



## أثر تطبيق الإدارة بالعائد على شركات السياحة المصرية

أ.د. / مصطفى محمود غازي  
معيد بكلية السياحة والفنادق  
جامعه ٦ أكتوبر - مصر

أ.د. / عزة سعد محمد عطية  
أستاذ بكلية السياحة والفنادق  
جامعه ٦ أكتوبر - مصر

أ.د. / نادية حسين ماهر  
أستاذ بكلية السياحة والفنادق  
جامعه قناة السويس - مصر

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالعائد في زيادة الربحية على الشركات السياحية فئة (أ) في القاهرة الكبرى، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استبانة للتعرف على آراء عينة الدراسة من مديري الشركات السياحية. وأوضحت نتائج الدراسة مدى مساهمة تطبيق الإدارة بالعائد في استقطاب العملاء وزيادة ربحية الشركة. وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين بغرض التعرف على أسلوب تطبيق الإدارة بالعائد، وضرورة اتجاه الشركات السياحية لتطبيق الإدارة بالعائد والاستفادة من ابعادها في تحقيق الأهداف المرجوة، علاوة على استخدامها كميزة تنافسية لرفع ربحية الشركات.

تتشترك الإدارة بالعائد في العديد من أوجه التشابه مع مفهوم إدارة الإيرادات، ولكنها موجودة بالفعل لفترة أطول. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن الإدارة بالعائد لديها تركيز أضيق وتهتم فقط بسعر البيع وحجم المبيعات بحيث يمكن تحقيق أفضل عائد ممكن للإيرادات.

وحيث تركز الإدارة بالعائد على إيجاد التوازن الأمثل للعرض والطلب لغرفه في الفندق، أو النقطة التي تتطابق فيها الأسعار تماما مع طلب المسافر. هذه هي النقطة التي ستحقق فيها أسعار أفضل بأعلى سعر ممكن.

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية:

الإدارة بالعائد - الشركات السياحية  
- الميزة التنافسية.

(IJTHS), O6U

المجلد ١، العدد ١، يونيو ٢٠٢١  
ص ٤٥ - ٦٢

## مقدمة

إن الإدارة بالعائد هي استراتيجية تمكن الصناعات الخدمية ذات السعة المحدودة من تحقيق أعلى الإيرادات. ويستخدم هذا الأسلوب للتعامل مع المواقف التي يكون فيها المنتج أو الخدمة متاحة في وقت معين وبمرور الوقت تصبح غير صالحة للبيع (ماهر، ٢٠١٤). وترتبط الإدارة بالعائد إلى حد كبير برضا العاملين.

وقد واجهت شركات السياحة المصرية العديد من المعوقات خاصة في الآونة الأخيرة منها على سبيل المثال انخفاض الحركة السياحية وعدم الاستقرار وتدهور الاقتصاد المحلي مما أثر بالسلب على ربحية الشركات السياحية. مما أدى إلى التوجه في هذه الشركات إلى تطبيق أساليب الإدارة بالعائد من أجل التغلب على هذه المعوقات ورفع مستوى ربحية شركات السياحة المصرية.

## أهداف البحث

- ١- التعرف على أثر استخدام أسلوب تطبيق الإدارة بالعائد على الشركات السياحية المصرية.
- ٢- التحقق من تطبيق نظام الإدارة بالعائد كميزة تنافسية في تحقيق زيادة ربحية شركات السياحة.
- ٣- توضيح دور التغذية الراجعة من الرئيس إلى المرؤوس كأحد أبعاد أسلوب الإدارة بالعائد على تعظيم الربح بالشركات السياحية المصرية.
- ٤- تقديم توصيات من شأنها تعزيز أثر استخدام أسلوب الإدارة بالعائد في الشركات السياحية المصرية.

## مشكلة الدراسة

إن الإدارة بالعائد استراتيجية تسعير متغيرة تقوم على الفهم والتوقع والتأثير على سلوك المستهلك من أجل تحقيق أقصى قدر من الإيرادات أو الأرباح. وتعمل الإدارة بالعائد على زيادة الطاقة الإنتاجية ومستوى المنتج بفضل الاهتمام بالكم والكيف في ذات الوقت وتحسين الأداء (الشاعر، ٢٠١٣). ويكمن موضوع البحث في توجيه هذه الشركات إلى تطبيق أساليب الإدارة بالعائد من أجل التغلب على هذه المعوقات ورفع مستوى ربحية شركات السياحة المصرية

## منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ويعد من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية لأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

## أهمية البحث

نظراً لأهمية قطاع السياحة ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية لاي دولة فإن الامر يتطلب السير بخطى سريعة نحو توظيف التقنيات والأساليب الحديثة في كافة مجالاته ومنها أنماط الإدارة غير التقليدية.

## الدراسات السابقة

تشير دراسة عبد الرزاق (٢٠١٣) بعنوان "دور الإدارة بالعائد في تعظيم المبيعات شركات الطيران" أن تقنيات الإدارة بالعائد حديثة نسبياً، فقد عرف هذا العلم من حوالي قرابة العشرين عاماً الماضية، ويشمل التعامل مع الحجوزات الزائدة والتسعير الديناميكي في الصناعات الخدمية. ونتيجة لتطبيق هذا الأسلوب الإداري استطاعت الخطوط الأمريكية تحقيق زيادة في إيراداتها بلغت ٥٠٠ مليون دولار في عام واحد.

### من أهم توصيات الدراسة:

- ١- تقترح الرسالة التعديل المستمر طبقاً لنتائج الطلب في ظل الظروف البيئية المحيطة وتوجيهات الإدارة وكيفية التعامل في أوقات الذروة.
- ٢- توصي الباحثة بتدريس المبادئ الأساسية لإدارة العائد في السنة الرابعة في كلية السياحة والفنادق بقسمي الدراسات السياحية وإدارة الفنادق.

