30.2	124
	أقل من ٣٠ - ٤٠	6.3	26		٣-٦	33.8	139
	أقل من ٤٠ - ٥٠	40.4	166		٧-١٠	25.1	103
	أكثر من ٥٠	.50	2		أكثر من ١٠	10.9	45

تقييم نموذج القياس

تُظهر بيانات الجدول ٢ والشكل ٢ أن نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية. وقد تم تحليل تشبع الفقرات، وجاءت جميع القيم أعلى من ٠.٧٠٨، وهو ما يعكس قدرة الفقرات على قياس البُعد الكامن ذاته الذي تنتمي إليه (Cepeda et al., 2024). إضافةً إلى ذلك، تجاوزت قيم متوسط التباين المُستخرج (AVE) لجميع المتغيرات الحد المقبول البالغ ٠.٥٠، حيث سجلت المرونة ٠.٦٩٧، والإيمان بالتسويق الاستباقي ٠.٦١٠، والسعي نحو التغيير ٠.٧٧٣، في حين بلغت السمعة ٠.٥٥٥، ما يدل على وجود صدق تقاربي قوي في النموذج. عند النظر في مؤشرات الاتساق الداخلي، أظهرت النتائج أن جميع القيم فاقت ٠.٨٠.

(Vaithilingam et al., 2024)، مما يعكس تجانساً مرتفعاً بين عناصر كل مقياس. كما دعمت نتائج معامل كرونباخ ألفا هذا الاتساق، حيث جاءت جميع القيم أعلى من ٠.٧٠، مما يُشير إلى ثبات وصدق جديدين لأدوات القياس المستخدمة (Cepeda et al., 2024).

جدول ٢. نتائج الصدق التقاربي

المتغيرات	كود الفقرة	تشبع الفقرة	الموثوقية المركبة	كرونباخ ألفا	متوسط التباين المُستخرج
المرونة التسويقية	مرونة ١	0.871	0.920	0.891	0.697
	مرونة ٢	0.833			
	مرونة ٣	0.802			
	مرونة ٤	0.866			
	مرونة ٥	0.799			
الإيمان بالتسويق الاستباقي	إيمان ١	0.824	0.886	0.840	0.610
	إيمان ٢	0.783			
	إيمان ٣	0.763			
	إيمان ٤	0.747			
	إيمان ٥	0.786			
التغيرات المقبول تجاه السعي	سعي ١	0.900	0.911	0.853	0.773
	سعي ٢	0.858			
	سعي ٣	0.879			
سمعة المنشأة	سمعة ١	0.776	0.882	0.839	0.555
	سمعة ٢	0.752			
	سمعة ٣	0.768			
	سمعة ٤	0.774			
	سمعة ٥	0.673			
	سمعة ٦	0.722			

