



أثر أبعاد التسويق الاستباقي على تحقيق التفوق التنافسي بالتطبيق على شركات السياحة المصرية  
أحمد عرفان الطوبجي<sup>١</sup>  
ياسمين عبدالمعطي عطية رمضان<sup>٢</sup>

١ المعهد العالي للسياحة والفنادق – أيجوث الاسماعيلية

٢ جامعة شرق بورسعيد التكنولوجية

## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تحديد تأثير أبعاد التسويق الاستباقي كأداة من أدوات مراقبة ورصد وتحديد المتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال قبل حدوثها والعمل على مواكبتها، وتحقيق التفوق التنافسي كتوجه إداري جديد قائم على قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة متفوقة للعملاء، بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى. من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ) في الإدارة العليا وأقسام التسويق وتصميم البرامج السياحية، وقد بلغ حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون ٣٨٢ مفردة تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. تم جمع البيانات بواسطة قائمة استقصاء، وتم تحليل البيانات لاستمارات الاستقصاء المستوفاة بشكل كامل، والتي بلغ عددها ٣٢٢ استمارة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) لاختبار صحة فرضيات الدراسة. من أهم النتائج التي تم التوصل إليها عدم وجود معرفة شاملة عن مفهوم التسويق الاستباقي بالرغم من تطبيق بعض أبعاده في بعض الشركات، وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي وتحقيق التفوق التنافسي من وجهة نظر العاملين في الشركات السياحية. وقدمت الدراسة عدة توصيات منها ضرورة اهتمام الإدارة في شركات السياحة المصرية بالمعرفة الشاملة للتسويق الاستباقي واستراتيجيات تطبيقه، وعقد ورش عمل للعاملين لتعريفهم بأبعاده، لما له من دور فعال في تحقيق التفوق التنافسي لأعمال تلك الشركات.

©2022 World Research Organization, All rights reserved

**Key Words:** Proactive marketing – competitive superiority - Creative ability - Market sensing.

**Citation:** Eltobgy E. A. & Attia A. Y., (2022) *Challenges efforts the rehabilitation of mines and quarries for tourism* “., No.27 -1 (1) 1 – 19.

## مقدمة:

تواجه منظمات الأعمال في ظل بيئة الأعمال الحالية، العديد من المتغيرات التي تعوق قدرتها على اكتساب مزايا تنافسية والارتقاء بأدائها للوصول إلى المستوى الذي يحقق أهدافها ويحافظ على مركزها السوقي. ومن أهم هذه المتغيرات اتساع ظاهرة العولمة، ظهور أنماط جديدة من المنافسة، تطور نظم تكنولوجيا المعلومات، زيادة التوجه نحو التحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك من متغيرات دفعت تلك المنظمات إلى البحث عن أساليب جديدة لإدارة أعمالها. إذ وجدت تلك المنظمات أن مداخل الإدارة التقليدية أصبحت محدودة الفاعلية، مما دفع الباحثين لتطوير مداخل للإدارة في المنظمات تهدف إلى تلبية متطلبات البيئة التنافسية المتغيرة. من هذا المنطلق ظهر مدخل التفوق التنافسي في الإدارة الاستراتيجية كمفهوم جديد قائم على قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة متفوقة للعملاء (Gul, 2020).

وتعد استراتيجية التفوق التنافسي استراتيجية ديناميكية، حيث أنها تتطلب مراقبة مستمرة وتكيفاً مع متطلبات العملاء المتغيرة والقوى التنافسية. فالمنظمة التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي والحفاظ عليه، لا بد أن تكون لديها القدرة على تحديد مصادر مزاياها التنافسية، وقياس أدائها مقارنة بالمنافسين، وتنفيذ تحركات فعالة واستباقية للدفاع عن مركزها السوقي وتعزيزه (Dogbe et al., 2020). كما أدركت منظمات الأعمال أن ديمومتها وبقائها في سوق العمل وتفوقها التنافسي، مرهوناً بمدى تكيفها وسرعة استجابتها للتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى البحث عن آليات ووسائل تساهم في محاولة رصد وتحديد هذه التغيرات قبل حدوثها والعمل على مواكبتها لضمان التكيف معها والتميز عن المنافسين. ومن هنا ظهر مفهوم التسويق الاستباقي. فالاستباقية تعني التنبؤ بالأحداث قبل الحدوث الفعلي لها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث مستقبلاً (Rusayda et al., 2020).

## مشكلة الدراسة

تم عمل دراسة استطلاعية على عينة من شركات السياحة المصرية في القاهرة الكبرى (١٠ شركات) للتعرف على مدى تطبيق مفهوم التسويق الاستباقي، ومدى اهتمامهم بتحقيق أبعاد التفوق التنافسي، مما يساعد على تحديد مشكلة البحث. وتم التوصل إلى أنه على الرغم من تطبيق بعض أبعاد التسويق الاستباقي في معظم الشركات، إلا أنه هناك قصور في فهم التسويق الاستباقي كتوجه إداري جديد، بالإضافة إلى وجود قصور في إدراك أبعاد التفوق التنافسي.

مما سبق يمكن إظهار مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

١. ما مدى تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي في شركات السياحة المصرية محل الدراسة؟
٢. ما مدى إدراك أبعاد التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية محل الدراسة؟
٣. إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي على تحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية؟

## أهداف الدراسة

١. توضيح مدى تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي في شركات السياحة المصرية.
٢. تحليل مدى وجود مصادر للتفوق التنافسي في شركات السياحة المصرية.
٣. التعرف على أثر العلاقة بين تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي وبين تحقيق التفوق التنافسي في شركات السياحة المصرية.



٤. تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لأبعاد التسويق الاستباقي، الأمر الذي سينعكس بدوره على تحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية محل الدراسة.

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على العلاقة بين تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي كاتجاه تسويقي حديث، وبين تحقيق التفوق التنافسي لشركات السياحة المصرية، وما لهذه العلاقة التأثيرية من دور في مساعدة متخذي القرار في شركات السياحة على تحديد الجوانب التي يجب الاهتمام بها وإعطائها الأولوية للمساهمة في تطوير أعمالها وزيادة تفوقها التنافسي.

## فرض الدراسة:

تم صياغة فرض الدراسة على شكل فرض العدم، نظراً لأنه لم يتاح للباحثين رصد من الدراسات السابقة التي تؤكد على عدم وجود فروق بين متغيرات الدراسة لمجتمع الدراسة الحالي في ظروف متغيرة، أو في مجتمعات بحثية أخرى. وتمت صياغة الفرض كالتالي:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين كل من أبعاد التسويق الاستباقي وتحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية.

## الإطار النظري

### التسويق الاستباقي

يعتبر التسويق من أكثر العلوم الاجتماعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية، وانطلاقات العولمة، والثورات العلمية والتكنولوجية، وذلك لكونه مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية المحاطة بمتغيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه (الطويل، ٢٠١٧). من هذا المنطلق بدأ اهتمام المنظمات في الوقت الحالي بالمجتمع والبيئة المحيطة للمنظمات، مما ساعد على ظهور اتجاهات حديثة في التسويق الاستباقي، الذي أصبح من الأدوات اللازمة التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تنتج عن التغيرات البيئية المختلفة، ومن العناصر الهامة لتحقيق النجاح للمنظمات المعاصرة، وأحد السبل الأساسية لتحقيق الابتكار والتميز (مصيلحي، ٢٠١٧). وبموجب التسويق الاستباقي تتولى المنظمة مهمة مراقبة البيئة الخارجية، ومتابعة اتجاهات السوق ومتغيراته، والتنبيه بالتغيرات التي قد تحدث في اتجاهات طلب العملاء المستقبلية والتي تقود إلى إيجاد فرص تسويقية جديدة واستغلالها لتحقيق مزايا تنافسية (سعدون، ٢٠٢٢).