كما أوضحت دراسة حجازي (٢٠١٨) بعنوان "تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة وخفض التكاليف في شركة مصر للطيران للخدمات الأرضية" أن صناعة الطيران تتسم بالموسمية وتتأثر عوائدها بالعديد من العوامل كعدم استقرار أسعار الوقود والركود الاقتصادي، وبالتالي تتسع المنافسة بين تلك الشركات خاصة مع التطور السريع في قطاع الطيران وبناءً على ذلك أصبح التحكم في التكاليف من الموضوعات الأكثر أهمية لشركات الطيران في السنوات الأخيرة، الأمر الذي يبرز أهمية تبني شركات الطيران للأساليب المستحدثة لإدارة وخفض التكاليف ومن ثم زيادة أرباحها وتحسين مستوى خدماتها.

### من أهم توصيات الدراسة:

- ١- ضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين بالإدارة المالية خاصة لتعريفهم وتدريبهم على مختلف الأساليب الحديثة لإدارة وخفض التكاليف خاصة بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة، فضلاً عن تدريب العاملين بالشركة وتوعيتهم بكيفية وأهمية المشاركة في خفض تكلفة الخدمات المقدمة.
- ٢- أهمية اتجاه الشركة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والاستفادة من مزاياه خاصة وأنها تمتلك بعض مقومات تطبيقها.

وتهدف دراسة الشمري (٢٠٠٩) بعنوان "الرضا الوظيفي على العاملين وأثره على الأداء الوظيفي" إلى إلقاء الضوء على القطاع الصناعي كأحد القطاعات العاملة في المملكة العربية السعودية لما له من دور أساسي في تنمية اقتصاد المملكة. وقد حظي هذا القطاع والعاملين فيه باهتمام الباحثين والدراسة نظراً لأهميته، حيث تعددت البحوث والدراسات العلمية التي تعرضت لرضا الوظيفي، فهو موضوع لا بد من دراسته من حين لآخر نظراً لاختلاف الطبيعة البشرية وكذلك للتطورات الحاصلة في عالمنا، لذلك يبقى موضوع الرضا الوظيفي محل بحث دائم. ويعد "هوبك" من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن العمل الوظيفي، حيث يعرفه بأنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله، وقد صورته لوك على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما هو يتحصل عليه بالفعل.

## من اهم توصيات الدراسة:

١- يجب على الشركة أن تقوم بإعادة دراسة سياسة توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

يجب على الشركة وضع خطة تدريب للموظفين بالتالي يمكن أن يشعر الموظفين بالرضا حول الطموح الذي يحققه له عمله.

## الإطار النظري للبحث

### ماهية الإدارة بالعائد

بالمعنى التجاري العام، فإن العائد كلمة أخرى للربح. إنه مقدار الدخل المتبقي بعد دفع جميع النفقات المتعلقة بإدارة العمل. في حالة إدارة العائدات في الفنادق، فإنه يشير إلى تحديد الأسعار بشكل استراتيجي لتحسين إيرادات الغرفة (التسعير) والإشغال (حجم الحجوزات). في صناعة الضيافة والغرض من ذلك هو الاستفادة من أنظمة إدارة العائد واستراتيجية التسعير المتغيرة لتقديم أسعار مختلفة للعملاء المختلفين في السعي لتحقيق "العائد" أو الإيرادات. تختلف استراتيجيات إدارة إيرادات الفنادق اعتماداً على عدد الغرف في الفندق، تركيز إدارة العائد بشكل حصري على إيجاد التوازن الأمثل للعرض والطلب لغرفة في الفندق، أو النقطة التي تتطابق فيها الأسعار تماماً مع طلب المسافر. هذه هي النقطة التي ستحقق فيها إيرادات أفضل بأعلى قيمة ممكنة. قبل أن يتمكن محترفو الفنادق من الوصول إلى بيانات المستهلكين كانت إدارة العائد أول دخول في مجال إدارة الإيرادات، بينما تنطوي إدارة الإيرادات على التنبؤ بسلوك المستهلك من خلال تقسيم الأسواق وتوقع الطلب وتحسين الأسعار للعديد من أنواع المنتجات المختلفة، حيث تشير الإدارة بالعائد على وجه التحديد إلى زيادة الإيرادات إلى أقصى حد من خلال مراقبة المخزون. استراتيجية التوزيع إدارة العائد هي لعبة شد وجذب بين السعر والكمية (Hunold, 2013).

إن إدارة العائد هي أيضاً جزءاً هاماً من الربحية، إذا ارتفعت الإيرادات وتم إصلاح النفقات، فسيكون هناك تأثيراً كبيراً على الربحية، حيث إن هذا الدخل الإضافي هو ربح خالص تقريباً. على الجانب الآخر، إذا انخفضت الإيرادات وظلت النفقات كما هي، يكون هناك تدهور في الأرباح. في الأعمال الديناميكية مثل الفنادق، يمكن للانخفاضات المفاجئة في الطلب أن تضع الفنادق بسرعة (خاصة المستقلين والعلامات التجارية الأصغر) في أزمة. تدر إدارة العائد إلى حد ما من هذا الجانب السلبي وتساعد على زيادة الاتجاه إلى أقصى حد، وكل ذلك من خلال إدارة الطلب الحالي بشكل أكثر فعالية، تعمل الإدارة بالعائد على زيادة العائد (أي الربحية) إلى أقصى حد من خلال العمل مع العمليات لتقليل النفقات أو العمل مع إدارة الإيرادات والتسويق والمبيعات لزيادة الإيرادات من مصادر الغرفة وغير الغرفة، فإن إدارة العائد أكثر وضوحاً. الأمر كله يتعلق بالبيانات، ومع وجود نظام رائع لإدارة الإيرادات، يمكن وضع العملية على الطيار الآلي بأقل قدر من التدخل. برنامج إدارة العائد منخفض الحاجز وعالي التأثير - فهو في الواقع لا يتحسن كثيراً عن ذلك (Treszl, 2012)

### تطبيق الإدارة بالعائد

يتطلب تطبيق الإدارة بالعائد ما يلي:

١- تطوير وتقويم الطلب الخاص بالشركات السياحة المصرية لاي استثناءات معترف بها.

