



دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية

إعداد

أ. عبد الرحمن خيرى عبد الفتاح
باحث ماجستير في إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة دمياط
abdow166@gmail.com

د. أمير علي المرسي شوشة
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

شوشة، أمير علي المرسي؛ عبد الفتاح، عبد الرحمن خيرى (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢) ج٣، ٤٤٥-٤٨٣.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية

د. أمير علي الطرسى شوشة

أ. عبد الرحمن خيرى عبد الفتاح

الملخص:

استهدفت الدراسة قياس أثر رأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وقياس أثر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وقد تم الاعتماد على نماذج الانحدار المتعددة لاختبار فرضيات الدراسة عبر تحليل استجابات استبيان الدراسة لعينة بلغت ٣٦٤ من مديري العموم ومديري الأقسام والإدارات الداخلية بالفنادق والقرى السياحية الحاصلة على تقييم من خمسة نجوم وأربعة نجوم وثلاثة نجوم في مصر، بعد إجراء اختبار لصحة فروض الدراسة من خلال تحليل معادلات الانحدار المتعدد، وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وأثر إيجابي على البراعة التنظيمية، وأثر إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية، كما توسطت البراعة التنظيمية جزئياً للعلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وتوسط بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف\ الاستغلال) لعلاقات الفرعية بين أبعاد كل من رأس المال الفكري (رأس المال البشري\ رأس المال التنظيمي\ رأس المال الاجتماعي) وايضا بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي\ الأداء المالي).

الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري، البراعة التنظيمية، أداء الفنادق المصرية.

مقدمة

لدى الباحثين والاقتصاديين اعتقاد راسخ أنه في ظل وضع الاقتصاد العالمي الحالي أهم الموارد الخالقة للقيمة هي الموارد ذات الطبيعة غير الملموسة، ويتضح ذلك في نمو قيمة هذه الأصول ماليا مقارنة بالأصول المادية، والذي يظهر في الفارق بين القيمة السوقية للمنظمات، وقيمة أصولها دفتريا، مما يؤكد على زيادة أهمية الأصول غير الملموسة ومساهمتها في النمو الاقتصادي، كما يوجد إجماع على حقيقة أن الشركات التي ركزت بشكل أكبر على التكنولوجيا ومهارات ومعرفة موظفيها (أصولها الفكرية) مقارنة بتركيزها على الآلات وعوامل الإنتاج التقليدية (أصولها المادية) التي يتمكن كل المنافسين من الوصول لها قد حققت نجاحا أكبر، وبتطور المعرفة خلال العقود الثلاثة الماضية نجد أن مفهوم التنمية القائمة على المعرفة قد حل محل التنمية القائمة على الإنتاج (Tandon et al., 2016).

من جهة أخرى نجد أنه في العقد الأخير مرت مصر بعدد من الأحداث غير المتوقعة، والتي كان لها أثر سلبي كبير على قطاع السياحة عامة، ومنها علي سبيل المثال لا الحصر ثورتا ٢٥ يناير و ٣٠ يونيو، بالإضافة إلى سقوط الطائرة الروسية، الذي أدى لتراجع القطاع السياحي

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

فوفقاً للنشرة السنوية لإحصاءات السياحة المصرية^١ انخفض عدد السائحين الوافدين إلى مصر من ١٤,٧٣ مليون عام ٢٠١٠ إلى ٩,٨٤ مليون عام ٢٠١١ بنسبة انخفاض ٣٣,٢ % بينما انخفض عدد السائحين إلى ٥,٣٩ مليون في عام ٢٠١٦ مقارنة بـ ٩,٣٢ مليون عام ٢٠١٥ أي بنسبة انخفاض وصلت إلى ٤٢,١ % مما أثر سلباً على القطاع السياحي عامة والفندقي خاصة، ومؤخراً أزمة فيروس كورونا التي أثرت على صناعة السياحة في العالم بأكمله.

لذا اقترح Jurczak (2008) مدخلاً لتحسين وزيادة فاعلية الأداء الفندقي من خلال رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، فرأس المال الفكري يرتبط بموارد المعرفة المادية وغير المادية التي توجه عبر المنظمات لخلق قيمة تحقق ميزة التنافسية في الأجل الطويل. كما تمكن البراعة التنظيمية من تجديد الأصول المعرفية بفاعلية للنجاح والبقاء في بيئة الأعمال عبر زيادة أرباح المنظمات (Fu et al., 2016)، وبالتالي تحقق الفنادق الاستغلال الأمثل لمواردها المعرفية المختلفة عبر رأس المال الفكري، تحقق توازناً بين شقي (الاستكشاف والاستغلال) للموارد والأسواق المستهدفة عبر البراعة التنظيمية مما يحسن الميزة التنافسية وبالتالي الأداء الفندقي.

أدبيات وفرضيات الدراسة

هذا الجزء سوف يتناول أولاً أدبيات علاقة رأس المال الفكري بأداء الفنادق المصرية، يليها فرض الدراسة الأول، يليه أدبيات علاقة أبعاد رأس المال الفكري، وبعدها الأداء الفندقي يليه مجموعة من الفروض الفرعية. ثانياً أدبيات علاقة رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، يليها فرض الدراسة الثاني، ويليه أدبيات علاقة أبعاد رأس المال الفكري وبعدي البراعة التنظيمية يليه مجموعة من الفروض الفرعية. ثالثاً أدبيات علاقة البراعة التنظيمية والأداء الفندقي، يليها فرض الدراسة الثالث، ويليه أدبيات علاقة بعدي البراعة التنظيمية، وبعدي الأداء الفندقي، يليه مجموعة من الفروض الفرعية، رابعاً أدبيات الدور الوسيط، رأس المال الفكري بين البراعة التنظيمية والأداء الفندقي، يليها فرض الدراسة الرابع.