وفي هذا السياق وردت في الأدبيات المتخصصة التي تناولت موضوع التسويق الاستباقي العديد من المفاهيم.



وفيما يلي توضيح لوجهات النظر المختلفة لأراء بعض الباحثين عن تعريف التسويق الاستباقي من خلال الجدول رقم (١):

## جدول (١) بعض تعريفات مفهوم التسويق الاستباقي حسب وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين

القدرة على التوقع قبل الحدوث الفعلي للأحداث واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للمشاكل التي قد تحدث مستقبلا.	(Harber,2000)
نظرة مستقبلية يبحث فيها السوق عن فرص جديدة يتم استغلالها بالشكل الأمثل لتقديم منتجات وخدمات من قبل المنافسين، والعمل على التنبؤ بالطلب المستقبلي للتمكن من قيادة التغيرات السوقية بالاعتماد على مدخل الإبداع وإدارة المخاطر.	(Lumpkin & Dess, 2001)
قيام المنظمة بتقديم منتجاتها وخدماتها اعتمادا على المعلومات التي تم الحصول عليها من السوق، قبل أن يكون للظروف تأثير على بيئة أعمالها	(Sandberg, 2005)
قدرة المنظمة على إجراء تغييرات جوهرية نتيجة لمستجدات متوقعة في بيئة أعمالها قبل حدوثها.	(David et al., 2008)
التركيز على تحفيز الوعي الاستباقي لدى المنظمة بهدف زيادة التفكير في جميع الاحتياجات الكامنة والمستقبلية للعملاء.	(Herhausen, 2011)
التغيرات التي يتم تقديمها من خلال الأعمال الجديدة من منتجات وخدمات، لتحقيق أهداف ريادية عبر تحركات استباقية من خلال قيادة السوق من قبل المنافسين.	(Rezvani & Khazaei, 2013)
تقديم منتجات وتقنيات وأليات إدارية جديدة للاستجابة للتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال المتطورة.	(Teresa et al., 2015)
محاولة اقتناص الفرص التسويقية الجديدة وتقديم منتجات وخدمات تناسبها.	(Olawoye, 2016)
منظور تسويقي جديد يهدف إلى البحث عن الفرص التسويقية لتقديم منتجات وخدمات جديدة من قبل المنافسين. وهو القدرة على التنبؤ والتخطيط قبل الحدوث الفعلي للأحداث، واتخاذ الإجراءات للأحداث المحتملة مستقبلا.	(Olubiyi et al., 2019)
محاولة إيجاد الحلول الوقائية للمنظمة ودراسة واستغلال أفضل الفرص والمبادرات التي يمكن من خلالها إحداث تغيير في المنظمة.	(Rusayda et al., 2020)
الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تهدف بها إلى البحث عن المعلومات السوقية المختلفة واستغلالها بعقلية استباقية واكتشاف الفرص السوقية بهدف القيام بتقديم منتجات جديدة قبل المنظمات الأخرى المنافسة في السوق.	(نصور ، ٢٠٢١)
عملية تحليل كافة اتجاهات العملاء الكامنة، وتصميم منتجات وخدمات بطريقة مبتكرة وبشكل استباقي.	(Czinkota et al., 2021)
متابعة ومراقبة البيئة الخارجية والبحث عن متطلبات العملاء المستقبلية، لتقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق لتحقيق ريادة المنظمة.	(هادي وعبود، ٢٠٢١)
قيم ومعتقدات المنظمة الموجهة إلى اكتساب ميزة على منافسيها، من خلال تحديد اتجاهات العملاء والمنافسين المستقبلية والاستعداد للتعامل معها والاستجابة لها	(Schulze et al. 2022)
قيام المنظمة بالعمل اعتمادا على المعلومات التي تم الحصول عليها من السوق، قبل أن يكون للظروف أثر مباشر على المنظمة.	(سعدون، ٢٠٢٢)



من خلال ما سبق، يمكن تعريف التسويق الاستباقي بأنه قدرة المنظمة على متابعة البيئة الخارجية لأعمالها لرصد أهم المتغيرات والمستجدات والفرص المحتملة، ومحاولة الاستجابة لها لتحقيق الريادة من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو ابتكار أساليب إدارية تميزها عن منافسيها.

## أبعاد التسويق الاستباقي

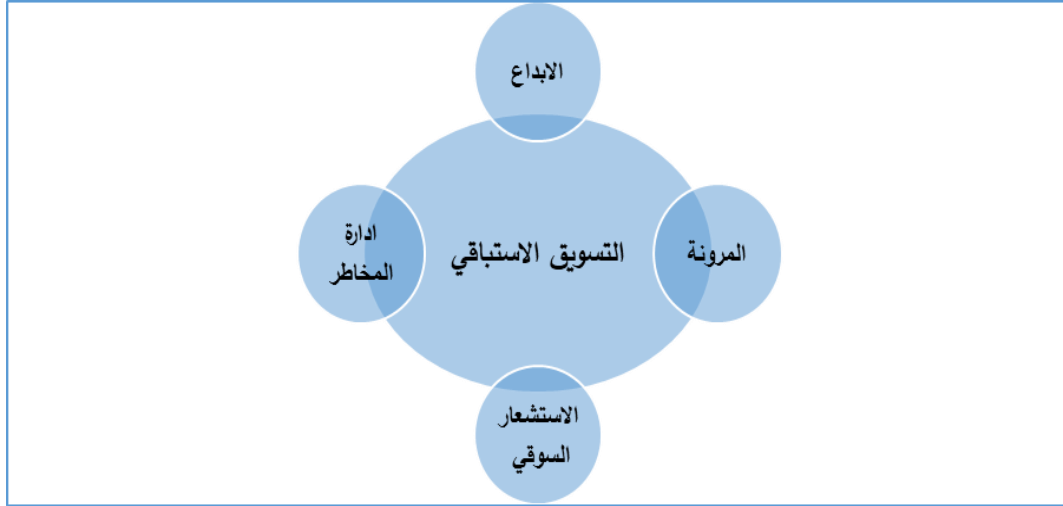
اتفق مجموعة من الباحثين على أن الشركات التي تهتم بممارسة التسويق الاستباقي عليها أن تتبنى مجموعة من أربعة أبعاد أساسية (Arshad et al., 2014 ; Olubiyi et al. 2019 ; Nicholson & Kavanagh, 2021 ; أبو نجم، ٢٠١٨ ; الدليمي، ٢٠١٧ ; العباسي وعبد الفتاح، ٢٠١٨ ; بدن والزيدي، ٢٠٢٢) وتتضمن هذه القدرة الإبداعية (الإبداع الجذري) ويقصد بها تبني المنظمة لأفكار مبتكرة، أو أساليب جديدة تمكنها من تقديم منتج فريد أو خدمة متميزة أو استحداث عمليات إنتاجية تساهم في تلبية احتياجات العملاء، أو إنشاء أسواق جديدة، أو تطوير قنوات توزيع، وبالتالي تساهم في تحقيق سمعة متميزة للمنظمة مما يساعد في تفوقها التنافسي (نصور، ٢٠٢١). وتتضمن القدرة الإبداعية للمنظمة أشكالاً مختلفة منها الإبداع التكنولوجي الذي يظهر عبر الجهود البحثية والهندسية لتطوير منتجات أو تقديم خدمات إلكترونية، والإبداع التسويقي الذي يتضمن طرق مختلفة لدراسة السوق وابتكار خدمات أو منتجات أو برامج جديدة ومحاولة ترويجها بطرق مختلفة، فضلاً عن الأبداع الإداري الذي يبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعمل على تطبيقها داخل المنظمة (بدن والزيدي، ٢٠٢٢).