- ٢- معرفة ميزانية يوم بعد يوم بحسب الإيرادات اليومية للشركة ومتوسط سعر البيع.
- ٣- تنفيذ استراتيجية الإدارة بالعائد كميزة تنافسية بين الشركات السياحية.
- ٤- أسعار خاصة للبرامج السياحية
- ٥- مكافأة الموظفين بالترقيات
- ٦- أسعار خاصة للمجموعات والجولات وشركات الطيران والمؤتمرات، إلخ
- ٧- الاستفادة من التغذية الاسترجاعية الجيدة في الشركة.
- ٨- عدم استبعاد البيع الزائد والبيع التبادلي في استراتيجية المنشأة لتحسين العائد.

### يمر نظام الإدارة بالعائد بأربع خطوات:

#### خطوات الإدارة بالعائد

- ١- جمع البيانات، حيث يتعين على الشركات التي تستخدم إدارة الإيرادات أن تخزن بيانات سلوك العملاء والأسعار والطلب وعوامل أخرى لتحقيق الفائدة التنبؤ والتقدير. ويعد ذلك أساس جميع أنظمة إدارة العائد. كلما تمكنا من تخزين بياناتنا التاريخية بشكل أكثر دقة، كلما كانت التوقعات مطابقة للواقع (Treszl, 2012).
- ٢- التنبؤ والتقدير، خلال هذه الخطوة يجب تقدير معلومات نموذجية، يمكننا التنبؤ باستخدام هذه المعلومات. في بعض الأحيان، لا تتنبأ الشركات بالطلب فقط، ولكن أيضاً البيانات هي أساس التنبؤ، كما يعتبر التنبؤ أساس التحسين، فيدونه لا يمكن تحسين الضوابط.
- ٣- التحسين، يجب تحديد المجموعة المثلى من الضوابط التي سيتم استخدامها. يمكن أن تكون هذه حدود الحجز والأسعار والخصومات وما إلى ذلك.
- ٤- التحكم، تعد الخطوة الأخيرة في بيع المخزون باستخدام المعلومات المذكورة في النقاط الثلاث السابقة

#### قياس الفعالية

قبل تطبيق قانون تحرير القيود في عام ١٩٧٨، استخدمت شركات الطيران عامل الحمولة لقياس حجمها الفعلي. يتم حسابه بقسمة عدد المقاعد المباعة في الرحلة على مجموع عدد المقاعد. كان هذا مثاليًا عندما كانت هناك لوائح، ولكن في الثمانينيات، عندما تغيرت الظروف، الطريقة التي تم بها قياس الأداء يجب أن تتغير أيضًا. أصبح أكثر تعقيدًا. على سبيل المثال في الماضي كان عدد الركاب يعني ببساطة المزيد من المال، ولكن بعد رفع القيود فإن أنواع العملاء بحاجة إلى أن تؤخذ بعين الاعتبار أيضًا. ربما رحلة مليئة بالركاب المخفضين لا تحقق ربح مثل تلك التي بها مقاعد فارغة، وبالخلاصة ان شركات الطيران لا يجب ان تأخذ بعين الاعتبار عامل الحمولة فقط، ولكن العائد أيضا فينبغي الجمع بين هذين المقياسين (Treszl,2012).

## معدلات الأداء:

هي عبارة عن ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم انتاجية العاملين بشركات السياحة لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة .وتصنف معدلات الأداء الى ثلاثة أنواع، النوع الأول: المعدلات الكمية : يتم تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة.، النوع الثاني: المعدلات النوعية : تعنى وجوب وصول إنتاج الفرد العامل إلى مستوى معين من الجودة والدقة والاتقان. النوع الثالث: المعدلات الكمية والنوعية: هذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين (Abdo, Khattab, 2020).

## صيغة إدارة العائد

إن الطريقة الأساسية لحساب العائد هي حساب مقدار الإيرادات. صيغة بسيطة لحساب العائد هي: الإيرادات المحققة / الحد الأقصى للإيرادات المحتملة.

تشكل ظروف الاقتصاد الكلي الطلب محلياً. يتطلب الركود استراتيجيات مختلفة لإدارة العائد ثم فترات النمو. بالنسبة للفنادق التي لديها العديد من الضيوف الدوليين، يمكن أن تضعف الظروف في مكان آخر أو تعزز الطلب (Hunold,2013).

## إيجابيات الإدارة بالعائد

- ١- تعمل الإدارة بالعائد على زيادة الطاقة الإنتاجية ومستوى الإنتاج بفضل الاهتمام بالنوعية والجودة في ذات الوقت وتحسين الأداء.
- ٢- تمكن من تحديد المشاكل الفعلية والمحملة وبالتالي إمكانية تصحيحها حتى قبل وقوعها لان هذا النمط يعتمد على المشاركة والتشاور والتنسيق والقضاء على الترهل والتسيب الإداري خاصة من خلال المتابعة أثناء ممارسة النشاط (Treszl,2012).
- ٣- توضيح أهمية تحفيز العاملين (مادياً ومعنوياً لتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكانياتهم).
- ٤- تطبيق العمل على زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى أدائهم الوظيفي ويرتقي بصناعة السياحة ككل.
- ٥- يمكن أن يساعد استخدام إدارة العائد كجزء من فلسفة عملك في ضمان حصول شركتك على أكبر قدر ممكن من الأموال من بيع السلع المحدودة أو القابلة للتلف.
- ٦- يمكن تقسيم الجمهور الذي سيشتري هذه السلع بشكل صحيح إلى تحقيق هذا الهدف المتمثل في تحقيق أرباح عالية. هناك عدد من الفوائد التي يمكنك الاستمتاع بها إذا تم ربط الجهود الترويجية باستراتيجيات إدارة العائد. ومن أهم هذه المزايا إمكانية القيام بعمل أفضل لمطابقة العملاء مع أعلى سعر سيدفعونه مقابل بضاعتك (Shwmusky,2002).