علاقة رأس المال الفكري بالأداء الفندقي

مع بداية الثمانينات أدرك كل من المديرين والأكاديميين والاستشاريين على مستوى العالم أهمية الأصول غير المادية في المنظمة (رأس المال الفكري)، وبخاصة بعد نتائج بعض الدراسات على منظمات يابانية، والتي أوضحت فيها أن الفرق بين مستويات أداء هذه المنظمات يرجع لمقدار ما تملكه من أصول غير مادية، ومع بداية التسعينات ظهرت دراسات تناقش فكرة رأس المال الفكري للمنظمات وعلاقته بنجاحهم، فوضحت أن الأصول الرئيسية في عدة منظمات ناجحة لا تتمثل فقط في أصولها المادية، بل تشمل كلا من مهارات موظفيها والتراكم الفكري والمعرفي الذي تملكه. ولأن هذه الأصول ضمنية ولا تظهر في سجلات المنظمة، اقترحت لجنة القيم المنقولة بنيويورك commission Exchange security عام ١٩٩٦ أنه على المنظمات عمل ملحقات بها معلومات عن رأس المال الفكري للمنظمات (بن ظفوة، ٢٠١٨). نتج عن ذلك وما بعدها مجموعة واسعة من التعريفات الخاصة برأس المال الفكري، وبخاصة مع النطاق الواسع له، حيث يوجد مجموعة واسعة من الموارد بها خصائص وسمات

^١المصدر: الكتاب الإحصائي السنوي باب السياحة عن الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

رأس المال الفكري، والتي أدرجت كجزء منه (Choong, 2008). حيث يقدم رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة مدخلا قويا لتحقيق التميز في كل من الأداء التشغيلي والمالي للمنظمة، فيقوم المديرون بإنشاء آليات توجّه أبعاده لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة (Z. Wang et al., 2014).

ويعرف زرزار (٢٠١٥) رأس المال الفكري بأنه "ما يمتلكه مجموعة من العاملين في المنظمة من قدرات معرفية متميزة تعمل المنظمة على توظيفها من خلال ما تمتلكه من سياسات وبرامج وأنظمة؛ لوضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ؛ لتقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء". ويعرف الربيعي والشرابية (٢٠١٠) الأداء الفندقية بأنه "يتمثل فيما تحقّقه أنشطة الفندق مقارنة بالأهداف التي تم وضعها ممن يدير هذا الفندق".

بسبب ديناميكية البيئة وتعقدها والمنافسة أصبحت المعرفة هي القوة، وتحوّل التركيز على ما تعرفه المنظمة وليس ما تملكه، مما فرض على المنظمات في أنحاء العالم عند تنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ القرارات استجابة لفرص السوق، ضرورة تحليل أهمية ومساهمة رأس المال الفكري وأبعاده في الأداء، لتتمكن من ترتيب أولوياتها التنافسية (Grimaldi & Hanandi, 2013). حيث تتوسط القدرات الديناميكية علاقة رأس المال الفكري بالأداء، فتتوسط جزئيا علاقة رأس المال البشري والعلائقي بالأداء، وبالتالي قد تؤثر مباشرة عليه، أو بشكل غير مباشر من خلال القدرات الديناميكية (Hsu & Wang, 2012).

يذكر Tandon at al (2016) أن نتائج الدراسات على البلدان النامية توضح اختلاف مدي إدراك أهمية وتأثير رأس المال الفكري على أداء الأعمال، بينما تؤكد الدراسات في البلدان المتقدمة على وجود علاقة إيجابية قوية بين رأس المال الفكري والأداء المالي للمنظمات عامة، والأداء المالي للفنادق خاصة (Rudez & Michalic, 2007). ذلك أن رأس المال الفكري يحسن من الأداء المالي من خلال نمو الإيرادات والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية (Nuryaman, 2015). وتكشف نتائج دراسة (Sardo et al., 2018) أيضا أن جميع أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير إيجابي على الأداء المالي للفنادق. ويتفق معهم Sainaghi (2011) بأنه توجد علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء الفندقية بشكل عام، وكذلك كل من الأداء المالي (العائد على الأصول، إجمالي الأرباح التشغيلية) والأداء التشغيلي (إيرادات الغرف المتاحة).

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض (أ) على النحو التالي "يؤثر رأس المال الفكري إيجابيا على أداء الفنادق المصرية".

يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة أبعاد: أولها رأس المال البشري (Human capital) ويتمثل في المعارف والمهارات والكفاءات الموجودة لدى موظفي المنظمة. ثانيها رأس المال التنظيمي (Organizational capital) ويتمثل في المعرفة الناتجة عن الخبرة والطابع المؤسسي للمنظمة، والتي يتم تكويدها وتخزين في (أنظمة العمل \ الهياكل التنظيمية \ العمليات \ الروتين) وثالثها رأس المال الاجتماعي (social capital) يتمثل في المعارف المكتسبة من التواصل بين الأفراد وشبكة العلاقات (Singh & Rao, 2016).

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

من ناحية أخرى يتكون الأداء الفندقي من بُعدين: الأول الأداء التشغيلي (Operational performance) والذي يتم قياسه من خلال نسب مالية، مثل معدل الإشغال والأسعار وإيرادات الغرفة المتوافرة، ومعدل نمو المبيعات وأيضاً رضا العملاء (Sainaghi, 2011)، والذي سوف نقوم بقياسه عبر قياس معدل الإشغال الفندقي المتمثل في نسبة الغرف المباعة إلى الغرف المتاحة، والثاني إيرادات الغرف المتاحة ويتمثل في إجمالي الإيرادات من كل الغرف المباعة إلى الغرف المتاحة بالفندق (Zeglat & Zigan, 2013).

والبعد الثاني: هو الأداء المالي (Financial performance) والذي تستند مقاييسه بشكل كبير على مقارنة النتائج المالية التي تم إدراجها في الميزانية، والنتائج التي تم تحقيقها بالفعل (Haktanir & Harris, 2005)، وسوف نقوم بقياسه عبر مؤشرين: الأول هو إجمالي أرباح التشغيل، ويتمثل في الأرباح المتحققة من الغرف المباعة مطروحاً منها تكلفة المبيعات، ويعتبر ذلك أحد مؤشرات ربحية الفندق، والثاني هو العائد على الاستثمار، ويتمثل في أرباح الفندق من رأس المال المستثمر، وهو أحد مؤشرات العائد على رأس المال المستثمر (Zeglat & Zigan, 2013).

في الوقت الذي تلعب فيه المعرفة دوراً رئيسياً في دعم قدرة المنظمة على تحسين أدائها باستمرار، تفشل محاولات تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لعدم مشاركة الموظفين، حيث يتوقف تحويل رأس المال الفكري إلى سلوك عملي إبداعي على مدى استعدادهم لنشر ومشاركة المعرفة والخبرات والأفكار الجديدة من خلال شبكة علاقتهم (Mura et al., 2012)، لذا نجد أن مشاركة المعرفة بين موظفي و فرق العمل داخل المنظمة أمرٌ ضروري للمنظمات؛ حيث يُمكنها من تحديد المعرفة الخاصة بها وتجميعها وخلقها؛ مما يسهل عليها هيكلة الموارد وبناء القدرات بالشكل الذي يحقق تأثيراً أكبر على أداء المنظمة (Wang et al., 2012). وسواء كانت المنظمة خدمية أو صناعية يتم ذلك من خلال موظفيها، وبالتالي فإن قدرة الشركة على إنتاج منتجات جديدة ورفع مستوى الإنتاجية والجودة أو حتى تحسين كفاءة كل من التشغيلية والإدارية يتأثر برأس مالها البشري بشدة (Cabello-Medina et al., 2011).