المرونة تعبر عن قدرة المنظمة في الاستجابة والتكيف مع التغيير في أذواق ورغبات العملاء، التغيير في اتجاهات الطلب، وكذلك التغيير في بيئة الأعمال ذاتها والظروف المحيطة بها، وقد أضاف بعض الباحثين إلى بعد المرونة ضرورة توافر نظام فعال للاتصالات التسويقية (النعيمي والأفندي، ٢٠١٧).

الاستشعار السوقي يشير الاستشعار السوقي في المنظمات الاستباقية إلى فهم السوق والتنبؤ بالتغيرات قبل اتخاذ أي إجراء في سياسات المنظمة أو قراراتها التسويقية. كما يشمل بعد الاستشعار السوقي قدرة المنظمة الاستباقية على التحرك نحو الفرص التسويقية الجديدة لاستثمارها قبل المنافسين من خلال رصد أي تغيرات في بيئة الأعمال، وجمع معلومات بشكل مستمر من السوق لتحديد الاتجاهات الجديدة لطلب العملاء ومحاولة الاستجابة لها أو التكيف معها (الدليمي، ٢٠١٨). ويضم الاستشعار السوقي مكونات تشمل التعرف على السوق، ورصد المنافسة وتحليل المنافسين، والتغذية العكسية من العميل (نصور، ٢٠٢١).

إدارة المخاطر تعرف إدارة المخاطر بكونها مدخل علمي للتعامل مع المخاطر التي ينتج عنها خسائر معينة من خلال اتباع إجراءات للحد من أثارها السلبية أو التقليل منها إلى أدنى حد. فمع ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات زادت العوامل التي قد تهدد استقرار المنظمة ونموها وتجعلها عرضة للعديد من المخاطر، ومن أجل تحقيق البقاء والحفاظ على التفوق التنافسي لابد للمنظمات أن تتولى إدارة المخاطر التي تحيط بها. وأضاف العديد من الباحثين أن إدارة المخاطر أصبحت أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، لأن تجاهل المخاطر قد يؤدي إلى فشل المنظمة أو التأثير على سمعتها وصورتها الذهنية لدى المتعاملين معها (نصور، ٢٠٢١). بالإضافة إلى ما سبق تعتبر المخاطر عنصراً أساسياً في بيئة أعمال المنظمات الاستباقية، إذ أن هذه المنظمات تقوم باتخاذ ممارسات سريعة لأعمال غير مؤكدة، أو دخول أسواق جديدة غير معروفة، لذا يجب على متخذي القرار في هذه المنظمات تقييم الفرص المختلفة وتحديد مدى توازن المنافع المتوقعة مع المخاطر المرتقبة لها، كما يجب تقييم أوضاع الشركة باستمرار لتقليل حالات عدم التأكد البيئي بشكل عام (بدن والزيدي، ٢٠٢٢).

وفيما يلي شكل توضيحي (١) يوضح أبعاد التسويق الاستباقي.



شكل رقم ١: أبعاد التسويق الاستباقي

## ثانياً: التفوق التنافسي

ظهر مفهوم التفوق التنافسي في الأدبيات المعاصرة المرتبطة بمجال الإدارة الاستراتيجية، نظراً لما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية، حيث أنه قد أصبح التحدي الحقيقي للمنظمات هو تحويل المزايا التنافسية إلى تفوق تنافسي (تايه والعياش، ٢٠١٨). فالتفوق التنافسي ما هو إلا تحقيق قيمة مضافة للعميل من خلال قيام المنظمة بأداء أعمالها بطريقة أكثر فاعلية من منافسيها (النعيمة والأفندي، ٢٠١٧). ويعرف التفوق التنافسي للمنظمة بأنه القدرة على إمداد العميل بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، وهو إمكانية تقديم سلع وخدمات بجودة مرتفعة وسعر مناسب وفي الوقت المحدد، وتلبية احتياجات العميل بطريقة تفوق المنافسين (بدن والزبيدي، ٢٠٢٢).

كما عرفه النعيمة والأفندي (٢٠١٧) بأنه عبارة عن أداء المنظمة لأعمالها المختلفة بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في تكوين قيمة للعميل لا يستطيع باقي المنافسين تحقيقها. وهو توجه إداري يضم أبعاداً تضمن التفوق للمنظمة في النواحي التكنولوجية والإدارية والتسويقية تترجم إلى خدمات ومنتجات تقدم للعملاء مما يحقق الإشباع لاحتياجاتهم بشكل يفوق توقعاتهم ويفوق أداء المنافسين في نفس المجال.

وعليه يمكن استخلاص مفهوم للتفوق التنافسي من خلال ما سبق، بأنه توجه إداري للمنظمة يهدف إلى تحقيق الريادة داخل السوق، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها والمعرفة التامة بظروف السوق واتجاهات طلب العملاء.

## أبعاد التفوق التنافسي

اتفق مجموعة من الباحثين على أن الشركات التي تهتم بتحقيق التفوق التنافسي عليها أن تتبنى خمسة أبعاد أساسية (Mahajan, 2020) (تايه والعياش، ٢٠١٨؛ بدن والزبيدي، ٢٠٢٢) (Tuominen & Hyvonen, 2007 ; Yoon et al., 2008 ; Anshari, 2019 ;

وتتضمن هذه الأبعاد ما يلي:

**التكلفة الأقل** يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بقدرة المنافسين دون التأثير على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة والرقابة المحكمة على التكاليف. فالمنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد التكلفة الأقل، تركز على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة إلى أقل حد ممكن بأساليب مختلفة مثل تقليل الهدر من خلال استخدام تحليل فعال للعمليات (يدن والزيدي، ٢٠٢٢).

**القيمة المدركة للعميل** تعتبر القيمة المدركة للعميل ضرورة غرضها التميز والتفوق في بيئة الأعمال، حيث تحرص المنظمات على تقديم قيمة متفوقة لعملائها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة وتعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها. فقد أصبحت المنظمات في الوقت الراهن لا تكتفي بإشباع احتياجات العملاء ومتطلباتهم، بل تسعى إلى تجاوز احتياجاتهم وتخطي متطلباتهم. فالقيمة المدركة للعميل هي تقييم كلي لمنفعة المنتج مبني على الفرق بين المنافع المدركة (خصائص مادية وغير مادية للمنتج التي يدركها العميل) وبين التكاليف المدركة (النقدية وغير النقدية وتشمل الأخيرة تكلفة البحث والوقت والتعلم وغيرها). وتشمل عملية القيمة المدركة للعميل خطوات هامة منها فهم العميل، الالتزام مع العميل، تحقيق القيمة للعميل، التغذية العكسية من العميل، قياس وتحسين القيمة (عبدالفتاح، ٢٠٢٠).