**سلبيات الإدارة بالعائد**

- ١- صعوبة فهم وتعلم الإدارة بالعائد وبالتالي صعوبة تطبيقها خاصة عند التعامل في بيئة أعمال لا تتوفر على المعلومات والاتصالات اللازمة أو التي تشجع الأبداع وكذلك فان البيئة الداخلية والخارجية دائمة التغير تتطلب مرونة عالية.
- ٢- عندما يتعرف العملاء على ممارسات أرباح الشركة، قد يشعرون بأن سلوك الشركة يسعى الى مكاسب الدخل بدلا من تطوير علاقاتهم مع الزبائن. لا أحد يريد دفع ثمن أعلى من اللازم.
- ٣- النمو قصير الأجل في الأرباح يمكن أن يحدث في إتلاف العلاقات مع العملاء.
- ٤- اغتراب العملاء في حالة اكتشافهم أنهم يدفعون تكلفة إدارة أعلى من الآخرين، فقد يعتبرون ذلك سعرا غير عادل. لذا يجب أن يركز برنامج إدارة العائد على تعليم العملاء. يجب أن يشرح أسباب الفروق السعرية. يجب أن يعوض نظام الحجز الضروري لإدارة العائد العملاء بشكل مناسب.
- ٥- انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين: غالبا ما تستاء قوة المبيعات من القواعد واللوائح والقيود وفقاً لتقديرها الخاص.
- ٦- نظام حوافز ومكافآت غير متوافق إذا لم يوفر نظام إدارة العائد تعويضات كافية للموظفين، فقد يعترضون عليه. يتم منح العديد من المديرين حوافز على أساس القدرة المستخدمة أو متوسط السعر الذي يتم تحصيله. نظراً لانخفاض الأسعار من أجل ملء القدرات، يحصل مديرو الخدمات على حوافز أقل. نظام الحوافز والمكافآت غير الملائم يكسب استياء المديرين. (Silva,2012).

لا شك أن إدارة العائد تحسن الإيرادات بشكل كبير. إنه حل مثالي لمشكلة مطابقة العرض والطلب. تواجه المؤسسة المشاكل التالية عندما تركز أكثر على تعظيم العوائد المالية من خلال تخصيص السعة التفاضلية والتسعير. ومع ذلك هناك بعض المخاطر المرتبطة بها.

**علاقة الإدارة بالعائد بالقطاع السياحي****الإدارة بالعائد بالتطبيق على شركات الطيران**

إن إدارة العائد هي إستراتيجية تطبق بشكل رئيسي من قبل شركات الطيران دون غيرها من المنشآت السياحية بمختلف أنواعها فأسلوب الإدارة بالعائد يهدف الى:

- استراتيجية تعظيم الربح.
- بيع مخزون ثابت وقابل للتلف
- وجود مجموعة من الفئات السعرية لنفس نوعية المنتج
- الميزة التنافسية بين الشركات (shwmusky'2002).

أفاد (Shwmusky) انه من الضروري الاجتماع على أربع أشياء في أسلوب الإدارة بالعائد وهي:

- ١- البائع يبيع مخزوناً ثابتاً من السعة القابلة للتلف.
- ٢- يدير البائع مجموعة من فئات الأجرة، ولكل منها سعر ثابت (على الأقل في المدى القصير).
- ٣- يمكن للبائع تغيير توافر فئات الأجرة مع مرور الوقت.

تتشترك إدارة العائد في العديد من أوجه التشابه مع مفهوم إدارة الإيرادات، ولكنها موجودة بالفعل لفترة أطول. ومع ذلك يتضح أن إدارة العائد لديها تركيز أضيق وتهتم فقط بسعر البيع وحجم المبيعات بحيث يمكن تحقيق أفضل عائد ممكن للإيرادات.

وفي عام ١٩٧٨ صدمت صناعة الطيران بأكملها وتغير كل شيء عندما أقر الكونغرس قانون تحرير الخطوط الجوية. بل وإفاد حينذاك بأنه في غضون أربع سنوات ستكون هذه الصناعة محرره تماما. يعني ذلك أن الشركات أصبحت حرة في تحديد أسعارها، والطرق المحلية. وكان هذا تغييرا كبيرا من صناعة مقيدة تماما لإكمال الحرية. وكان السبب الرئيسي في تمرير هذا القانون، تشجع الشركات الجديدة. وكان واحدا من هؤلاء القادمين الجدد People Express. كانت شركة صغيرة مع أسعار منخفضة للغاية، ٧٠٪ أقل من شركات الطيران الأكبر. وكان ذلك أثر سلبي على بعض الشركات مثل الخطوط الأمريكية لعدم قدراتها على تطبيق هذه الاسعار المنخفضة لتغطية تكاليفها، وهذا يعني ان انخفاض الاسعار لم يكن اختياريا. واصبحت الشركة في مأزق ما بين تخفيض اسعارها مما يهددها بإفلاس او استمرار الاسعار المرتفعة مما يفقدها عملائها، الامر الذي سيؤدي حتما الى الفشل في المنافسة في هذه البيئة الجديدة. لكن روبرت كراندا، الرئيس التنفيذي السابق لشركة الخطوط الجوية الأمريكية، اعتقدت خلاف ذلك. في عام ١٩٨٥ أعلنت الأمريكية "في نهاية المطاف سوبر فارس التوقف". الناس توقع أنها كانت مزحة، محاولة أخيرة لتجنب الإفلاس، لكنها كانت حقيقية. الأمريكية قدم أسعار منخفضة، تماما مثل Peole Express، أو في بعض الحالات أقل من ذلك. كان هناك فقط اختلافان:

- ١- إذا أراد أحد الركاب شراء أجرة "سوبر التوقف في نهاية المطاف" كان بحاجة إلى حجز قبل أسبوعين على الأقل من المغادرة، والبقاء في وجهته خلال يوم السبت ليله.
- ٢- تم تقييد عدد المقاعد التي يمكن بيعها بخصوصيات. بهذه الطريقة يمكن أن تقوم الشركة لحفظ المقاعد لعملاء بالسعر الكامل الذين حجز وقبل أيام المغادرة.