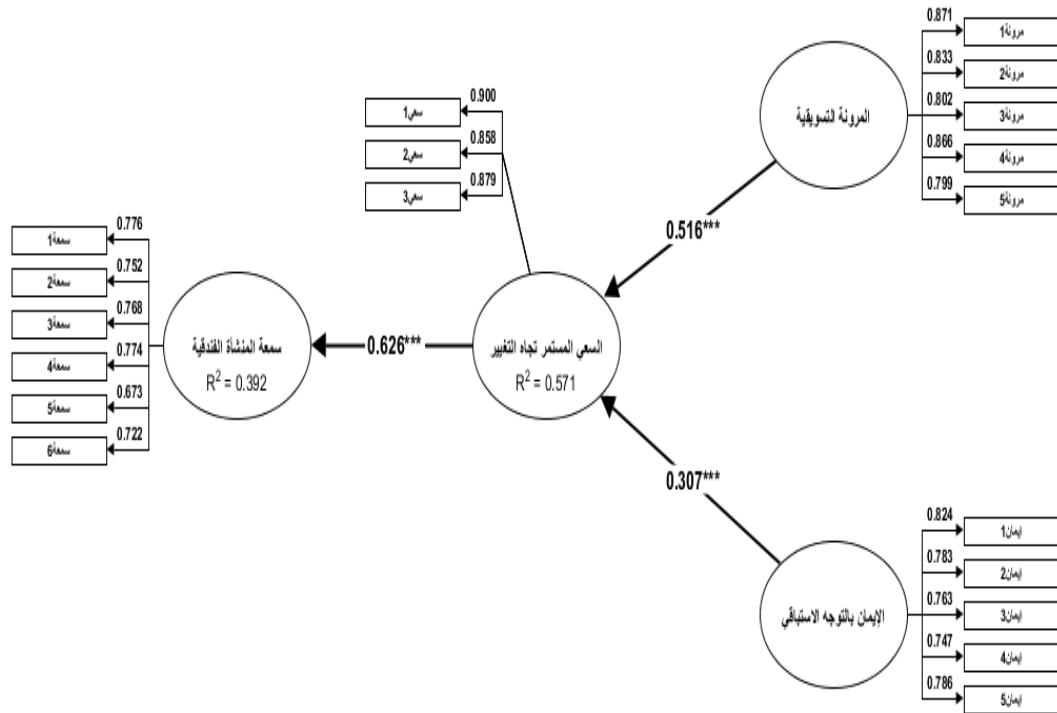
جدول ٣. نتائج الصندق التمييزي

المتغيرات	١	٢	٣	٤
المرونة التسويقية				
الإيمان بالتسويق الاستباقي	0.468			
السعى المبذول تجاه التغيرات	0.522	0.565		
سمعة المنشأة	0.442	0.690	0.538	

تقييم النموذج الهيكلي

أوضحت نتائج الجدول ٤ أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للمرونة التسويقية على الجهود المبذولة نحو التغيير ($B = 0.516, t = 11.309, p = 0.000$)، وهو ما يدعم صحة الفرض الأول. وقد بلغ حجم هذا التأثير ٠.٣٤٧، وهو ما يُصنف بين المتوسط والقوي، في حين أظهر معامل التحديد (R^2) لقابلية التغيير قيمة بلغت ٠.٥٧١، مما يشير إلى أن المرونة التسويقية تسهم في تفسير أكثر من ٥٧% من التباين في هذا المتغير، مؤكدة دورها كمحفز رئيسي لتبني سلوكيات التغيير بين الموظفين (Elsharnouby and Elbanna, 2021). كما بينت النتائج أن الإيمان بالتوجه التسويقي الاستباقي له تأثير إيجابي ومعنوي أيضًا على الاستعداد للتغيير، إذ سجل معامل التأثير ($B = 0.307, t = 6.596, p = 0.000$)، وهو ما يؤيد الفرض الثاني. ويُعد حجم التأثير ٠.١٢٢ مؤشراً على تأثير متوسط الأهمية، مما يعكس مدى قناعة الموظفين بأهمية هذا النهج. ويُظهر ذلك أن الإدراك الاستباقي يتجاوز كونه مجرد مفهوم نظري، ليصبح سلوكًا فعليًا في مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية ضمن بيئات العمل المتغيرة (Steen et al., 2024).

إضافة إلى ما سبق، أظهرت النتائج أن تبني جهود التغيير له تأثير إيجابي ومعنوي على السمعة التنظيمية للفنادق والمنشآت السياحية ($B = 0.626, t = 14.808, p = 0.000$)، مما يعزز الفرض الثالث. وتُشير هذه النتيجة إلى أن تفاعل الموظفين الإيجابي مع التغيير يسهم في تحسين الصورة الذهنية للفندق وتعزيز موقعه التنافسي (Osman and Yatam, 2024). وقد بلغ معامل التحديد (R^2) لسمعة المنشأة السياحية ٠.٣٩٢، أي أن ما نسبته ٣٩.٢% من التباين في السمعة يمكن تفسيره من خلال التوجه نحو التغيير، مما يبرز أهمية ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للتحويل والتجديد. عند تحليل التأثيرات غير المباشرة، تبين أن المرونة التسويقية تؤثر على السمعة المؤسسية من خلال الوسيط المتمثل في السعي نحو التغيير، وكان هذا التأثير إيجابيًا ومعنويًا ($B = 0.323, t = 9.360, p = 0.000$). كما أن الإيمان بالتوجه التسويقي الاستباقي أثر بدوره بشكل غير مباشر على السمعة عبر نفس الوسيط ($B = 0.192, t = 5.189, p = 0.003$)، وهو ما يدعم قبول الفرضين الرابع والخامس ويعزز أهمية تعزيز ثقافة التغيير داخل المنشآت لتعظيم سمعتها ومكانتها في السوق.