**إدارة العلاقات مع العملاء** يعتبر هذا البعد من أهم أبعاد التفوق التنافسي للمنظمات (النعيمي والأفندي، ٢٠١٧). وتشمل إدارة العلاقة مع العملاء كافة أنشطة المنظمة المرتبطة بالاتصال الدائم مع العميل والمحاولة الدائمة لبناء علاقات مربحة معه. ولا بد للمنظمة التي تعتني بإدارة العلاقات مع عملائها أن توفر عناصر البنية التحتية والتنظيمية والإدارية لسهولة التواصل مع العملاء والتعرف على احتياجاتهم ومحاولة إشباعها وتجاوز توقعاتهم (أبو النجا، ٢٠١٧). وتشمل إدارة العلاقات مع العملاء على عدة أبعاد منها جذب العملاء، تصنيف العملاء، إيجاد قيمة مضافة للعملاء المميزين، والمحافظة على العملاء (عبدالرحيم، ٢٠٢١).

**سمعة المنظمة** يمكن تعريف سمعة المنظمة بأنها تصور عام عن المنظمة من قبل العملاء وأصحاب المصالح حول أداء المنظمة وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها مقارنة بالمنافسين. كما تم تعريفها على أنها التقييم الذي تحصل عليه المنظمة من الأطراف ذات العلاقة بأعمالها، وتعد من الأصول غير الملموسة التي تحقق للمنظمة تفوق تنافسي من أجل نجاحها واستمرار أعمالها (عبدالمنعم، ٢٠٢٢). كما يضم مفهوم سمعة المنظمة الانطباع الذهني الشامل الذي يتشكل من قبل أصحاب المصلحة وعملاء المنظمة حول أنشطتها وأنظمتها وقراراتها وسياساتها، والتي يتحدد من خلالها استمرار علاقاتهم ودعمهم من عدمه، وبالتالي فإنها تضم كل الجهود التي تهدف المنظمات من خلالها إلى الحصول على رضا العملاء وتحقيق رفاهية المجتمع (النعيمي والأفندي، ٢٠١٧).

**المقدرات الجوهرية** تعتبر المقدرات الجوهرية قوى استراتيجية مضيئة للقيمة ومحققة للأداء المتميز لدى منظمات الأعمال المختلفة. وترتبط هذه المقدرات بثلاثة محاور أساسية تتمثل في موارد المنظمة المتاحة، الطريقة التي تنفذ من خلالها أنشطة المنظمة، والموازنة بين الموارد ونشاطات وحدات الأعمال بالمنظمة. وتعرف المقدرات الجوهرية بأنها مجموعة من الموارد والمعارف الموجودة في المنظمة، تسمح بتكوين منتجات وتقديم خدمات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة للمتغيرات المختلفة في بيئة الأعمال (الياسري وآخرون، ٢٠١٨).

وفيما يلي شكل توضيحي (٢) يوضح أبعاد التفوق التنافسي.



شكل رقم ٢: أبعاد التفوق التنافسي

## منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين أبعاد التسويق الاستباقي وتحقيق التفوق التنافسي، بالتطبيق على شركات السياحة المصرية فئة ( أ ) في القاهرة الكبرى.

## مجتمع البحث وعينة الدراسة

تم اختيار شركات السياحة المصرية فئة ( أ ) في القاهرة الكبرى كمجتمع للدراسة، نظرا لتنوع أنشطة هذه الشركات ووجود النسبة الأكبر منها في نطاق القاهرة الكبرى، حيث بلغ عدد شركات السياحة فئة ( أ ) وفقا لإحصائية غرفة شركات السياحة المصرية (ETAA, 2022) ٢٢٢١ شركة، منها ١٢٤٢ شركة في القاهرة الكبرى. وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بتلك الشركات، حيث بلغ عددهم ٣٦٠٠٠ عامل (Abo Shouk, 2021)، وتم حساب حجم العينة باستخدام معادلة روبرت ماسون ليصل حجم العينة إلى ٣٨٢ مفردة.

## أساليب جمع البيانات

تم تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض الدراسة. تكونت الاستمارة الاستقصاء من جزئين، الأول خاص بقياس أبعاد التسويق الاستباقي، والثاني خاص بأبعاد التفوق التنافسي. وصممت الاستمارة بالاعتماد على أسلوب ليكرت الخماسي. تم توزيع استمارات استقصاء على مفردات عينة البحث وتم استرداد ٣٢٢ استمارة من إجمالي ٣٨٢ استمارة، تمت الإجابة عليهم بشكل كامل. وكان تطبيق الجانب الميداني في الفترة من ديسمبر ٢٠٢٠ إلى مايو ٢٠٢١.

## أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج (SPSS 20) لتحليل البيانات واختبار صحة فرض الدراسة. وتم استخدام أساليب التحليل الوصفي والاعتماد على كل من قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف





لتوصيف متغيرات الدراسة. كما تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي للتحقق من مدى صحة فرض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد واستخدام اختبار الدلالة F للتحقق من معنوية النموذج وصدق الفرض.

## تحليل الإحصاء الوصفي لاتجاهات إجابات مفردات العينة لمتغيرات الدراسة

فيما يلي توضيح نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة في الدراسة التي تم استخلاصها من الإطار النظري والتي تشمل أبعاد التسويق الاستباقي (القدرة الإبداعية، الاستشعار السوقي، المرونة، إدارة المخاطر) والمتغيرات التابعة التي تم استخلاصها أيضا من الإطار النظري للدراسة والتي تشمل أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة الأقل، القيمة المدركة للعميل، إدارة العلاقات مع العملاء، سمعة المنظمة، المقدرات الجوهرية).

جدول (٢) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه العام لدرجات الموافقة لمتغيرات أبعاد التسويق الاستباقي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد متغير التسويق الاستباقي
<b>القدرة الإبداعية</b>			
محايد	٠,٦٥٠	٢,٨٥	تعتمد الشركة على الإبداع باعتباره مصدرا للميزة التنافسية
موافق	٠,٤٦٦	٣,٩٣	تبادر الشركة بشكل مستمر بتقديم برامج وخدمات جديدة
محايد	٠,٦٧٥	٢,٨١	تهتم الشركة بعمليات البحث والتطوير لتحقيق الإبداع في أعمالها
<b>الاستشعار السوقي</b>			
غير موافق	٠,٦٥٠	٢,١٠	تمتلك الشركة أساليب رصد ومتابعة للتغيرات السوقية
موافق	٠,٧٩٠	٣,٤٠	تهتم الشركة بمعرفة الاتجاهات المتغيرة في طلب العملاء
غير موافق	٠,٦٨٢	٢,٢٠	تهتم الشركة بالبحث عن الفرص التسويقية الجديدة لاستثمارها قبل المنافسين
<b>المرونة</b>			
موافق	٠,٢٥٨	٤,٠٧	تتميز قرارات الشركة بالمرونة والاستجابة للتغيرات السوقية المحتملة
موافق	٠,٢٧٨	٣,٩٢	تستجيب الشركة للتغير في اتجاهات العملاء وريغاتهم
موافق	٠,٥٠٧	٣,٥٢	تتكيف الشركة مع المتغيرات في السوق السياحي
<b>إدارة المخاطر</b>			
موافق	٠,٧٤١	٣,٤٢	تهتم الشركة بتحديد المخاطر المحتملة وتحويلها إلى فرص
موافق	٠,٤٣٦	٣,٧٥	تهتم الشركة بتقييم أوضاعها بشكل مستمر لتقليل حالات عدم التأكد البيئي
محايد	٠,٢٨٤	٣,٠٢	يمكن للشركة التعاون مع شركات أخرى لإدارة المخاطر