بالإضافة الى ذلك قامت الخطوط الجوية الأمريكية بتجزئة السوق بين الترفيه وسياحة رجال الاعمال. كلا القطاعين يفضل ان تكون شركة الطيران الكبرى أفضل خدمة، وقد ادى ذلك الى ان اصبحت شركة pied express على حافة الإفلاس. ويعتبر هذه ولادة إدارة العائد. في الوقت المناسب، المزيد والمزيد من شركات الطيران بدأت الشركات تطبيقه، وفي وقت لاحق حتى غيرها من الصناعات أيضا، مثل الفنادق وتأجير السيارات الشركات. هذا هو السبب في اليوم يفضل اسم إدارة الإيرادات؛ بل هو أكثر تسمية عامة. يتم استخدام إدارة العائد فقط من قبل شركات الطيران (Trezel 2012).

مازالت تقنيات الإدارة بالعائد حديثة نسبيا، فقد عرف هذا العلم من حوالي قرابة العشرين عاما الماضية، ويشمل هذا العلم التعامل مع الحجوزات الزائدة والتسعير الديناميكي في الصناعات الخدمية، ولقد حققت الخطوط الأمريكية زيادة كبيرة في إيراداتها بلغت حوالي 500 مليون دولار في عام واحد وبالمثل حققت شركة دلتا للطيران حوالي ٣٠٠ مليون دولار في نفس المدة. وتعد صناعة الطيران الأقدم والأكثر تعقيدا في استخدام الإدارة بالعائد ثم انتشر تطبيقها لبقية الصناعات الخدمية الأخرى (عبد الرازق، ٢٠١٢).



## الدراسة الميدانية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أثر تطبيق الإدارة بالعائد على رضا العاملين على شركات السياحة المصرية، وهذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية كما يتناسب موضوع الدراسة. وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- (١) المصادر الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.
- (٢) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم عرض الاستبانة على المشرفين على الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة عليها حسب آرائهم، ومن ثم وزعت على عينة الدراسة من العاملين بشركات السياحة المصرية.

## مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يُعرف بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة (عبيدات، ٢٠٠٦).  
وبما أن هذه الدراسة تستهدف التعرف على أثر تطبيق الإدارة بالعائد على رضا العاملين بشركات السياحة المصرية فقد شمل مجتمع الدراسة جميع شركات السياحة المصرية الفئة (أ) بمحافظة القاهرة والجيزة، والبالغ عددهم (١٣٠٠) شركة سياحة مصرية فئة (أ)، حسب إحصائيات وزارة السياحة ٢٠١٩ - ٢٠٢٠م.  
استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية في تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام قانون اختيار العينة في حالة المجتمع الإحصائي المعلوم التالي:

$$n = \frac{M}{[(s^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث إن:

M : حجم المجتمع

S : قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (٠,٩٥) أي قسمة ١,٩٦ على معدل الخطأ ٠,٠٥

p : نسبة توافر الخاصية وهي ٠,٥٠

q : النسبة المتبقية للخاصية وهي ٠,٥٠

(٣) وبالتعويض في المعادلة السابقة نجد أن:

$$\text{حجم العينة} = \frac{M}{1 + (M \times \alpha^2)} = \frac{1300}{1 + (1300 \times 0,0025)} \approx 297 \text{ شركة}$$

(٤) من خلال المعادلة السابقة نجد أن حجم عينة الدراسة يجب الا يقل عن (٢٩٧) شركة تم اختيارها بصورة عشوائية، وبلغ عدد العاملين في هذه الشركات محل الدراسة (١٧٨٢) عامل (عبيدات، ٢٠٠٦)، وقام الباحث بإرسال الاستبانة الإلكترونية من خلال الرابط الإلكتروني التالي:

<https://forms.gle/fC1fpmfPeETfEm1C6>، وتم إرسالها عن طريق الإيميل (الذي أمكن الحصول عليها من خلال تواصل الباحث مع شركات السياحة المصرية) ، وذلك نظراً للظروف التي تمر بها البلاد من انتشار لجائحة كورونا، وقد بلغ عدد المستجيبين على استمارة الاستقصاء والصالحة للتحليل الإحصائي (١٢٧١) مفردة، بنسبة استرداد بلغت (٧١,٣%) من حجم أفراد عينة مما يدل على اعتماد المبحوثين بموضوع الدراسة.

### جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة (العاملين بشركات السياحة) لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تكونت الاستبانة من محور رئيسي لقياس أثر تطبيق الإدارة بالعائد على شركات السياحة المصرية على النحو الآتي:

### محور تطبيق الإدارة بالعائد

حيث جاء هذا المحور لقياس مستوى تطبيق الإدارة بالعائد في شركات السياحة فئة (أ)، وتكون من (٣٧) فقرة موزعة على ستة أبعاد كما يلي:

- الأول (تعظيم العائد): ويتضمن (٥) فقرات.
- الثاني (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين): ويتضمن (٥) فقرات.
- الثالث (المشاركة): ويتضمن (٥) فقرات.
- الرابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف): ويتضمن (٦) فقرات.
- الخامس (التغذية الراجعة): ويتضمن (٦) فقرات.
- السادس (الميزة التنافسية): ويتضمن (١٠) فقرات.

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، لتحديد درجة لكل فقرة، وقد تم استخدام صيغة واحدة من الإجابات بما يتلاءم مع فقرات الاستبانة، حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة.

### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الاستبيان

#### جدول (١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لأبعاد المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	١	تعظيم الربح	٤,٠٣	٠,٧٨٠	مرتفع
٢	٢	الثقة بين الرئيس والمرؤوسين	٣,٩٨	٠,٧٧٠	مرتفع

م	الترتيب	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
٣	٦	المشاركة بين الرئيس والمؤوسين	٣,٦٦	.٧١١	مرتفع
٤	٣	الالتزام في تحقيق الأهداف	٣,٩٥	.٧٤٢	مرتفع
٥	٤	التغذية الراجعة	٣,٨٠	.٦٣١	مرتفع
٦	٥	الميزة التنافسية	٣,٦٨	.٥٨٤	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٣,٨٣	.٥٥٩	مرتفع

أوضح التحليل الاحصائي للمبحوثين كما هو موضح بالجدول السابق التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة بالعائد، ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق الإدارة بالعائد في شركات السياحة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد من أبعاد تطبيق الإدارة بالعائد فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى تطبيق الفقرة كما هو موضح فيما يلي:

### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الأول (تعظيم العائد)

تحليل اتجاهات المستجيبين نحو فقرات البعد الأول (تعظيم الربح) وتتضح بياناتها في الجدول التالي:

#### جدول (٢)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات البعد الأول (تعظيم الربح)

#### من محور (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	٢	يساعد تطبيق الإدارة بالعائد في زيادة ربحية الشركة	٤,١١	١,٠١٠	مرتفع
٢	٤	يحفز نظام الإدارة بالعائد على رفع كفاءة العاملين	٣,٩٧	١,١٨٥	مرتفع
٣	٣	تعمل الإدارة بالعائد على زيادة الطاقة الإنتاجية	٤,٠٤	١,١٤٨	مرتفع
٤	١	تطبيق الإدارة بالعائد يساهم في استقطاب العملاء	٤,١٧	٠,٨٣٤	مرتفع
٥	٥	تطبيق الإدارة بالعائد يزيد الحصة السوقية للشركة	٣,٨٥	.٩٥١	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٤,٠٣	.٧٨٠	مرتفع

يوضح جدول ٢ أن متوسطات فقرات البعد الأول (تعظيم الربح) من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد) تراوحت بين (٣,٨٥، ٤,١٧) وبمستوى موافقة (مرتفع)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد الأول تعظيم العائد (٣,٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٨٠) وبمستوى موافقة (مرتفع).

احتلت المرتبة الأولى الفقرة الرابعة والتي تنص على "تطبيق الإدارة بالعائد يساهم في استقطاب العملاء" بمتوسط حسابي (٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٨٣٤) وبمستوى موافقة (مرتفع).

بينما احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة الخامسة والتي تنص على "تطبيق الإدارة بالعائد يزيد الحصة السوقية للشركة" بمتوسط حسابي (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٩٥١) وبمستوى موافقة مرتفع.

وبناء على ذلك يتضح ان تطبيق الإدارة بالعائد يمكن ان يساهم في استقطاب العملاء، ويزيد الحصة السوقية لدى الشركة، ويعمل على زيادة الطاقة الإنتاجية كما يحفز على رفع كفاءة العاملين بالشركات.

### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الثاني (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين):

توضح بيانات تحليل اتجاهات المستجيبين نحو فقرات البعد الأول (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين) وتتضح بياناتها في الجدول التالي:

#### جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات البعد الثاني (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين) من محور (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	٢	رئيسي في العمل لديه ثقة كافي في تأدية مهامه الوظيفية بكفاءة.	٤,١٢	١,٠٥٧	مرتفع
٢	١	علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة.	٤,٣١	.٩٥٩	مرتفع جداً
٣	٣	رئيسي في العمل يفهم مشاكلي وحاجاتي.	٤,٠٧	.٩٩٢	مرتفع
٤	٥	رئيسي في العمل يعرف توقعاتي.	٣,٥٩	١,٢١٣	مرتفع
٥	٤	رئيسي في العمل لديه استعداد لحل مشاكل العمل التي توجهني	٣,٧٩	١,١٣٥	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	٣,٩٨	.٧٧٠	مرتفع

يبين جدول ٣ أن متوسطات فقرات البعد الثاني (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين) من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد) تراوحت بين (٣,٥٩، ٤,٣١) وبمستوى موافقة ما بين (مرتفع، مرتفع جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد الثاني الثقة بين الرئيس والمرؤوسين د (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٧٧٠) وبمستوى موافقة (مرتفع).

احتلت المرتبة الأولى الفقرة الثانية والتي تنص على "علاقة العمل بيني وبين رئيسي جيدة" بمتوسط حسابي (٤,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٥٩) وبمستوى موافقة (مرتفع جداً).

بينما احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة الرابعة والتي تنص على "رئيسي في العمل يعرف توقعاتي" بمتوسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري (١,٢١٣) وبمستوى موافقة (مرتفع).

ومن خلال الجدول السابق يتضح ان علاقة العمل تكون جيدة بين الرئيس في العمل والموظف في حالة كون المدير متعاون مع الموظفين ويساعدهم في حل مشاكلهم مما يعكس على ادائهم لعملهم بنجاح.

### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الثالث (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين):

تتضح بيانات تحليل اتجاهات المستجيبين نحو فقرات البعد الثالث (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) وتتضح بياناتها في الجدول التالي:

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات البعد الثالث (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) من محور (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	٢	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في الشركة حسب اختصاصهم	3.78	.956	مرتفع
٢	٣	يتفق الرئيس والمرؤوسين مسبقا على الفاعليات التي تخص كل مرؤوس في الشركة	3.65	1.006	مرتفع
٣	٥	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها	3.31	1.247	متوسط
٤	٤	يمتلك المرؤوسين الحرية الكاملة لإبداء الآراء والاقتراحات عند تحديد الأهداف	3.35	1.105	مرتفع
٥	١	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوي الإداري	4.18	.921	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	3.66	.711	مرتفع

يبين جدول ٤ أن متوسطات فقرات البعد الثالث (المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد) تراوحت بين (٤,١٨، ٣,٣١) وبمستوى موافقة ما بين (متوسط، مرتفع)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد الثالث المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٧١١) وبمستوى موافقة مرتفع.