شكل ٢. نتائج اختبار الفروض المباشرة

جدول ٤. نتائج النموذج الهيكلي

نتيجة الفرض	معامل التحديد	حجم التأثير	المعنوية	قيمة T	قيمة β	المسار
قبول	0.571	0.347	0.000	11.309	0.516***	الفرض الأول: المرونة التسويقية ← السعى المبذول تجاه التغييرات
قبول		0.122	0.000	6.596	0.307***	الفرض الثاني: الإيمان بالتسويق الاستباقي ← السعى المبذول تجاه التغييرات
قبول	0.392	0.645	0.000	14.808	0.626***	الفرض الثالث: السعى المبذول تجاه التغييرات ← سمعة المنشأة
قبول			0.000	9.360	0.323***	الفرض الرابع: المرونة التسويقية ← السعى المبذول تجاه التغييرات ← سمعة المنشأة
قبول			0.003	5.189	0.192**	الفرض الخامس: الإيمان بالتسويق الاستباقي ← السعى المبذول تجاه التغييرات ← سمعة المنشأة

المناقشة العامة

تُظهر نتائج هذا البحث الأهمية الكبيرة لتطبيق المرونة التسويقية وتعزيز التوجه الاستباقي كعاملين محوريين في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات تدفع نحو التغيير. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين المرونة التسويقية والسعي نحو التغيير، وهو ما يتماشى مع ما توصل إليه (Kim and Kim, 2024) من أن المؤسسات السياحية والفندقية التي تتسم بمرونة عالية تكون أقدر على التكيف مع التغيرات السوقية والبيئية عبر تعديل استراتيجياتها الترويجية. ويدعم ذلك أيضًا ما أشار إليه (وهبه وماهر، ٢٠٢١) من أن البيئات التي تتسم بالمرونة تسهم في تعزيز استعداد الموظفين لتقبل المتغيرات الطارئة. في المقابل، أظهرت دراسة (Georgescu et al., 2024) أن المرونة بمفردها ليست كافية لتحقيق التغيير دون وجود بيئة ثقافية داعمة، مما يُبرز دور السياق المحلي في توجيه فعالية هذه المرونة. وفي إطار منشآت الضيافة بمنطقة القاهرة الكبرى، التي تشهد منافسة مرتفعة وضغوطاً سوقية مستمرة، بدت المرونة التسويقية أكثر تأثيراً في تعزيز استعداد الأفراد للتغيير (Osman and Yatam, 2024). إضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج أن الإيمان بالتوجه الاستباقي يرتبط بشكل إيجابي بسلوكيات التغيير، وهو ما يعكس أهمية غرس ثقافة المبادرة في بيئات العمل (Liu and Yang, 2021). وأكدت نتائج (Jaafar et al., 2025) على أن التوجه الاستباقي يعد من المقومات الأساسية للريادة، إذ يمكّن الموظفين من توقع العقبات والاستعداد لها. كما وجد (حشاد وآخرون، ٢٠٢٣) أن مؤسسات السياحة التي تعتمد على التفكير الاستباقي تحقق قدرة أعلى على التكيف مع تطورات العملاء. على الرغم من تشكيك (Matsuo, 2024) في التأثير المباشر للتوجه الاستباقي على سلوكيات الموظفين، إلا أن نتائج هذه الدراسة أظهرت أن العاملين في الفنادق الفاخرة وشركات السياحة من الفئة "أ" في القاهرة الكبرى يتمتعون بمستوى ملحوظ من حرية اتخاذ المبادرات، مما يساهم في تعظيم أثر هذا التوجه على السلوكيات المرتبطة بالتغيير.

من أبرز النتائج أيضًا أن السمعة المؤسسية لمنشآت الضيافة تأثرت بشكل ملحوظ بسلوكيات الموظفين المرتبطة بالسعي نحو التغيير، الأمر الذي يؤكد دور العامل البشري في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة في أذهان العملاء (Ismail et al., 2023). ويتوافق هذا الطرح مع ما قدمه كل من (Bowen, 2024) و(Nuortimo et al., 2024)، والذان أشارا إلى أن السمعة تنعكس من خلال الرسائل التسويقية المتداولة وتفاعل العملاء مع جودة الخدمات المقدمة. وفي حين نبهت (Mühlemann et al., 2022) إلى مخاطر تطبيق التغيير بشكل فوقي دون إشراك الموظفين، أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الدوافع الذاتية وراء سلوكيات التغيير كانت أقوى من أي ضغوط تنظيمية، وهو ما ساهم في تحسين السمعة بدلاً من الإضرار بها. أخيرًا، بينت الدراسة أن سلوكيات السعي نحو التغيير تلعب دورًا وسيطًا مهمًا في تفسير العلاقة بين القدرات التسويقية المؤسسية وسمعة المنشأة، وهو ما يدعم التصور بأن الموظفين ليسوا مجرد منفذين لتوجيهات الإدارة، بل يشكلون عناصر فاعلة في بلورة صورة المنشأة وتحديد موقعها ضمن السوق التنافسي.