فالمؤسسات التي لديها رأس مال بشري يتمتع بالقدرات والكفاءة والالتزام ترتفع إنتاجيتها وكفاءتها؛ مما يعزز من قدرتها على تحقيق الأرباح (Nuryaman, 2015). كما وجد كلٌّ من (Fulmer et al., 2006) في دراستهم عن بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء أن أفضل ١٠٠ شركة بالسوق الأمريكي من حيث الأداء تمتلك موظفين إيجابيين جعلها تحقق أداءً مالياً أفضل من منافسيها، كما وجد Meles et al (2016) أن كفاءة رأس المال البشري في المنظمات الخدمية لها التأثير الأكبر على الأداء المالي مقارنةً بباقي أبعاد رأس المال الفكري، لذا فإن الاهتمام بتطوير معارف وخبرات رأس المال البشري له تأثيرٌ قوي على الأداء المالي (Wang et al., 2014).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض (أ.١) كما يلي: "يؤثر رأس المال البشري إيجابياً على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية".

والفرض (أ.٢) كما يلي: "يؤثر رأس المال البشري إيجابياً على الأداء المالي للفنادق المصرية".

كما ذكرنا سابقا فإن العديد من الباحثين يستخدمون مصطلح رأس المال التنظيمي أو الهيكلي للتعبير عن احتياطات المعرفة غير البشرية المخزنة بالمنظمة، والتي تستخدمها المنظمة لتحقيق أداء أفضل (Wang et al., 2014). فيدعم رأس المال التنظيمي تطور المنظمات على المدى الطويل حيث إنه يتمثل في المخزون المعرفي الذي يبقي للمنظمات في حالة مغادرة الموظفين (Cohen & KaimenakisL, 2007).

ويطلب تحسين الأداء التنظيمي عامة وجود هيكل تنظيمي وأنظمة معلومات وأسلوب إدارة استراتيجي (Kalkan et al., 2014). وتحديدًا في حالة الاحتياج لرفع الأداء التشغيلي يجب الاهتمام الأكبر برأس المال الهيكلي من خلال النظم والإجراءات والروتين (Wang et al., 2014). حيث يعتبر البنية التحتية التي يحتاجها رأس المال البشري للمنظمات ليتمكنوا من رفع الإنتاجية والكفاءة (Nuryaman, 2015). فيدعم تحقيق الأداء التنظيمي (Khalique et al., 2019). وفي الفنادق تتطلب خدمة العملاء بشكل جيد وجود بيئة عمل مرنة ونشر ثقافة الابتكار والتطوير في العمليات الداخلية لتقديم خدمة متميزة للعملاء (Rudez & Michalic, 2007).

يذكر Sardo et al (2018) أن رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري عنصران رئيسيان لنجاح الفنادق، فمن خلالهما يتم خلق القيمة وتحقيق الأداء، فهما أساس جودة الخدمة المقدمة في القطاع الفندقي، والاستثمار في مكونات رأس المال الهيكلي، مثل قواعد البيانات والعمليات بالإضافة للعلاقات طويلة الأجل مع الأطراف ذوي العلاقة الرئيسية كالموظفين والعملاء، إذ تساهم في الأداء المالي المستقبلي للفنادق. فالمنظمات التي تقوم بدمج رأس المال الهيكلي مع استراتيجيات أعمالها الشاملة، لن تحسن فقط من المعرفة وخلفها ومشاركتها، بل ستكون قادرة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتقليل التكاليف ومن ثم تحسين الأداء التشغيلي (Wang et al., 2014).

كما ستميز المنظمة في أدائها المالي إذا امتلكت رأس مال هيكلي قوي يتمثل في إجراءات وتظم لأعمالها الأساسية، ورعاية ثقافة الابتكار، وتطوير للالتزام التنظيمي بما يتاح لها من موارد (De Brentani & Kleinschmidt, 2004).

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض (أ.٣) كما يلي: "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابيا على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية".

والفرض (أ.٤) كما يلي: "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابيا على الأداء المالي للفنادق المصرية".

تعد قدرة المنظمات على خلق ميزة تنافسية عبر تكوين رأس المال العلائقي واستخدامه في التفاعل وتبادل المعرفة مع العملاء والموردين والشركاء أحد أهم محددات القدرة التنافسية لأداء المنظمات (Grimaldi & Hanandi, 2013)، حيث يحسن من جودة وثراء المعلومات المتبادلة بين الموظفين وشركاء عمل المنظمة، وأيضًا يسهل التفاعل وتبادل المعلومات بينهم مما يمكن المنظمات من معلومات مهمة من مورديها أو عملائها أو شركاء العمل الآخرين، فالمنظمات المتبنية للمنظور العلائقي استراتيجيا بالتركيز على علاقتها مع العملاء والأطراف ذوي العلاقة يؤثر رأس مالها العلائقي إيجابيا على الأداء (Hsu & Wang, 2012).

ويؤدي رأس المال الاجتماعي دوراً رئيسياً في الأداء الإبداعي من خلال تعزيز معرفة رأس المال البشري ومهاراته وقدراته عبر تهيئة مناخ التعاون ومشاركة الخبرات والمعارف بين الموظفين، ويعد الأداء الإبداعي أحد مصادر الميزة التنافسية والتي بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي (Cabello-Medina et al., 2011) حيث يُمكن الموظفين من خلال تحديد ما يجد من مشكلات والعمل على حلها عبر استغلال مخزونهم المعرفي وشبكة علاقاتهم، بالإضافة إلى تحديد أفضل الطرق لتنفيذ المهام (Wang et al., 2014).

كما يعتبر رأس المال الاجتماعي هو الغراء بالنسبة للمنظمة، فيذكر Khalique et al. (2019) أنه عبارة عن مجموعة الجهود الإنسانية التي تربط الأفراد معاً، وتسهل تعاونهم عبر مجموعة القيم والقواعد والشبكات الاجتماعية، لذا يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الأداء المالي في القطاع الخدمي. ويتم رسملة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي عبر إنشاء العلاقات طويلة المدى والحفاظ مع الأطراف ذوى العلاقة الرئيسيين، أي من خلال رأس المال العلائقي، كما يؤثر رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي في الفترة السابقة بشكل إيجابي على الأداء المالي الحالي للفنادق (Sardo et al., 2018).