احتلت المرتبة الأولى الفقرة الثانية والتي تنص على "يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوي الإداري" بمتوسط حسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٢١) وبمستوى موافقة (مرتفع).

بينما احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة الفقرة الثالثة والتي تنص على "يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها" بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (١,٢٤٧) وبمستوى موافقة (متوسط).

ويتضح من الجدول السابق انه عند مشاركة العاملين لرؤسائهم في تحديد اهداف الشركة - كلا حسب المستوي الإداري- يساعد ذلك على ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأوليتها وأيضا تحديد الأهداف المنشودة لدي الشركة.

#### (أ) تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الرابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف):

تتضح بيانات تحليل اتجاهات المستجيبين نحو فقرات البعد الرابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) وتتضح بياناتها في الجدول التالي:

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات البعد الرابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) من محور (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	٦	أكون سعيدا في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الشركة وأهدافي.	3.61	1.186	مرتفع
٢	٤	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف الشركة مع رؤسائي في العمل.	3.94	.941	مرتفع
٣	٢	أعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف الشركة يمنحني انتماء أكبر لعملي	3.99	.925	مرتفع
٤	٣	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في الشركة لتحقيق أهدافها.	3.95	.957	مرتفع
٥	١	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل مع تحديد أهداف الشركة.	4.29	.862	مرتفع جداً
٦	٥	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الشركة.	3.91	.972	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	3.95	.742	مرتفع

يوضح جدول ٥ أن متوسطات فقرات البعد الرابع (التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف) من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد) تراوحت بين (٣,٦١، ٤,٢٩) وبمستوى موافقة ما بين (مرتفع، مرتفع جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد الرابع التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٧٤٢) وبمستوى موافقة مرتفع.

احتلت المرتبة الأولى الفقرة الخامسة والتي تنص على "لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل مع تحديد أهداف الشركة" بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٨٦٢) وبمستوى موافقة (مرتفع جداً).

بينما احتلت المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة الأولى والتي تنص على "أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الشركة وأهدافي" بمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (١,١٨٦) وبمستوى موافقة (مرتفع).

ويتضح من الجدول السابق انه عندما يكون العامل سعيداً بعمله عند تحقيق اهداف الشركة المطلوبة فإنه بذلك يحقق ذاته داخل الشركة ويحفزه على العمل والإنتاج والارتقاء بمستوي الشركة.

### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد الخامس (التغذية الراجعة):

تتضح بيانات تحليل اتجاهات المستجيبين نحو فقرات البعد الخامس (التغذية الراجعة) وتتضح بياناتها في الجدول التالي:

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات البعد الخامس (التغذية الراجعة) من محور (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	٢	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	3.94	.971	مرتفع
٢	١	يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير	3.99	1.010	مرتفع
٣	٣	يترتب على عملية التغذية الراجعة تطوير لمستوى أداء الموظفين	3.77	1.137	مرتفع
٤	٥	تساهم عملية التغذية الراجعة المتبعة في الشركة في تحفيز الموظفين	3.70	1.119	مرتفع
٥	٤	تحسن المساءلة المبكرة من خلال التغذية الراجعة النصف سنوية المتبعة في الشركة من أداء الموظفين.	3.71	1.090	مرتفع
٦	٦	تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.	3.67	.929	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	3.80	.631	مرتفع

يوضح جدول ٦ أن متوسطات فقرات البعد الخامس (التغذية الراجعة) من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد) تراوحت بين (٣,٦٧، ٣,٩٩) وبمستوى موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد الخامس التغذية الراجعة (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٦٣١) وبمستوى موافقة مرتفع.

احتلت المرتبة الأولى الفقرة الثانية والتي تنص على "يتم توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير" بمتوسط حسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (١,٠١٠) وبمستوى موافقة مرتفع.

بينما احتلت المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة السادسة والتي تنص على "تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وانحراف معياري (٠,٩٢٩) وبمستوى موافقة مرتفع.

يتضح من الجدول السابق انه عند استخدام عملية التغذية الاسترجاعية يساعد على تحفيز العاملين بالشركة ويرفع من أداء عملهم في الشركة وأيضاً تسمح بالكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء الوظيفي.

(ب) تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات البعد السادس (الميزة التنافسية):

تتضح بيانات تحليل اتجاهات المستجيبين نحو فقرات البعد السادس (الميزة التنافسية) وتتضح بياناتها في الجدول التالي:

### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات البعد السادس (الميزة التنافسية)

من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد)

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	١	الخدمات المقدمة من قبل الشركة أقل سعراً مقارنة بالمنافسين	3.87	.968	مرتفع
٢	٥	التكاليف التسويقية في الشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين	3.71	.961	مرتفع
٣	٦	التكاليف الإدارية في الشركة منخفضة مقارنة بالمنافسين	3.68	.921	مرتفع
٤	٨	الخدمات المقدمة ذات جودة عالية	3.57	.955	مرتفع
٥	١٠	خدماتنا مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية	3.39	.918	مرتفع
٦	٩	تعتمد الشركة سياسة واضحة وموثوقة للجودة	3.50	1.036	مرتفع
٧	٣	الشركة قادرة على تطوير الخدمات الحالية بسرعة	3.82	1.054	مرتفع
٨	٤	للشركة القدرة على مسايرة التغيرات في تصميم الخدمات	3.76	.977	مرتفع
٩	٢	تتوفر لدى الشركة إمكانية تلبية أي مستوى للطلب على خدماته	3.82	.950	مرتفع
١٠	٧	تمتلك الشركة قدرة على تغيير مزيج الخدمة	3.67	1.003	مرتفع
		المتوسط الحسابي العام	3.68	.584	مرتفع



يبين جدول ٧ أن متوسطات فقرات البعد السادس (الميزة التنافسية) من المحور الأول (تطبيق الإدارة بالعائد) تراوحت بين (٣,٣٩، ٣,٨٧) وبمستوى موافقة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات البعد السادس الميزة التنافسية (٣,٦٨) وانحراف معياري (٠,٥٨٤) وبمستوى موافقة مرتفع.