توصيات البحث

أولاً: توصيات موجهة لمديري الموارد البشرية في الفنادق وشركات السياحة

- العمل على ترسيخ ثقافة التسويق المرن من خلال برامج تدريبية تركز على تعزيز قدرات الموظفين في التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في الأسواق.
- تطوير مبادرات داخلية تُحفز الموظفين على تبني ممارسات استباقية، مثل اقتراح خدمات مبتكرة تعكس احتياجات الضيوف.
- تحديث سياسات الموارد البشرية بما يتيح مشاركة أوسع للموظفين في عمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسة.

ثانياً: توصيات موجهة لوزارة السياحة والآثار والجهات الحكومية ذات الصلة

- تقديم أشكال متنوعة من الدعم المؤسسي للمنشآت التي تُظهر التزامًا فعليًا بممارسات التغيير المؤسسي المنبثقة من الموظفين أنفسهم.
- إعداد أدلة إرشادية توضح كيفية غرس ثقافة التغيير في المؤسسات السياحية، مدعومة بأمثلة ناجحة من السياق المحلي.
- توجيه الجهود الترويجية نحو دعم الكيانات الفندقية والسياحية التي تميزت في بناء سمعة إيجابية قائمة على ممارسات تشاركية ومستدامة.

ثالثاً: توصيات موجهة للجامعات والمراكز البحثية

- دعم الدراسات العلمية التي تتناول مساهمة العاملين في بناء السمعة المؤسسية، مع التركيز على استخدام أساليب بحثية تجمع بين الكم والنوع.
- تنظيم فعاليات علمية دورية تجمع الأكاديميين مع أصحاب المصلحة من القطاع، لمناقشة آفاق التغيير داخل مؤسسات السياحة والضيافة.
- تصميم أدوات تقييم جامعية تساعد على قياس مدى مواءمة المحتوى الأكاديمي مع الاحتياجات الواقعية للقطاع، في إطار تعزيز ثقافة التغيير الإيجابي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الفتوح، محمد السيد. (٢٠٢٢). أثر السمعة التنظيمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات العامة. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*، ٥٩ (١)، ٥٢-٥٣.
- أحمد خيرى، حازم، حافظ محمود، رانيا وعزت حشاد. (٢٠٢٣). تأثير القدرات الديناميكية الخضراء على أداء الإدارة البيئية في الفنادق الحاصلة على النجمة الخضراء: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية البيئية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، ٧ (٢)، ٣٦-١٧.

- الأُسْرَج، أسماء، فهمي، تقي وجعفر، هبة الله. (٢٠١٨). أثر إدارة السمعة علي تحقيق الميزة التنافسية لشركات السياحة. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، ٢ (١)، ٧٠-٩١.
- الأنصاري، محمد صبري ومحمد، رجب أحمد عطا. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، عدد سبتمبر، ج١ (٨٩)، ٣٢٠-٤٩٠.
- الخير، سلطان محمد صالح. (٢٠٢٥). أثر القيادة الرقمية على البراعة التنظيمية في وكالات السفر السعودية: الوساطة للمرونة الإستراتيجية. *المجلة الدولية للدراسات السياحية والفندقية*، ٨ (٢)، ٢٨-٤٩.
- الريميدي. بسام سمير (٢٠١٩). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القوة التنظيمية والسمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية. *مجلة الباحث الإقتصادي*، ٧ (٢)، ٤٨٤-٥٠٧.
- الشاوي، محمد بن ناصر؛ الشاعر، إبراهيم، عبد الحميد ومصطفى، محمد علي. (٢٠٢١). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنشآت السياحية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢١ (٢)، ٢٦٤-٣٠٦.
- الطائي، يوسف، العميدي، ضرغام، سعودي ونجوى. (٢٠٢٠). التسويق الاستباقي ودوره في تعزيز التميز المنظماتي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب الأسواق التجارية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، ٧ (٢)، ١١٠-١٢٨.
- العقون، كريمة، وطبايية، وسليمة. (٢٠٢٤). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق المرونة التسويقية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة فنادق الخمس نجوم بالشرق الجزائري. *khazzartech الاقتصاد الصناعي*، ١٤ (٢)، ٣٨٦-٤١١.
- العمراوي، زكية، حفصي، وامال. (٢٠٢١). معوقات الاتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي-دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، ١٠ (٣)، ٤٨٩-٥٠١.
- الفتلاوي، حسين والشمري، احمد. (٢٠٢٢). تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *مجلة الريادة للمال والاعمال*، ٢-٢٧.
- النادي، نوال محمود. (٢٠٢١). الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء والنجاح الريادي (بالتطبيق على شركات تكنولوجيا المعلومات بمحافظة الدقهلية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٢ (العدد الأول-الجزء الثالث)، ٣٩٣-٤٥٦.