يتضح من تحليل بيانات جدول (٢) أن درجة تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي في شركات السياحة المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة تعادل درجة متوسطة، حيث تميل معظم إجابات العينة للاتجاه العام إلى محايد في بعد الإبداع، غير موافق في بعد الاستشعار السوقي. ففي بعد الإبداع اتفقت مفردات العينة على

مبادرة الشركات واهتمامها بتقديم برامج وخدمات جديدة والتنوع في منتجاتها المقدم للعملاء، إلا أنها أوضحت عدم حرص الشركات بشكل مستمر على عمليات البحث في السوق السياحي للتطوير من خدماتها حيث أنها لا تعتبر التجديد والإبداع مصدرا رئيسيا لميزتها التنافسية. أما بالنسبة لبعد الاستشعار السوقي، أشارت مفردات العينة أن الشركات تهتم بالتعرف على اتجاهات العملاء بشكل عام، إلا أنه لا يتوافر لديها أساليب محددة لمعرفة التغيرات في السوق السياحي أو التنبؤ بها. ومن خلال بيانات الجدول تتفق إجابات العينة على توافر بعد المرونة في إدارة أعمال شركات السياحة وقراراتها التسويقية واهتمامها بإدارة المخاطر المحتملة في السوق السياحي. وهذا يتفق مع ما توصل إليه الباحثان في الدراسة الاستطلاعية، حيث اتضح وجود تطبيق متوسط لأبعاد التسويق الاستباقي في شركات السياحة، مع عدم وجود رؤية شاملة أو استيعاب كامل للمفهوم.

جدول (٣) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاتجاه العام لإجمالي أبعاد التسويق الاستباقي

أبعاد متغير التسويق الاستباقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام
القدرة الأبداعية	٣,١٩١٣	٠,٤٦٤٠٩	٠,٢١٥	محايد
الاستشعار السوقي	٢,٥٠٨٢	٠,٣٨٧٤٢	٠,١٥٠	غير موافق
المرونة	٣,٨٣٤٤	٠,١٧٦٩٩	٠,٠٣١	موافق
إدارة المخاطر	٣,٤٠٦٥	٠,٢٣٩٣١	٠,٠٥٧	موافق
الإجمالي العام	٣,٢٥	٠,٣١	٠,٤٥٣	محايد

يتضح من جدول (٣) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجمالي القيم الخاصة بأبعاد التسويق الاستباقي بلغت ٣,٢٥ وهي تقابل قيمة محايد في مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي القيم ٠,٣١ مما يعني عدم وجود فروق جوهرية أو انحرافات في إجابات العينة بدرجة كبيرة. كما بلغت قيمة معامل الاختلاف ٠,٤٥٣ (مقياس التشتت النسبي)، بما يعادل نسبة اتفاق تفوق ٩٥% بين إجابات مفردات العينة.

جدول (٤) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه العام لدرجات الموافقة لمتغيرات بعد التفوق التنافسي

أبعاد متغير التفوق التنافسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التكلفة الأقل	٤,٦٥	٠,٢٤٢	موافق بشدة
القيمة المدركة للعميل	٣,٤٢	٠,٧٤٤	موافق
إدارة العلاقات مع العملاء	٣,٧٢	٠,٤٦٢	موافق
سمعة المنظمة	٤,٧٩	٠,٤٩٠	موافق بشدة
المقدرات الجوهرية	٣,٨٣	٠,٩٤٧	موافق

يتضح من تحليل بيانات جدول (٤) أن مصادر التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية من وجهة نظر عينة الدراسة تتواجد بشكل كبير في مصدري التكلفة الأقل، والاهتمام بسمعة الشركة، حيث تميل معظم إجابات العينة إلى الموافقة بشدة في محاولة الشركة في تنفيذ أعمال بأقل التكاليف قياسا بالمنافسين مع مراعاة الاحتفاظ بجودة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى اهتمام الشركة من خلال سياساتها وأعمالها بصورتها لدى العملاء وأصحاب المصلحة والمجتمع وانطباعاتهم عنها. بالإضافة إلى أن الاتجاه العام لباقي الأبعاد حصل على اتجاه عام موافق مما يدل على اعتماد شركات السياحة المصرية على تقديم قيمة



للعلماء وإدارة علاقات مريحة معهم والاهتمام بتوفير الموارد المختلفة التي تسمح بتكوين منتجات وتقديم خدمات متميزة من أجل تحقيق تفوق تنافسي.

## جدول (٥) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاتجاه العام لإجمالي أبعاد التفوق التنافسي

الاتجاه العام	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد متغير التفوق التنافسي
موافق بشدة	٢,٣٥	٠,٢١٠٤٩	٤,٨٢٢٥	التفوق التنافسي

يتضح من جدول (٥) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجمالي القيم الخاصة بأبعاد التفوق التنافسي بلغت ٤,٨٢٢٥ وهي تقابل قيمة موافق بشدة في مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي القيم ٠,٢١٠٤ مما يعني عدم وجود فروق جوهرية أو انحرافات في إجابات العينة بدرجة كبيرة. كما بلغت قيمة معامل الاختلاف (مقياس التشتت النسبي) ٢,٣٥ أي بما يعادل نسبة اتفاق تفوق ٩٨% بين إجابات مفردات العينة.

## تحليل الإحصاء الاستدلالي لاختبارات فرض الدراسة

ينص فرض عدم على أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين كل من أبعاد التسويق الاستباقي وتحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية.

ولاختبار صحة الفرض تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة المرتبطة بأبعاد التسويق الاستباقي (القدرة الإبداعية، الاستشعار السوقي، المرونة، إدارة المخاطر) والمتغير التابع الذي يشمل أبعاد التفوق التنافسي (التكلفة الأقل، القيمة المدركة للعميل، إدارة العلاقات مع العملاء، سمعة المنظمة، المقدرات الجوهرية). واختبار مدى قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع.

## جدول (٦) معامل الارتباط بين المتغير التابع (التفوق التنافسي) والمتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الاستباقي)

نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
1	.702 <sup>a</sup>	.91	.080	.20194

يوضح الجدول (٦) القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، حيث تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع (التفوق التنافسي) والمتغيرات المستقلة (أبعاد التسويق الاستباقي) بلغت قيمتها ٧٠%، كما تشير قيمة معامل التفسير R<sup>2</sup> أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ٩١% من التباين الكلي للمتغير التابع الخاص بالتفوق التنافسي، وأن هناك عوامل أخرى تؤثر في تحقيق التفوق التنافسي بنسبة ٩% لم يعكسها نموذج الانحدار، وفقا لآراء مفردات العينة.

## جدول (٧) تحليل التباين ANOVA

	نموذج تحليل التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	الانحدار	1.296	4	.324	7.943	.000 <sup>b</sup>
	البواقي	12.927	317	.041		
	الانحرافات الكلية	14.222	321			

يوضح الجدول (٧) المعنوية الكلية لنموذج الانحدار، حيث يتضح من الجدول أن قيمة F تعادل ٧,٩٤٣ بمستوى معنوية ٠,٠٠٠ أي أقل من ٠,٠٥، وهذا يدل أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية، وأن المتغيرات المستقلة تساهم إسهاماً معنوياً في التأثير في تحقيق التفوق التنافسي (المتغير التابع). مما سبق يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل، حيث أنه توجد علاقة ذات أثر معنوي بين أبعاد التسويق الاستباقي وتحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية.