احتلت المرتبة الأولى الفقرة الأولى والتي تنص على " الخدمات المقدمة من قبل الشركة أقل سعراً مقارنة بالمنافسين" بمتوسط حسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٩٨٦) وبمستوى موافقة مرتفع.

بينما احتلت المرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة الخامسة والتي تنص على "خدماتنا مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية" بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٩١٨) وبمستوى موافقة مرتفع.

ويتضح من الجدول السابق انه حين تكون الخدمات المقدمة من قبل الشركة اقل سعرا مقارنة بالمنافسين يصبح لدى الشركة ميزة تنافسية ويكون لديها سياسة واضحة وموثقة للجودة وتصبح قادر على تلبية أي طلب لضمان التنافس من بين الشركات.

## النتائج

من خلال تناول خصائص عينة الدراسة واستئنتها بالتحليل والمناقشة خلصت الدراسة الى النتائج الاتية:

- يساهم تطبيق الإدارة بالعائد في استقطاب العملاء، كما يساعد في زيادة ربحية الشركة.
- يزيد تطبيق الإدارة بالعائد الحصة السوقية للشركة، كما تعمل الإدارة بالعائد على زيادة الطاقة الإنتاجية.
- تعمل الإدارة بالعائد على زيادة العلاقة في العمل بين العامل ورئيسه ويؤدي ذلك الى رفع الروح المعنوية في الشركة.
- يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف العامة للشركة حسب المستوي الإداري.
- يتطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها حتى يتسنى تحقيق الاهداف بشكل صحيح.
- يؤدي استخدام أسلوب الإدارة بالعائد توفير التغذية الراجعة بعد عملية التقييم المباشر بدون تأخير.
- تسمح التغذية الراجعة بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

## التوصيات

- ضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين للتعرف على أسلوب الإدارة بالعائد.
- أهمية اتجاه الشركات لتطبيق الإدارة بالعائد والاستفادة من ابعادها في تحقيق اهداف الشركة.
- عقد اجتماعات دورية مع العاملين بالشركة من مختلف المستويات الإدارية والنوعيات الوظيفية لدعم سبل التواصل بينهم وحسبهم على ضرورة التواصل البناء مع الإدارة.
- التقييم الدوري لإدارة العائد داخل الشركات السياحية لتحفيز العاملين وعدم تعرضهم للروتين الوظيفي والتقييم الدوري لأنه يتميز بالابتكار والتجديد والحلول غير المسبوقه.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالعائد بطرق علمية صحيحة بحيث يمكن تحقيق ابعادها (تعظيم العائد، الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، المشاركة، التزام المرؤوسين في تحقيق الأهداف، التغذية الراجعة، الميزة التنافسية).
- تحديد مستوي أداء العاملين ورضاهم عن عملهم من وجهة نظر المبحوثين في شركات السياحة المصرية.
- التحقق من تطبيق نظام الإدارة بالعائد كميزة تنافسية في تحقيق رضا العاملين بالشركات السياحية.

## المراجع العربية

- المطيران، عبد الله مطيران (٢٠٠٧). إدارة نظم المعرفة (الراس المال الفكري)، جامعة الزيتونة، الناشر غير محدد، ص ٥.
- حجازي، محمد عبد الرحمن (٢٠٠٠). اقتصاديات السياحة والفنادق، دن القاهرة، ص ٨٠.
- حجازي، محمد عبد الرحمن (٢٠١٨). تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة وخفض التكاليف في شركات مصر للطيران للخدمة الأرضية، المجلة المصرية العدد ١ المجلد ١٧، ص ص ٦٢-٦٣-٥٧
- خطاب، محمد (٢٠١٨). إدارة الاعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، ص ٤٠.
- دره، عمر محمد (٢٠٠٩). مدخل إلى الإدارة، جامعة عين شمس، ص ٦٦.
- عبد الرازق، نهي (٢٠١٢). دور الإدارة بالعائد في تعظيم مبيعات شركات الطيران، جامعة حلوان كلية السياحة والفنادق، رسالة دكتوراه غير منشوره، ص ص ٧-٩.
- ماهر، احمد (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، ص ٥٤.
- متولي، محمد (٢٠١٩). مفهوم الإدارة وتطورها، دار القضاء للنشر، ص ٦٧.
- [https/ madooaa.com](https://madooaa.com)، القيادة الإدارية، last access 12-6-2018
- [https/ madooaa.com](https://madooaa.com)، مفهوم الإدارة، last access 21-6-2019

## المراجع الإنجليزية

- Abdo, A.H. and Khattab, H.A., 2020. The Impact of Re-engineering Process in Human Resources Development Applied to Travel Companies in Egypt. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 18(1), pp.95-106.
- Ivanov, S. & Ayas, Ç. (2017). Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study. Tourism Management Perspectives 22, PP. 137-149.
- K.Co.N.SILVA.(2012)The Impact of Yield Management in the Airline e-zine issue 53, P.2.
- Robert Shumsky. (February 2002) Yield Management, Tuck School of Business, P.7.
- Susanne Hunold. (2013) how to apply Six Sigma to revenue management Received Oxford School of Hospitality Management, London (in revised form), P.36.
- Treszl Márta. (2012). Yield Management, Universität Bundapestinensis de Rolando, PP.4-7.