- جمعة، صباح محمد عبد الرازق. (٢٠٢٢). تأثير المرونة التنظيمية كمتغير وسيط على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال أزمة كوفيد-١٩. *مجلة الدراسات التجارية والإدارية*، ٣ (٢)، ٣٢-١.
- جمعة، سيد هارون. (٢٠١٩). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها علي الأداء الوظيفي الجامعي-دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة*، ٤٩ (٤)، ٥٥١-٦٠٨.
- حسن، نجوى متولي. (٢٠٢٢). أثر القيادة المستتيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة*، ٥٢ (١)، ٤٥-٩٠.
- حشاد، محمدعزت، محمود أبو زيد، جمال أبو رية، ومروة. (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية الخضراء على السمعة التنظيمية الخضراء للمؤسسات السياحية والفندقية: الدور المعدل للهوية التنظيمية الخضراء. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، ٧ (٢)، ٣٦-٥٩.
- خاطر، سامح احمد. (٢٠٢٠). اثر ابعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة (دراسة تطبيقية). *التجارة والتمويل*، ٤٠ (٣)، ١٢٧-١٧٤.
- سعد، أحمد السيد، رفعت، أماني، أبوزيد، رضا محمود، ...الزن ويحيى شحاتة. (٢٠٢٥). دور الارتجال التسويقي في تحقيق البراعة التسويقية في شركات الطيران: الدور الوسيط لليقظة التسويقية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، ٩ (١)، ٤٣-٦٦.
- سلامة، وجيه محمد السيد. (٢٠١٩). أثر تطبيق أبعاد التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ١٦ (١)، ٢١٣-٢٢١.
- سليمان، أيمن سعد عبداللاه. (٢٠٢٥). دور الموقع الإلكتروني للفندق في إدارة سمعته الرقمية: دراسة حالة لفنادق القاهرة الكبرى. *المجلة الدولية للدراسات الفندقية و السياحية وترميم الآثار*، ١ (١)، ١٢٧-١٤٢.
- سليمان، يوستينا. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية علي المرونة الإستراتيجية في شركات السياحة المصرية: الدور الوسيط للبراعة التنظيمية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، ٤ (٢)، ٨٣-١٠١.
- شكري، دولت، غيث عبد الحليم، أحمد، ونشأت السيد مرتضي، الشيماء. (٢٠٢٤). الإبداع الإداري في المؤسسات السياحية والفندقية: أدوار التمكين والبراعة. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*، ٢٦ (١)، ٤١١-٤٣٥.
- عبد الرحمن، فاطمة محمد. (٢٠٢٢). الهوية التنظيمية بالجامعات المصرية ومحددات تفعيلها (دراسة نظرية). *الإدارة التربوية*، ٣٣ (٣٣)، ١٥٩-٢١٤.

عبد العاطي، احمد محروس خضير ومحمد، أسماء عبد المعطي. (٢٠٢١). أثر تطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، ١٥ (٣)، ٢٣٢-٢٧٦.

عبد الكريم، عثمان وكمال، محمد السيد. (٢٠٢٤). دور المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بجمهورية مصر العربية). *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، ٣٨ (٤)، ٦٧-٩٤.

عبدالمجيد شيبه، مني، عبدالسميع، حميدة والعزب، محمود رمضان. (٢٠٢٣). أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية لشركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*، ٧ (١)، ٢٥-١.