## نتائج التحليل الإحصائي

### أولاً نتائج متعلقة بتوضيح مدى تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي في شركات السياحة المصرية.

يعتبر بعد القدرة على الإبداع من أهم أبعاد التسويق الاستباقي. من خلال التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة، تم التوصل إلى أنه في بعد الإبداع اتفقت معظم مفردات العينة على مبادرة الشركات واهتمامها بتقديم برامج وخدمات جديدة والتنوع في منتجاتها المقدم للعملاء، باتجاه عام محايد بمتوسط بلغت قيمته ٣,١٩١٣. بما يفسر عدم حرص الشركات بشكل مستمر على عمليات البحث في السوق السياحي للتطوير من خدماتها حيث لا تعتبر التجديد والإبداع مصدراً رئيسياً لميزتها التنافسية، وهذا يختلف مع ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية التي أكدت على أن بعد الإبداع الذي يهتم بتبني المنظمة لأفكار مبتكرة، أو أساليب جديدة تمكنها من تقديم منتج فريد أو خدمة متميزة أو استحداث عمليات إنتاجية تساهم في تلبية احتياجات العملاء، أو إنشاء أسواق جديدة، أو تطوير قنوات توزيع، يعتبر مصدراً أساسياً لتحسين سمعة المنظمة (نصور، ٢٠٢١).

أما بالنسبة لبعد الاستشعار السوقي، اتضح من إجابات معظم مفردات العينة عدم إدراكهم لمفهوم الاستشعار السوقي، حيث أشار البعض أن الشركات تهتم فقط بالتعرف على اتجاهات العملاء بشكل عام، إلا أنه لا يتوافر لديها أساليب محددة لمعرفة التغيرات في السوق السياحي أو التنبؤ بها، إذ كان الاتجاه العام لهذا البعد هو غير موافق بمتوسط 2.5082. وهذا يدل على عدم تطبيق بعد الاستشعار السوقي في شركات السياحة المصرية كبعد هام من أبعاد التسويق الاستباقي، حيث أشار بعض الباحثين في الدراسة النظرية إلى أن الاستشعار السوقي يعد من أهم أدوات التسويق الاستباقي، ولا بد أن يتوفر لدى المنظمة الاستباقية القدرة على التحرك نحو الفرص التسويقية الجديدة لاستثمارها قبل المنافسين من خلال أساليب وأدوات لرصد أي تغيرات في بيئة الأعمال، وجمع معلومات بشكل مستمر من السوق لتحديد الاتجاهات الجديدة لطلب العملاء ومحاولة الاستجابة لها أو التكيف معها (الدليمي، ٢٠١٨؛ نصور، ٢٠٢١).

وفيما يتعلق ببعدي المرونة في إدارة أعمال شركات السياحة وقراراتها التسويقية، واهتمامها بإدارة المخاطر المحتملة في السوق السياحي، اتجهت آراء عينة الدراسة إلى درجة موافق بمتوسطات 3.8344 و 3.4065 على التوالي. حيث اتضح من خلال إجابات مفردات العينة إلى وضوح بعد المرونة وتطبيقه في قرارات الشركة المختلفة لمحاولة التكيف مع متطلبات العملاء المختلفة والمتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وهذا يتفق مع ما تم ذكره في الدراسة النظرية من اعتبار بعد المرونة بعداً هاماً من أبعاد التسويق الاستباقي (Nicholsn and Kavanagh , 2021).

وفيما يتعلق ببعدي إدارة المخاطرة اتضح اهتمام الإدارة العليا في شركات السياحة بهذا البعد حيث أنه تمت الإشارة إلى اهتمام متخذي القرار في هذه الشركات بتقييم الفرص المختلفة وتقييم أوضاع الشركة باستمرار لتقليل حالات عدم التأكد البيئي بشكل عام، وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي تم تناولها في الدراسة النظرية (بدن والزيني، ٢٠٢٢).



## ثانياً: نتائج متعلقة تحليل مدى وجود مصادر للتفوق التنافسي في شركات السياحة المصرية.

اتضح من خلال التحليل الإحصائي لإجابات مفردات عينة الدراسة أن مصادر التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية تتواجد بشكل كبير في مصدري التكلفة الأقل، والاهتمام بسمعة الشركة، حيث تميل معظم إجابات العينة إلى الموافقة بشدة بمتوسط بلغت قيمته ٤,٦٥ في محاولة الشركة لتنفيذ أعمال بأقل التكاليف قياساً بالمنافسين مع مراعاة الاحتفاظ بجودة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى اهتمام الشركة من خلال سياساتها وأعمالها بصورتها لدى العملاء وأصحاب المصلحة والمجتمع وانطباعاتهم عنها بمتوسط ٤,٧٩. وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية، حيث أنه تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي من خلال بعد التكلفة الأقل، تركز على تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات المقدمة إلى أقل حد ممكن بأساليب مختلفة دون الإخلال بوجودها (يدن والزيدي، ٢٠٢٢). كما أشار معظم الباحثين إلى ضرورة اعتبار سمعة المنظمة من الأصول غير الملموسة التي تحقق للمنظمة تفوق تنافسي من أجل نجاحها واستمرار أعمالها (عبدالمنعم، ٢٠٢٢).

أما بالنسبة لمصدر التفوق التنافسي القائم على القيمة المدركة للعميل، فقد أشارت معظم إجابات العينة إلى اهتمام الشركة بتحقيق قيمة متفوقة للعملاء مقابل ما تتقاضاه منهم، باتجاه عام موافق بمتوسط بلغت قيمته ٣,٤٢، حيث أن الشركة تهتم بإدراك احتياجات العميل، الالتزام مع العميل، تحقيق القيمة للعميل، التغذية العكسية من العميل، وتحسين القيمة، وهذا يتفق مع ما أشار إليه عبد الفتاح (٢٠٢٢) في الإطار النظري للدراسة.

وفيما يتعلق بالبعد الخاص بإدارة العلاقة مع العملاء، أكد التحليل الإحصائي للبيانات على اهتمام شركات السياحة المصرية بوجود أنظمة وأساليب تمكن من الاتصال بالعملاء وإقامة علاقات مربحة معهم، على اعتبار أن إدارة العلاقة مع العملاء أحد أهم مصادر التفوق التنافسي للشركات، وهذا ما تم تأكيده في الإطار النظري للدراسة من خلال آراء بعض الباحثين (النعمي والأفندي، ٢٠١٧؛ أبو النجا، ٢٠١٧؛ عبدالرحيم، ٢٠٢١).

كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي إدراك مفردات عينة الدراسة أهمية المقدرات الجوهرية باعتبارها مصدراً من مصادر التفوق التنافسي للشركات السياحية، فبعد توضيح الباحثين المقصود بالمقدرات الجوهرية لمفردات العينة، تم التأكيد على اهتمام الشركات بالموارد البشرية والمادية من أجل تقديم قيمة مضافة للعملاء و تحقيق التميز في الأداء. وهذا ما أثبتته بعض الباحثين في الدراسة النظرية (الياسري وآخرون، ٢٠١٨).