ويوصي كل من بدرأوي والخفاجي (٢٠١٥) بضرورة إنشاء إدارة أو وحدة متخصصة لرأس المال الاجتماعي في المنظمات؛ نظراً للدور المهم في إضافة عناصر قوة للمنظمة والعاملين بها، والتي بدورها تحسن الأداء التنظيمي، حيث يسهم رأس المال الاجتماعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية بطرق عديدة، منها نشر المعرفة وتقليل الصراعات والتعقيد التنظيمي، وأيضاً نشر حالة من المصادقية والوضوح والصراحة بين الموظفين تدعم المنظمات عند مواجهة الأزمات عبر الشراكات الجماعية المبنية على الثقة والتعاون، الأمر الذي يعد مصدراً للميزة التنافسية ويؤثر إيجابياً على أداء المنظمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض (أ.٥) كما يلي: "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية".

والفرض (أ.٦) كما يلي: "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الأداء المالي للفنادق المصرية".

علاقة رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية

اشتق الباحثون التنظيميون كلمة البراعة من الكلمة اللاتينية *ambos* والتي تعني: (كلاهما أو على حد سواء)، لتدل على مهارة البشر في استخدام كلتا اليدين بنفس المهارة، واستخدمها الباحثون تنظيمياً لتعبير عن قدرة المنظمات على تحقيق الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف في ذات الوقت (Wu, H, 2017)، ويعد أول من استخدم مصطلح *Organizational Ambidexterity* هو Duncan في عام ١٩٧٦، كإشارة إلى قدرة الشركة على تصميم هياكل مزدوجة تسهل البدء في تطبيق مراحل الابتكار، وقام March في عام ١٩٩١ بتوضيح البراعة التنظيمية بصورة أكثر وضوحاً بأنها تعني السعي لاستغلال الموارد الحالية في نفس الوقت، واستكشاف الإمكانيات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على استغلال الوضع التنافسي الحالي، واستكشاف الفرص الجديدة في المستقبل (عويس، ٢٠١٥).

أي إن البراعة التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمات التنافسية على استغلال واستكشاف كل من التكنولوجيات الجديدة والأسواق، مما يجعلها تحقق السيطرة والكفاءة والتحسين التدريجي (O'Reilly & Tushman, 2013). ويعرفها عويس (٢٠١٥) بأنها قدرة المنظمة على استغلال الأنشطة الحالية في المجالات القائمة، واستكشاف أنشطة جديدة في مجالات جديدة للمنظمة بالشكل الذي يخلق التوازن النسبي بين الأداء الاستغلالي والأداء الاستكشافي، ويوفق بين موارد المنظمة والسوق وظروف المنافسة.

واتفق الباحثون على أن البراعة التنظيمية تتحقق بالتوازن بين بُعديها، وهما **الاستكشاف** (Exploration) ويعتمد التوجه بالجانب الاستكشافي على ما لم تعرفه المنظمة بعد، وأن المنظمات قد لا تملك معلومات كاملة عن جميع الفرص الممكنة، لذا يتركز اهتمامها تنظيمياً على اكتشاف ما هو جديد من فرص أو طرق العمل واغتنامها (Chen, 2017). حيث يحاول الموظفون إنشاء معرفة جديدة تحتوي على مزيد من المعلومات فيما يتعلق بالبيئة لحل المشكلات المرتبطة بمهام الاستكشافية، وعلى الرغم من احتمالية الفشل الكبيرة مقارنة بالمشاركين في المهام الاستغلالية إلا أن ما يميزهم هو عدم وجود حد معين للإنجاز (Hong et al., 2017). ويعرفه محمد وآخرون (٢٠١٤) بأنه يشير إلى البحث عن إمكانيات وفرص جديدة وعملاء جدد ودخول أسواق جديدة، من خلال تغيير جذري يعتمد على إدخال منتجات وعمليات جديدة.

البعد الثاني هو **الاستغلال** (Exploitation) ويعتمد التوجه بالجانب الاستغلالي على افتراض أن المنظمات لديها معلومات كاملة عن الفرص الخارجية وعن قدراتها الداخلية، لذا يتركز اهتمامها تنظيمياً على طرق العمل الحالية واستخدام معلوماتها وتوجيه قدراتها لتحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل (Chen, 2017). وبالتالي يساعد الاستغلال في التوصل وتحقيق الابتكارات التدريجية المؤثرة في الأداء قصير الأجل (L.Wang, C & Rafiq, M, 2014). يعرفه محمد وآخرون (٢٠١٤) بأنه يشير إلى استغلال الإمكانيات الحالية وإشباع حاجات العملاء الحاليين والأسواق الحالية، وبالتالي يهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات الحالية.

لقد تناول عددٌ من الدراسات علاقة رأس المال الفكري بالبراعة التنظيمية، ونذكر منها دراسة (Turner et al., 2015) التي تناولتها من منظور إدارة المشاريع، حيث يستخدم مديرو المشاريع آليات إعادة تشكيل موارد المعرفة المتمثلة في أبعاد رأس المال الفكري لتحقيق بعدي البراعة التنظيمية، وذلك ما يوضحه جدول رقم (1).

وفي ذات السياق تؤكد دراسة (Lin et al., 2017) على التأثير الإيجابي لأبعاد رأس المال الفكري الثلاثة علي البراعة، كما وضحت أن التأثير الإيجابي لرأس المال التنظيمي أكبر من رأس المال البشري على استراتيجية الإبداع الاستغلالي، وكذلك أيضاً فإن العلاقة بين رأس المال التنظيمي واستراتيجية الإبداع الاستكشافي يجعلها رأس المال الاجتماعي مقارنة برأس المال البشري.

جدول رقم (١)

العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وبعدي البراعة التنظيمية

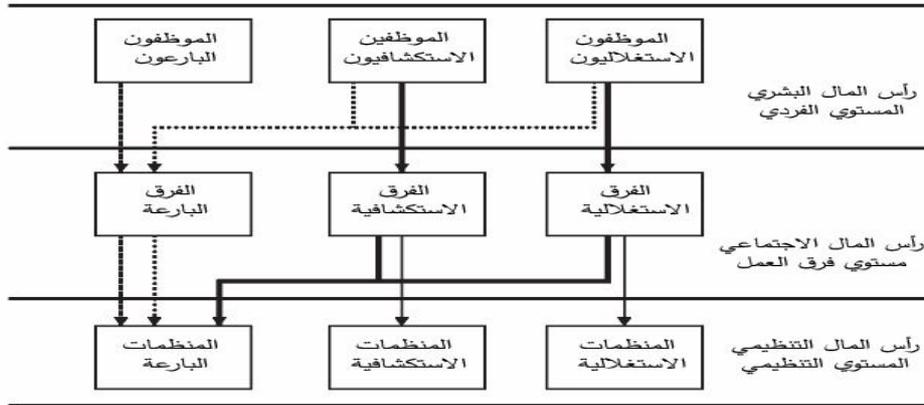
أبعاد رأس المال الفكري/ البراعة التنظيمية	الاستغلال	الاستكشاف
رأس المال البشري	خبرة وتخصص في نطاق محدد (مثل الإدارة الفنية \ إدارة المشروع).	تخصص وخبرات واسعة النطاق \ مهارات تساعد في مهام مختلفة.
رأس المال الاجتماعي	تعاون وعلاقات قوية مع الزملاء لتبادل المعلومات بكفاءة.	ريادية الوصول إلى مجموعة واسعة من الاتصالات تساعد عند الحاجة إليها بما لديها من معرفة ومهارات.
رأس المال التنظيمي	الآلية الهياكل والعمليات التي تنسق وتراقب الأنشطة التنفيذية للمشروع.	مرونة استيعاب الأحداث غير المتوقعة عبر الابتكار وإيجاد حلول لمشاكل العمل.