علي، حسين عوض الياضي. (٢٠٢٣). أثر الاستشراف الاستراتيجي في أثر التوجه الريادي، دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٤ (٩)، ٢٣٧-٢٥٤.

عيد، أيمن عادل، شاكر، نادر سمير، رفعت، وهاني أحمد. (٢٠٢٠). دور القوة التنظيمية في إحداث التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على المنشآت الفندقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٥ (١)، ١٩٧-٢٢٤.

غضاب، حسن عودة وجاسم، علي عيسى. (٢٠٢٤). نجاح المنظمات الفندقية على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من الموظفين في فنادق الدرجة الاولى في محافظة بغداد. *Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences*، ١٦ (٥٥)، ٨٨٤-٩١١.

وهبة، مروة؛ وماهر، حنان. (٢٠٢١). إدارة التغيير كأداة لتعزيز مستوى الإبداع الوظيفي للعاملين بشركات السياحة المصرية فئة (أ). *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، ١٥ (٢)، ١٦٧-١٩٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd-Elhameed, E. A., Morsy, M. A., & Qoura, O. (2024). Food Handlers Current and Future Training Needs Regarding Food Allergy at Five-star Hotels in Greater Cairo. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 18(1), 24-42.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., and Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Al Saba, F., Mertzanis, C., and Kampouris, I. (2023). Employee empowerment and tourism sector employment around the world. *Journal of Tourism, Heritage and Services Marketing*, 9(2), 28-40.

- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., and An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in psychology*, 13, 1100448.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325.
- Anning-Dorson, T., and Nyamekye, M. B. (2020). Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 605-624.
- Ateke, B. W., and Nwulu, C. S. (2021). Dynamic marketing capabilities and adaptability of hospitality firms in Rivers State. *Niger. J. Manag. Sci*, 22.
- Aydogan, M., de Esteban Curiel, J., Antonovica, A., and Cetin, G. (2024). Characteristics of crises resilient organizations in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(4), 1432-1453.
- Belias, D., and Trihas, N. (2024). How can we predict the integration and the success of organizational change in the hospitality sector?. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 25(6), 2011-2045.
- Bowen, D. E. (2024). An organizational behavior/human resource management perspective on the roles of people in a service organization context: frameworks and themes. *Journal of Service Management*, 35(1), 1-21.
- 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.
- Chasapi, P., Pateli, A., Mylonas, N., and Kourouthanassis, P. (2024). The Impact of Organizational Resources on Organizational Agility in Hospitality Industry: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Tourism Research*, 26(5), e2779.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467–484 .
- Crestani, I., and Taylor, J. F. (2021). Communicate belonging? Duoethnography of an organisational change study. *Journal of Organizational Ethnography*, 10(2), 180-192.
- Cubillas-Para, C., Tomaseti-Solano, E., and Cegarra-Navarro, J. G. (2025). Aligning agility and proactive market orientation to get ready for Industry 4.0: stop lagging, start logging (In). *European Journal of Management and Business Economics*.

- Dang, T. D., and Nguyen, M. T. (2023). Systematic review and research agenda for the tourism and hospitality sector: co-creation of customer value in the digital age. *Future Business Journal*, 9(1), 94.
- De Pelsmacker, P., Van Tilburg, S., and Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.
- Elshaer, I. A., and Saad, S. K. (2022). Entrepreneurial resilience and business continuity in the tourism and hospitality industry: The role of adaptive performance and institutional orientation. *Tourism Review*, 77(5), 1365-1384.
- Elsharnouby, T. H., and Elbanna, S. (2021). Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector. *Tourism Management*, 82, 104184.
- Equenot, T. (2024). *Change management dynamics applied to the fast-evolving luxury hotel industry* (Master's thesis, T. Equenot).
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., and Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Foroudi, P., Melewar, T. C., Tzempelikos, N., Ha, N. C., and Tourky, M. (2025). Integrating corporate identity, social responsibility, and reputation: A triadic framework for sustainable branding in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 130, 104224.
- Foroudi, P., Turan, C. P., Melewar, T. C., Dennis, C., and Tzempelikos, N. (2024). Corporate identity management: A study of employees' perceptions in the context of the retail and the hospitality and tourism sectors. *International Journal of Hospitality Management*, 122, 103876.
- Frare, A. B., and Beuren, I. M. (2022). Effects of corporate reputation and social identity on innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1409-1427.
- Gebril Taha, M., and Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the Egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315.
- Gopakumar, K., and Suresh, M. (2020, October). Applications of marketing flexibility in manufacturing and service sectors. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 954, No. 1, p. 012003). IOP Publishing.
- Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., Liu, C. H., and Hu, D. C. (2016). Exploring the relationship between proactive personality, work environment and employee