## ثالثاً: نتائج التعرف على أثر العلاقة بين تطبيق أبعاد التسويق الاستباقي وبين تحقيق التفوق التنافسي في شركات السياحة المصرية.

تم التأكيد على رفض فرض الدراسة الذي تم صياغته في صورة فرض العدم من خلال أساليب الإحصاء الاستدلالي التي تم استخدامها في الدراسة الإحصائية، حيث تم قبول الفرض البديل الذي ينص على:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين كل من أبعاد التسويق الاستباقي و تحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية.



وهذا يتفق مع ما تم التوصل إليه في الدراسة النظرية، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

١. بموجب التسويق الاستباقي تتولى المنظمة مهمة مراقبة البيئة الخارجية، ومتابعة اتجاهات السوق ومتغيراته، والتننبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في اتجاهات طلب العملاء المستقبلية والتي تقود إلى إيجاد فرص تسويقية جديدة واستغلالها لتحقيق مزايا تفوق تنافسية (سعدون، ٢٠٢٢). وهذا يؤكد على ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية من وجود علاقة طردية بين تطبيق التسويق الاستباقي، وتحقيق الميزة التنافسية.
٢. تعني القدرة الإبداعية تبني المنظمة لأفكار مبتكرة، أو أساليب جديدة تمكنها من تقديم منتج فريد أو خدمة متميزة أو استحداث عمليات إنتاجية تساهم في تلبية احتياجات العملاء، أو إنشاء أسواق جديدة، أو تطوير قنوات توزيع، وبالتالي تساهم في تحقيق سمعة متميزة للمنظمة مما يساعد في تفوقها التنافسي (نصور، ٢٠٢١؛ بدن والزيدي، ٢٠٢٢) وهذا يتفق مع ما تم التأكيد عليه في الدراسة الإحصائية من وجود علاقة طردية بين بعد القدرة الإبداعية لدى الشركة وتحقيق تفوقها التنافسي.
٣. تعتبر إدارة المخاطر أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، لأن تجاهل المخاطر قد يؤدي إلى فشل المنظمة أو التأثير على سمعتها وصورتها الذهنية لدى المتعاملين معها (نصور، ٢٠٢١). وهذا يتفق مع ما تم إثباته في الدراسة الإحصائية من وجود علاقة طردية بين بعد إدارة المخاطر وتحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية.

## التوصيات

فيما يلي يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لأبعاد التسويق الاستراتيجي، الأمر الذي سينعكس بدوره على تحقيق التفوق التنافسي لدى شركات السياحة المصرية محل الدراسة:

آلية التنفيذ	الجهة الموجهة إليها	التوصية
- ورش عمل. - برامج تدريبية.	- غرفة شركات السياحة المصرية - الإدارة العليا في الشركات السياحية	١. تعريف العاملين في شركة السياحة، بشكل مستمر بالتوجهات الإدارية والتسويقية الجديدة في بيئة الأعمال السياحية.
- عقد لقاءات دورية مع العاملين لطرح أي أفكار جديدة. سواء في مجال الإبداع التكنولوجي الذي يظهر في تطوير منتجات أو تقديم خدمات الالكترونية للعملاء، والإبداع التسويقي الذي يتضمن طرق مختلفة لدراسة السوق وابتكار خدمات أو منتجات أو برامج جديدة ومحاولة ترويجها بطرق مختلفة، فضلا عن الإبداع الإداري الذي يتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة والعمل على تطبيقها داخل الشركة. - تخصيص مكافآت تشجيعية ورحلات تحفيزية للمبدعين.	- غرفة شركات السياحة المصرية - الإدارة العليا في الشركات السياحية - قسم التسويق - قسم السياحة	٢. تشجيع العاملين وتحفيزهم على زيادة القدرة الإبداعية للشركة،
- دراسة السوق السياحي ومتابعة تغيراته المستمرة. - رصد المنافسة وتحليل المنافسين. - الاهتمام بالحصول على التغذية العكسية من العميل.	- الإدارة العليا في الشركات السياحية - قسم التسويق	٣. زيادة الاهتمام ببعد الاستشعار السوقي من أجل تنمية قدرة المنظمة الاستباقية على التحرك نحو الفرص التسويقية الجديدة لاستثمارها قبل المنافسين.
- تحديد المخاطر المحتملة من خلال دراسات السوق المختلفة وعقد جلسات عصف ذهني للعاملين. - تحليل وتقييم المخاطر المحتملة ووضع خطط مناسبة للتصدي لها.	- الإدارة العليا في الشركات السياحية	٤. التأكيد على أهمية التعرف على أساليب إدارة المخاطر واعتبارها عنصرا أساسيا في بيئة أعمال المنظمات الاستباقية.
- اعتبار مدخل القيمة المدركة للعميل توجه إداري يضم أبعادا تضمن التفوق للمنظمة في النواحي التقنية والإدارية والتسويقية تترجم إلى خدمات ومنتجات تقدم للعملاء	- الإدارة العليا في الشركات السياحية - قسم التسويق - قسم السياحة	٥. الاهتمام بمدخل القيمة المدركة للعاملين، مما يحقق الإشباع لاحتياجاته بشكل يفوق توقعاته، ويفوق أداء المنافسين في نفس المجال.
- التطوير المستمر لعناصر البنية التحتية والتنظيمية والإدارية في الشركات السياحية لضمان سهولة التواصل مع العملاء - الاتصال بالعملاء لبناء علاقات مربحة معهم.	- الإدارة العليا في الشركات السياحية - قسم التسويق	٦. التأكيد على أهمية إدارة العلاقة مع العملاء

## المراجع

### أولا المراجع باللغة العربية:

- أبو النجا أمنة (٢٠١٧). إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة العلاقة والاحتفاظ بالعميل، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٤١(٤)، ص ص. ٨٣-١٢٩
- أبو نجم، ميرنا (٢٠١٨). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا
- الدليمي عمر ياسين (٢٠١٧). الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحقيق الميزة التنافسية بناء على الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية لهيئة من العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد ١٦ ص ص. ٥٠-٦٦
- الطويل رانيا حمدي (٢٠١٧). التسويق الاجتماعي كأداة للتميز التنافسي في شركات المشروبات الغازية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- العباسي إيناس و عبد الفتاح عهد محمد (٢٠٢٠). التسويق الريادي في منظمات خدمات التعميد بالقرية الذكية في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة كفر الشيخ، المجلد ١ العدد ٢ ص ص. ٦٥٩-٧٣٣
- النعمي سعيد و الأفندي نعمان (٢٠١٧). تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٤ (٤٠)، ص ص. ١٩٣-٢١١
- الياسري أكرم الحميري عواد عباس بشا (٢٠١٨). انعكاس المفدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة بالعراق، مجلة أهل البيت، جامعة أهل البيت، العراق، مجلد ١٦، ص ص. ٢٤٤-٢٩٣
- بدن علي حسن واليزيدي كاظم جواد (٢٠٢٢). تأثير التسويق الاستباقي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة كلية دجلة، المجلد ٧ العدد ٣، ص ص. ١٢٦-١٤٥
- تابيه صفاء و العباش عبيد (٢٠١٨). دور النقود الالكترونية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الحكومية في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ١٥(٤)، ص ص. ٢٩-٥٥
- سعدون زكية عمر (٢٠٢٢). دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الاستباقية التسويقية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في عدد من موظفي بعض المصارف في دهوك، مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، العراق، مجلد ٢٥ العدد ١، ص ص. ٢٨٨-٣٠٦
- عبد الرحيم نادر عبد الرحيم (٢٠٢١). استراتيجية إدارة علاقات العملاء الالكترونية وأثرها على الميزة التنافسية لشركات طيران تحالف النجوم Star Alliance من خلال رضا العميل بالتطبيق على شركة مصر للطيران، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، دامعة الأزهر، مجلد ٧ (١٢)، ص ص. ٢٣-٨٣
- عبد الفتاح ممدوح (٢٠٢٠). أثر التسويق الرقمي على القيمة المدركة للعميل: دراسة تطبيقية على عملاء الخطوط تال الجوية المصرية، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا، مجلد ٥ (١) ص ص. ٥٤-١١١