المصدر Turner et al., 2015. "Ambidexterity in Projects: An Intellectual Capital Perspective." International Journal of Project Management 33(1):177-88.

يوضح الجدول السابق مجموعة المتطلبات وآليات لتحقيق كل من الاستغلال والاستكشاف من خلال كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري.

من جهة أخرى قدمت (De la Lastra et al., 2017) كما يوضحه الشكل رقم (١) وصفا لمداخل جديدة تشرح كيفية الوصول إلى البراعة من خلال ثلاثة مسارات مختلفة:

الشكل رقم (١) مسارات تحقق البراعة من خلال رأس المال الفكري



المصدر Fernández-Pérez de la Lastra, Susana & García-Carbonell, Natalia & Martín-Alcázar, Fernando & Sánchez-Gardey, Gonzalo. (2017). Intellectual capital role in ambidexterity emergence: A proposal of a multilevel model and research agenda. Journal of Intellectual Capital.

١. البراعة من خلال رأس المال البشري الفردي: وتكون عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ يتم توجيه كل من المعارف والمهارات والقدرات نحو تحقيق البراعة، وبالتالي تتحسن قدرات الموظفين في تطوير الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية.
٢. البراعة من خلال رأس المال الاجتماعي: وتكون عبر تطبيق نظم اجتماعية تعاونية قوية بحيث يؤثر رأس المال البشري المتخصص في الاستكشاف والاستغلال بشكل إيجابي في تحقيق البراعة التنظيمية.
٣. البراعة من خلال رأس المال التنظيمي: وتكون عبر تكوين رأس مال تنظيمي قوي يدعم العلاقات بين الوحدات التنظيمية، ويدعم أيضا تكامل معارفها المتخصصة، بحيث تسهم هذه الوحدات بشكل إيجابي في تحقيق البراعة التنظيمية.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض (ب) كما يلي: "يؤثر رأس المال الفكري إيجابيا على البراعة التنظيمية في الفنادق المصرية".

وتوصل Chang (2015) إلى أن نظم العمل عالية الأداء في المنظمة ترتبط إيجابيا مع رأس المال البشري، وأن رأس المال البشري يتوسط جزئيا العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء والبراعة التنظيمية، فمن خلال فهم الاختلافات بين موظفي المنظمة وفقا لمطالبات تحقيق البراعة، تدرك المنظمة ما تحتاجه لاستخدامه من نظم العمل عالية الأداء، ويعدل المناخ الاجتماعي للمنظمة من تأثير نظم العمل عالية الأداء على البراعة التنظيمية من خلال رأس المال البشري.

يذكر عويس (٢٠١٥) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في التوجه للبراعة التنظيمية بنسبة ٣٨,٦%؛ فممارسات إدارة الموارد البشرية ربما تجعل العاملين أكثر قدرة على التوجه بالبراعة التنظيمية من خلال بذل جهد أكبر مما يعزز بدوره أداءهم، والذي ينعكس إيجابيا على الأداء التنظيمي، ويتوسط التوجه بالبراعة جزئيا العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وفي ذات السياق يضيف (Ahammad et al, 2015) أنه قد تتمكن الشركات عبر نظم إدارة الموارد البشرية القيام بتطوير سياق محدد وفقا للمدخل السلوكي يسهم في تحقيق البراعة من خلال تحفيز الموظفين على العمل نحو أهداف معينة، فبتقديم مزايا مالية للموظفين لتفوقهم في تحقيق الأهداف يتم دفعهم إيجابيا نحو تحقيق البراعة التنظيمية.

كما توصل Torres et al (2015) في دراستهم عن تأثير نقل المعرفة الاستراتيجية على براعة الإدارة الوسطى تطبيقا علي مجموعتين من مديري الإدارة الوسطى يدرسون Master of Business Administration (MBA) في جامعة تشيلي، إلى أن تدفق هذه المعرفة يكون داعما عند اتخاذ قرارات الأجلين الطويل والقصير، وأفضل النتائج يحققها مديرو الوسط الذين يتقنون إدارة الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية معا.

كما تصيف دراسة (Hong et al., 2017) التي استهدفت بيان أثر ثلاثة أنواع مختلفة من المهام (الاستكشافية فقط، والاستغلالية فقط، وكلاهما معا) على الأداء الفردي، توصل إلى أن إسناد مهام تشمل البعدين معا سيؤدي لأعلى مستوى من الأداء الفردي في بعض الظروف، مما ينفي فرضية أن الأفراد يجدون صعوبة في التعامل مع كل من الاستكشاف والاستغلال، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف كبير في الأداء باختلاف اتجاه الموظفين نحو الخطر، كما وجدت الدراسة أن إسناد المهام الخطرة (استكشافية) إلى شخص محب للخطر أدى إلى ارتفاع

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

متوسط أدائه، ويعني هذا أن إسناد المهام الخطرة (استكشافية) للأفراد الذين يتجنبون المخاطر سيؤدي لانخفاض متوسط أداءهم الفردي.

من جهة أخرى توصل السطوحى (٢٠١٧) لوجود علاقة بين أبعاد القيادة الخادمة، وإدارة المواهب والبراعة التنظيمية، ووجد تأثيراً إيجابياً كبيراً لكل من تنمية المواهب والمكافأة والاعتراف والتواصل والثقافة والمناخ المفتوح على بعدي البراعة التنظيمية، ووصي بضرورة تبني البراعة السياقية لدى الشركات عبر تبني كل إدارة من الإدارات للبراعة، وتحويلها إلى ثقافة وفكر يؤمن به الموظفون؛ ليكون لديهم رغبة دائمة في إدارة الصراعات المتضاربة بين الاستغلال والاستكشاف، الأمر الذي يعود على المنظمة بالتطور والابتكار من ناحية، وإدارة مواردها بفاعلية وكفاءة من ناحية أخرى. ويضيف لذلك محمد وآخرون (٢٠١٤) أنه بسبب وجود علاقة بين القيادة التحويلية والبراعة التنظيمية يجب عقد ورش عمل عن البراعة وأهميتها للمنظمات المعاصرة، وتوعية الرؤساء بكيفية تنمية أبعادها لدى رؤوسهم، بالإضافة لإثارة دافعية الموظفين، وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم ويشجع الأفكار والآراء المبدعة لحل مشكلات العمل.