- creativity among tourism and hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 25-34.
- Huang, A., and Farboudi Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1-2), 138-167.
- Ibrahim, G., and Elsawalhy, Y. E. H. (2024). The Impact of Organizational Inertia on Organizational Performance in Travel Agencies and Hotels: The Moderating Effect of Organizational Agility. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 8(1/2).
- Ismail, E., Halim, Y. T., and EL-Deeb, M. S. (2023). Corporate reputation and shareholder investment: a study of Egypt's tourism listed companies. *Future Business Journal*, 9(1), 56.
- Jaafar, M., Khan, K. N., & Salman, A. (2025). A systematic review and framework for organizational agility antecedents towards industry 4.0. *Management Review Quarterly*, 1-26.
- Jariyachamsit, S. (2022). Marketing Strategy, Customer Relationship Management (CRM), and Service Quality on Brand Loyalty of Four-Star Hotels in Thailand. *International journal of health sciences*, 6(S4), 1524-1539.
- Jhantasana, C. (2023). Reviewing ADANCO 2.3. 1 for a modern partial least squares structural equation model to be used in online education during the COVID-19 pandemic. *Asia Social Issues*, 16(4), e255152-e255152.
- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., and Gal, D. (2021). Marketing agility: The concept, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Katsaros, K. K., and Tsirikas, A. N. (2022). Perceived change uncertainty and behavioral change support: the role of positive change orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 511-526.
- Kim, B. H., & Kim, H. L. (2024). Effects of transformative tourism activity on the mitigation of menopause symptoms and life satisfaction. *International Journal of Tourism Research*, 26(4), e2714.
- Krishna, A. (2022). Employee-organization identity fusion: Connecting leadership and symmetrical internal communication to identity-and engagement-related outcomes. *International Journal of Business Communication*, 23294884221130744.
- Kucharska, W. (2020). Employee commitment matters for CSR practice, reputation and corporate brand performance—European model. *Sustainability*, 12(3), 940.
- Kumar, A., and Praveenakumar, S. G. (2025). Research methodology. Authors Click Publishing.
- Lee, S., Hameduddin, T., and Lee, G. R. (2023). Organizational image and employee engagement: Exploring the inter-relationships between construed external image

- and perceived organizational identity. *The American Review of Public Administration*, 53(2), 82-96.
- Li, J., Irina, Y. Y., Yang, M. X., and Chen, S. (2022). How needs for belongingness and justice influence social identity and performances: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 366-374.
- Ling, B., Yao, Q., Liu, Y., and Chen, D. (2024). Fairness matters for change: A multilevel study on organizational change fairness, proactive motivation, and change-oriented OCB. *PloS one*, 19(10), e0312886.
- Liu, Y., and Yang, R. (2021). Strategic marketing flexibility and its impact on performance in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 305–314.
- Matsuo, M. (2024). High-performance work systems and proactive behavior: the mediating role of customer-oriented behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 46(1), 1-18.
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., and Cham, T. H. (2021). PLS-SEM statistical programs: a review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), 1-14.
- Meng, J., Begum, M., Na, M., and Shah Alam, S. (2025). The Impact of Innovative Culture on Adaptive Marketing and Service Innovation in Hospitality: A Strategic Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 1-38.
- Mitręga, M. (2020). Dynamic marketing capability–refining the concept and applying it to company innovations. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(2), 193-203.
- Mohamed, W. S. A. H. A., Al-Azab, M. R., and Marzouk, A. M. (2025). The Influence of Intrusive Marketing on Marketing Flexibility in the Airline Industry: An Employee Perspective. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 9(1/2), 26-45.
- Mühlemann, N. S., Steffens, N. K., Ullrich, J., Haslam, S. A., and Jonas, K. (2022). Understanding responses to an organizational takeover: Introducing the social identity model of organizational change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(5), 1004.
- Narver, J. C., Slater, S. F., and MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Nguyen, H. T., Pham, H. S. T., and Freeman, S. (2023). Dynamic capabilities in tourism businesses: antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1645-1680.