- عبدالمنعم هاني (٢٠٢٢). العلاقة بين سمعة المنظمة والاحتفاظ بالعميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية بالمنظمة، مجل ١٣ (٣)، ص ص. ١٢٢-١٧٣
- مصيلحي حسين سيد أحمد (٢٠١٧). استراتيجية التسويق المستدام لتحقيق الاستدامة المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، مؤتمر جامعة القاهرة الدولي لعلوم إدارة الأعمال، خارطة طريق نحو استدامة الأعمال، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- نصور ريزان (٢٠٢١). دور التسويق الاستباقي في تحسين الحصة السوقية: دراسة ميدانية على مراكز شركة إيماتيل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٤٣، العدد ١، ص ص. ١١-٣٤
- هادي حمد هادي و عبود سليم رشيد (٢٠٢٠). دور ممارسات التسويق الاستباقي في تعزيز أبعاد ريادة المؤسسات المصرفية: دراسة تطبيقية في المصرف العراقي للتجارة، مجلة أبحاث ميسان، جامعة ميسان، العراق، المجلد السابع عشر العدد ٣٣، ص ص. ٢٦٢ - ٣٠١

## ثانيا المراجع باللغة الانجليزية

- Abou-Shouk Mohamed, Elbaz Ahmed, & Maher Azza (2021). Breaking the Silence of Travel Agency Employees: The Moderating Role of Gender. *Tourism and Hospitality Research*, 21(4), pp. 487-500
- Anshari Mohammad, Almunawar Mohammad, Lim Syamimi & Al mudimigh Abdullah (2019). Customer Relationship Management and Big Data Enabled: Personalization and Customization of Services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2). pp. 94-101
- Arshad Azlin, Rasli Amran, Azura Afiza & Zain Zaharia (2014). The Impact Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-Based SMEs in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 130, pp. 46-53
- Czinkota Micheal, Kotabe Masaaki, Vrontis Demetris & Shams Riad (2021). *Marketing Management*, 4<sup>th</sup>. Edition, Springer Nature Switzerland.
- David Martin, Arturo Molina & Agueda Esteban (2008). Marketing Driving in Retail Bnking. *International Journal of Bank Marketing*, 26 (4) pp. 260-274
- Dogbe Simon, Tian Hong-yun, Pomegbe Wisdom, Sarach Sampson & Otoo Charles (2020). Market Orientation and New Product Superiority Among Small and Medium -Sized Enterprises (SMEs): The Moderating Role of Innovation Capability. *International Journal of Innovation Management*, 24(5), pp. 50-77
- Egyptian Travel Agents Association (ETAA), 2023. Available [<https://www.etaa-egypt.org/SitePages/CompaniesStatistics.aspx>]. Accessed: 07th. Feb 2022



- Gul Muhammed (2020). Digital Business Strategies and Competitive Superiority, *International Journal of Business Ecosystem& Strategy*, vol 2(1, pp. 17-31
- Harper Stephen. C. (2000). Timing – The Bedrock of Anticipatory Management, *Business Horizon*, 43 (1), pp. 75-83
- Herhausen Dennis (2011). *Understanding Proactive Customer Orientation: Construct Development and Managerial Implications*, 1<sup>st</sup>. edition, Springer Science and Business Media, Gabler Verlag, Germany.
- Lumpkin G. T. and Dess Gregory (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-451
- Mahajan G. (2020). What is Customer Value and How Can You Create It? *Journal of Creating Value*, 6 (1), pp. 119-121
- Nicholsn Wes and Kavanagh Lara (2021). *Flexible working*, A Penguin Random House Company, London, U.K.
- Olawoye Olaniran (2016). *Role of Entrepreneurial Orientation on Performance of Firms in the Nigerian Stock Exchange*, Unpublished PhD Thesis, Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Olubiyi T. O., Egwakhe A. J., Amos B. & Ajayi A. (2019). Entrepreneurial Orientation and Firm Profitability: Evidence from Lagos State Nigeria, *Journal of Business and Management*, 21 (6), pp. 42-54
- Rezvani M. and Khazaei M, (2013). Prioritization of Entrepreneurial Marketing Dimensions: A Case of in Higher Education Institutions by Using Entropy, *International Journal of Information, Business and Management*, 5 (3) pp. 30-41
- Rusayda H. M., Hairi N.O. and Ghani A. A. (2020). Human as a Change Agent in Proactive Behavior at Work: A70-year Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (9), pp. 612-628
- Sandberg Birgitta (2005). *The Hidden Market – Even for those who create it? Customer -Related Proactiveness in Developing Radical Innovations*, Sarja Series, Turku school of Economics and Business Administration, University of Turku, Finland
- Schulze Anja, Townsend Janell and Talay Berk (2022). Completing the Market Orientation Matrix: The Impact of Proactive Competitor Orientation on Innovation and Firm Performance. *Journal of Industrial Marketing Management*, 103, pp. 198-214



- Teresa Ann, Gathenya Jane & Kihoro John (2015). Dynamics of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Women Owned Enterprises in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and social Sciences*, 5(9), pp. 14-34
- Tuominen Matti and Hyvonen Saara (2007). Organizational Innovation Capability: A Driver for competitive Superiority in Marketing Channels, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14, pp. 277-293
- Yoon D., Choi S. & Sohn D. (2008). Building customer relationships in an electronic age: The role of interactivity of e-commerce web sites, *psychology & marketing*, vol 25(7). pp 602-618

### **The effect of the proactive marketing dimensions on achieving the competitive superiority in the Egyptian travel agents**

In order to attain competitive superiority as a new administrative direction based on the organization's ability to outperform its competitors by providing superior value to customers, the current research attempts to determine the impact of proactive marketing dimensions as a tool for monitoring, detecting, and identifying variable changes in the business environment before they occur, and working to keep up with them. this research is applied to Greater Cairo's category (A) Egyptian travel agents. The descriptive-analytical method was employed to achieve the research goals. The study sample was selected from employees who worked in marketing, senior management, and tour program design. By applying the Robrt Mason formula, the sample size was calculated to be 382 people, who were chosen by simple random sampling. A survey questionnaire was used to gather data, and 322 fully completed questionnaires' worth of data were analyzed using SPSS 20 to test the study's hypotheses. The lack of a comprehensive understanding of proactive marketing, despite some travel agents applying some of its dimensions, and the statistically significant relationship between applying proactive marketing dimensions and attaining competitive superiority from the viewpoint of Egyptian travel agents' employees are two of the most significant findings of the research. The research also provided several recommendations, including the necessity for management in Egyptian travel agents to focus on developing a comprehensive understanding of proactive marketing and its application strategies, in order to achieve a competitive superiority.