وتري (Úbeda-García et al., 2017) أن مرونة الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على البراعة التنظيمية، من خلال توجيه الموظفين سلوكياتهم وما يمتلكونه من المهارات إلى كل من الاستغلال والاستكشاف كبدايات استراتيجية، وتوصلت إلى أن مرونة الموارد البشرية تعد إحدى سوابق البراعة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يتضح اهتمام العديد من الدراسات بعلاقة البراعة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يمكن صياغة الفرض (ب.١) كما يلي: "يؤثر رأس المال البشري إيجابياً على الاكتشاف في الفنادق المصرية".

والفرض (ب.٢) كما يلي: "يؤثر رأس المال البشري إيجابياً على الاستغلال في الفنادق المصرية".

يذكر Strese et al (2016) أن الابتكارات الاستغلالية والاستكشافية تتطلب أنواعاً مختلفة من المعرفة والكفاءات، لذا فمن الضروري نقل المعرفة بشكل فعال عبر الحدود الوظيفية داخل المنظمة لإتمام هذه الابتكارات بنجاح تطبيقاً على قادة فرق تطوير المنتجات الجديدة، وتوصلوا إلى أن كلا من التعاون والتنافس بين الوظائف له تأثير إيجابي كبير على الابتكار الاستكشافي، وبمجرد إتاحة المعرفة يتعاون الموظفون مستغلين مهاراتهم في معالجة هذه المعرفة لدمجها في عملية تطوير الابتكار. ومن جهة أخرى يقوم مديرو الإدارة الوسطى بالتوفيق بين العمليات اليومية واهتمامات واحتياجات موظفي المستوى التشغيلي من جهة، والخيارات الاستراتيجية والأولويات التي حددها كبار المديرين من جهة أخرى، عبر إيجاد طرق تسهل أنشطة الاستكشاف والاستغلال وتواجه التوترات وتعارض جداول الأعمال، لذا يجب على المنظمات أن تمكن مديري الإدارة الوسطى بإعطائهم شرعية مهنية تسمح لهم بإشراك الآخرين في أنشطة الاستكشاف والاستغلال، بغض النظر عن الحدود الإدارية أو المهنية، وإنشاء فرق متعددة التخصصات تدمج استغلال المعرفة واستكشافها (Burgess et al., 2015).

وعبر مقابلات شخصية مع كبار مديري ١٥ شركة أمريكية تحاول تحقيق التوازن في إدارة وحداتها الاستكشافية والاستغلالية توصل (O'Reilly & Tushman, 2011) إلى أن بقاء الشركات في مواجهة التغيير يحتاج إلى النجاح في استغلال أعمالها الحالية، واستكشاف مناطق جديدة للعمل مستقبلاً، عبر قيام قادة هذه الشركات بإعادة تشكيل مواردها وقدراتها؛ لتتكامل معاً لكي تتوافق مع التغيرات البيئية. كما توصل L.Wang, C and Rafiq, M (2014) إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية، بما تشمله من رؤية مشتركة للإدارة العليا، والتنوع التنظيمي وتحقيق البراعة السياقية في المنظمات، وأيضاً علاقتها الإيجابية مع المنتجات الجديدة المطورة. كما توصلت Agostini et al (2016) إلى أن المدخلي الهيكلي والسياقي يساعدان المنظمات على تحقيق مستوى عالٍ من البراعة.

وفي ضوء ما سبق يتضح اهتمام العديد من الدراسات بعلاقة البراعة التنظيمية، وبعد رأس المال التنظيمي، وبالتالي يمكن صياغة الفرض (ب.٣) كما يلي: "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابياً على الاستكشاف في الفنادق المصرية".

والفرض (ب.٤) كما يلي: "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابياً على الاستغلال في الفنادق المصرية".

تقوم الشركات متعددة الجنسيات في إطار سعيها لتحقيق البراعة ببناء التحالفات والعمل على العديد من المشاريع مع القطاعين العام والخاص عبر الاستفادة مما تقدمه المدن الذكية، والذي يساعدها في استكشاف التكنولوجيات الجديدة، وكذلك استغلال الأجهزة والخدمات الجديدة بما يتيح لها المزيد من الفرص للابتكار، وبالتالي تحتاج إلى إدارة وتكامل أنواع مختلفة من المعرفة لتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف في مشاريعها بكفاءة وفاعلية، فإدارة المعرفة ترتبط ببراعة مشاريع التحالف إيجابياً، وتحسن بشكل غير مباشر من أداء البراعة عند توسط قدرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذلك تنصح مديري الشركات متعددة الجنسيات بتصميم أدوات جديدة لإدارة المعرفة وتطوير مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Bresciani et al, 2016). وتؤكد نتائج دراسة (Walrave et al., 2017) أنه يجب إدارة البراعة من المنظور الديناميكي بمراعاة الوضع الاقتصادي في أوقات الاضطرابات الاقتصادية القوية، حيث يحتاج كبار المديرين إلى إعادة توزيع انتباههم لكل من الاستغلال والاستكشاف، وفي حالة الانكماش الاقتصادي يجب إعطاء المزيد من الاهتمام للاستكشاف، بينما في حالة الانتعاش الاقتصادي يجب إعطاء المزيد من الاهتمام للاستغلال.

ويقترح Vahlne and Jonsson (2017) أن البراعة التنظيمية تدعم ربحية المنظمات في ظل العولمة إذا حققت التوازن بين الاستكشاف والاستغلال كإحدى القدرات الديناميكية المؤثرة على الأداء، فعبر دراسة شركتي IKEA and AB Volvo وجدوا أنهم قد حققوا مزايا قوية تغلبوا بها على الحواجز المؤسسية والجغرافية والثقافية بين الأسواق عالمياً، حيث عملت إدارة الشركتين على بناء الخبرات من الدخول للأسواق الجديدة فحققت شركة IKEA نجاحاً أكبر في تحقيق التوازن بين شقي الاستغلال والاستكشاف مقارنة بشركة AB Volvo التي لم تحسن من فاعلية الاستغلال. كما يذكر Raisch et al (2009) أن البراعة تعتمد على قدرة المنظمات على دمج قواعد المعرفة الداخلية والخارجية، ويعتمد دمج المعرفة

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

الخارجية على مجموعة الأطراف ذات العلاقة الخارجية والقدرة الاستيعابية للمنظمة، وبالتالي قد يتم دعم براءة المنظمات عبر شبكة العلاقات الاجتماعية القوية التي تملكها.