- Nicmanis, M. (2024). Reflexive content analysis: An approach to qualitative data analysis, reduction, and description. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 16094069241236603.
- Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*, 1-22.
- Osman, Z., and Yatam, M. (2024). Embracing Change: Enhancing Employee Readiness in Open Online Flexible Distance Learning Institutions. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 13(2).
- Ponting, S. S. A. (2020). Organizational identity change: impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 6-26.
- Prayag, G., Jiang, Y., Chowdhury, M., Hossain, M. I., and Akter, N. (2024). Building dynamic capabilities and organizational resilience in tourism firms during COVID-19: A staged approach. *Journal of Travel Research*, 63(3), 713-740.
- Presbitero, A., and Teng-Calleja, M. (2017). Employee proactivity in hotels undergoing organizational change and development. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(4), 401-421.
- Salem, M. H., Selem, K. M., Ahmed, H. S. H., and Mohamed, H. A. (2025). Moral intelligence among Muslim employees in hospitality settings: scale development and validation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1-20.
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., and García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.
- Sharma, P. K., and Kumra, R. (2024). Organizational justice and proactive customer service performance mediate the role of work engagement in the hospitality industry. *Benchmarking: An International Journal*.
- Shin, H. W., and Jang, H. (2025). Overcoming barriers of corporate digital responsibility in the hospitality and tourism industry: a social identity perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Sim, S. C., Huang, S., Mustafa, M. J., and Chan, W. L. (2024). Developing employee proactivity in entrepreneurial ventures through training: An organisational identity approach. *European Journal of Training and Development*.
- Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2024). Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12501.
- Stylos, N., Jiang, Y., and Pergelova, A. (2024). Guest editorial: Marketing via smart technologies in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(3), 1285-1293.

- Teng, H. Y., and Chen, C. Y. (2019). Proactive personality and job crafting in the tourism industry: does job resourcefulness matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 110-116.
- 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.
- Van Den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., and Schaufeli, W. B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish journal of psychology*, 23, e56.
- Walsh, G., Beatty, S. E., and Shiu, E. M. (2009). The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form. *Journal of Business Research*, 62(10), 924-930.
- Yao, Y., Han, T. Y., and Bi, J. W. (2024). The role of employee loyalty in online reputation: evidence from tourism and hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), 2406-2442.
- Yassine, S. B. A. I., and EL HASSOUNI, S. (2023). Exploring theoretical and empirical insights on tourist behavior. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 41-60.
- Zaky, A. N., Selem, K. M., Emam, A. M., and Ahmed ElZoghbi, M. S. (2025). The impact of Guest Experience Drivers on Continuous Experience of AI-powered Services: The Mediating Role of Flow State. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 28(2), 37-56.



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

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



Pivotal Roles of Marketing Flexibility and Proactive Orientation in Enhancing Hotel and Tourism Agency Establishment Reputation

Shimaa Abd El-Kawy Abd El- Tawab¹

Kareem Mohamed Seleem² Nirmen Wasfy Gerges³

^{1,3}Tourist Studies Department – Faculty of Tourism and Hotels –Fayoum University

²Hotel Management Department – Faculty of Tourism and Hotels –Suez Canal University

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

proactive
orientation;
change
engagement;
marketing
flexibility;
tourism industry.

(JAAUTH)
Vol. 28, No. 2,
(Jun 2025),
PP.456 -479.

This study sheds light on the pivotal roles of marketing flexibility and belief in proactive orientation in enhancing organizational reputation, by examining the mediating role of efforts directed toward organizational change. A quantitative approach was adopted, utilizing an online survey distributed to employees of Category A travel agencies and five-star hotels in Greater Cairo. A total of 411 valid responses were collected and subjected to statistical analysis. The findings revealed significant and positive effects of marketing flexibility and proactive orientation on the efforts exerted toward change. Furthermore, results demonstrated that these change-oriented efforts have a meaningful positive impact on the organization's reputation. In addition, the analysis indicated that the relationship between organizational reputation and both marketing flexibility and proactive orientation is partially mediated by the degree of effort invested in pursuing change. These findings underscore the importance of investing in the transformative capabilities of hospitality employees and empowering them to contribute to shaping the organization's image. Based on these insights, the existing study recommends that hospitality managers integrate marketing flexibility strategies and actively engage staff in development initiatives. It also calls on the Ministry of Tourism and Antiquities to establish performance standards that align with a culture of internal change, and to adopt administrative models that support institutional reputation.