وفي ضوء ما سبق يتضح اهتمام العديد من الدراسات بعلاقة البراعة التنظيمية وبعد رأس المال الاجتماعي، وبالتالي يمكن صياغة الفرض (ب.٥) كما يلي: "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابيا على الاستكشاف في الفنادق المصرية".

والفرض (ب.٦) كما يلي: "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابيا على الاستغلال في الفنادق المصرية".

علاقة البراعة التنظيمية بالأداء

تناولت العديد من الدراسات علاقة البراعة بالأداء، ويرغم استخدام مقاييس مختلفة ومستويات مختلفة من التحليل على عينات من صناعات مختلفة إلا أن النتائج التي تربط بين البراعة والأداء قوية، يتضح ذلك من عدد الدراسات التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين البراعة التنظيمية وربحية الشركة ونجاحها، مما يؤكد على أن الاهتمام الإداري بشقي البراعة التنظيمية له تأثير قوي على الأداء (O'Reilly & Tushman., 2013; Walrave et al., 2017; Hong et al., 2017).

حيث تتمكن المنظمات من الاستفادة القصوى من البراعة في ظل ظروف عدم التأكد مع توفر موارد كافية، ويصب ذلك في صالح المنظمات الكبيرة بما تملكه من موارد وكفاءات وإمكانات (O'Reilly & Tushman, 2013)، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة Parida et al (2016) في أن الشركات الناشئة التي تركز على الاستكشاف أو الاستغلال تحقق مستوى أكبر من الاستقرار، ومن الأفضل لها اختيار طريق المرونة أو طريق الكفاءة بدلاً من خلط الاثنين معاً، وذلك لافتقارها للموارد والقدرات والخبرة الكافية لإدارة التعارض والتوتر الناشئ عن الحفاظ على كل من الاستكشاف والاستغلال في ذات الوقت.

عند قيام المديرين بالعمليات الاستراتيجية يواجهون تعقيدات تتعلق بالموازنة بين إدارة أنشطة الاستكشاف والاستغلال، لذا عند تلقي مديري الإدارة الوسطى المعرفة عن الديناميكية التنافسية في الصناعة من مستوي الإدارة الأعلى يرتفع مستوى براعتهم الفردية، والتي بدورها تمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل فيما يتعلق بالاستكشاف والاستغلال، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة عبر أداء أفضل في الأجلين القصير والطويل (Torres et al., 2015). وبالتالي فالتوجه بالبراعة التنظيمية يؤثر إيجابيا على الأداء التنظيمي (عويس، ٢٠١٥).

يذكر Kitapçi and Çelik (2014) أنه يوجد قبول عام في الدراسات على وجود علاقة بين البراعة وأداء المنظمات عامة وما يرتبط بذلك من تسويق وابتكار وجودة وإنتاجية وكذلك الأداء المالي وأداء العملاء أيضاً. ويضيف له (Ahammad et al., 2015) أن المنظمات يمكنها تنفيذ خطط حوافز أداء معينة للتأثير على أداء الموظفين مما يمكن من تحسن إنتاجيتهم، ويؤثر إيجابيا على الأداء المالي للمنظمة.

ويذكر He and Wong (2004) أن التفاعل بين استراتيجيات الابتكار والاستكشاف والاستغلال يرتبط إيجابيا بمعدل نمو المبيعات، وبالتالي بأداء المنظمات، وأن عدم التوازن بينهما

يوثر سلبي على أداء المنظمات. كما تري (Úbeda-García et al., 2017) أن البراعة التنظيمية تؤثر إيجابيا على نتائج عمل الفندق متمثلة في تحسين أداء صناعة السياحة عامة، وبخاصة في صناعة الفنادق.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة الفرض (ج) كما يلي: "تؤثر البراعة التنظيمية إيجابيا على أداء الفنادق المصرية".

الدور الوسيط لرأس المال الفكري بين البراعة التنظيمية والأداء الفندقي.

يذكر Fu et al (2016) في دراستهم المطبقة على شركات الخدمات المحترفة في كل من الشرق متمثلة في (٩١ شركة صينية) والغرب (١٢٠ شركة أيرلندية)، أنه توجد علاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية والأداء، حيث تقوم أبعاد رأس المال الفكري بتسهيل البراعة التنظيمية، والتي بدورها تحسن من أداء المنظمات، وتمكن البراعة التنظيمية الشركات من الاستفادة من الموارد الحالية، وتعزز الكفاءة التنظيمية، بالإضافة إلى اكتشاف موارد جديدة تحسن من الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تعتبر قدرة هامة لتحقيق الأداء المتميز.

تضيف لها دراسة Black and Wiliam (1998) التي تناولت علاقة رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية وتأثير ذلك علي أداء وحدات الأعمال، أن رأس المال البشري والاجتماعي يسهمان إيجابيا في تحقق براعة وحدات الأعمال، بينما رأس المال التنظيمي تأثيره سلبيا، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوي من المساهمة الإيجابية لرأس المال البشري والاجتماعي، وتخفف من التأثير السلبي لرأس المال التنظيمي.

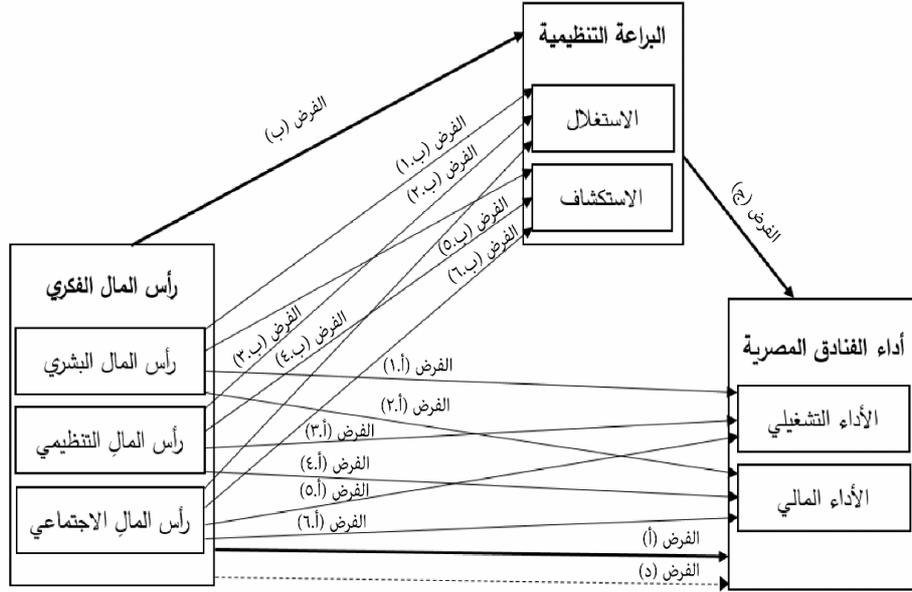
في ذات السياق توصل (Kostopoulos et al., 2015) إلى أن رأس المال البشري والاجتماعي للمنظمة يساهم بشكل إيجابي في براعتها، بينما يوجد علاقة سلبية بين رأس المال التنظيمي والبراعة، كما أن علاقة البراعة بالأداء التنظيمي تصبح أقوى في حالة وجود ممارسات موارد بشرية عالية الأداء.

وفي ضوء ما سبق يتضح اهتمام عدد من الدراسات بعلاقة البراعة التنظيمية ورأس المال الفكري والأداء، وبالتالي يمكن صياغة الفرض (د) بأنه "تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية".

فيما يلي الشكل رقم (٢) وبه نموذج الدراسة شاملا الفروض سابقة الذكر:

الشكل رقم (2)

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

منهجية الدراسة

هذا الجزء سوف يتناول منهجية الدراسة، بدءا بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، يليه مقاييس متغيرات الدراسة، وصولا لأداة جمع البيانات (الاستقصاء).

مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع البحث يتكون من ٣٨٠ فندقا يعمل فيها ٥٤٤٥٥ عاملا، ويشمل هذا العدد كل المستويات الإدارية بداخل الفنادق والقرى السياحية المصرية كما هو موضح بالجدول رقم (2)، اقتصر الباحث عند إرسال استبيان جمع البيانات على مديري العموم ومديري الأقسام والإدارات الداخلية بالفنادق والقرى السياحية لتشمل علي سبيل المثال لا الحصر (مديري سلسلة الفنادق/ مديري عموم الفندق/ مديري المكاتب الأمامية/ مديري الحجوزات/ مديري المطبخ/ مديري المطعم/ مديري الحسابات/ مديري الموارد البشرية) وذلك نظرا لاختلاف بعض مسميات الإدارات بين سلاسل الفنادق المختلفة، وتم اختيار هؤلاء تحديدا لكونهم يشرفون على مجموعة من العاملين أو فرق عمل بداخل الفندق، وبالتالي يمتلكون المعرفة التي تؤهلهم للرد على عبارات الاستبيان بدقة كبيرة.

الجدول رقم (٢)

مجتمع البحث وعدد مفرداته

تصنيف الفنادق	خمسة نجوم	اربعة نجوم	ثلاثة نجوم	إجمالي
عدد الفنادق والقرى السياحية	151	89	140	380
عدد العاملين	٣٥٠١٢	١٢٧٨٢	٦٦٦١	٥٤٤٥٥

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على النشرة السنوية لإحصاءات مقومات النشاط الفندقي والقرى السياحية بالقطاعات الحكومي والعام/ الأعمال والخاص عام ٢٠١٥م

بعد تصميم الاستبيان باستخدام Google Forms تم التواصل مع عينة البحث عبر موقع LinkedIn، بالبحث عن مديري الفنادق، وتحديد مصر كموقع جغرافي، وتحديد الضيافة كنوع صناعة، وكانت نتيجة البحث هي ٦٤٠٠، ويذكر Saunders et al (2000,219) أن حجم العينة المطلوب لمجتمع البحث المتراوح بين ١٠٠٠٠:٥٠٠٠٠ عند مستوى خطأ ٥% يجب أن يتراوح بين ٣٧٠:٣٥٧، وعليه أرسل الباحث طلب تواصل مع ٢٥٠٠ شخص، وتواصل مع من وافق منهم وبلغ عددهم 991 شخصا وقام 364 منهم بملء الاستبيان بنسبة استجابة بلغت 37% تقريبا، وفي الجدول رقم (3) وصف لعينة الدراسة.

الجدول رقم (٣)

وصف عينة الدراسة

المتغير الضابط	التكرارات	النسب
من سنة الى اقل من ٣ سنوات.	36	9.9
من ٣ سنوات الى اقل من ٥ سنوات.	32	8.8
من ٥ سنوات فأكثر.	296	81.3
إجمالي سنوات الخبرة.	364	100
متوسط.	24	6.6
بكالوريوس أو ليسانس.	308	84.6
ماجستير أو دكتوراه.	32	8.8
إجمالي مستوى التعليم.	364	100
ثلاثة نجوم.	11	3
أربعة نجوم.	60	16.5
خمسة نجوم.	293	80.5
إجمالي تقييم الفندق (عدد النجوم).	364	100
إدارة وطنية.	183	50.3
تابعة أجنبية.	181	49.7
إجمالي نظام الإدارة.	364	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أنه بالنسبة لسنوات الخبرة فقد تصدر أصحاب الخبرة من ٥ سنوات فأكثر بنسبة بلغت ٨١,٣% وتمثل ٢٩٦ من إجمالي العينة، يليهم أصحاب الخبرة من سنة إلى أقل من ٣ سنوات بنسبة بلغت ٩,٩% وتمثل ٣٦ من إجمالي العينة، ويليهم النسبة الأقل وهي (٨,٨%) وتمثل ٣٢ من إجمالي العينة والتي تقابل أصحاب الخبرة من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات، وبالنسبة لمستوي التعليم نجد أن الحاصلين على بكالوريوس أو ليسانس قد تصدروا بنسبة ٨٤,٦% وتقابل ٣٠٨ من إجمالي العينة، بينما الحاصلون على ماجستير أو دكتوراه بلغت نسبتهم ٨,٨% وتقابل ٣٢ من إجمالي العينة ويليهم الحاصلون على مؤهل متوسط بنسبة ٦,٦% تقابل ٢٤ من إجمالي العينة.

من جهة أخرى نجد أن تقييم الفندق (عدد النجوم) تصدرت الفنادق الخمس نجوم بنسبة ٨٠,٥% وتقابل ٢٩٣ فندقاً من إجمالي العينة، يليها الفنادق الأربع نجوم بنسبة ١٦,٥% وتقابل 60 فندقاً من إجمالي العينة، والنسبة الأقل كانت للفنادق الثلاث نجوم بنسبة ٣% وتقابل ١١ فندقاً من إجمالي العينة، بالنسبة للمتغير الضابط الأخير وهو نظام الإدارة بالفندق فكادت النسبة أن تتساوى؛ حيث بلغت نسبة الإدارة الوطنية ٥٠,٣% وتقابل 183 فندقاً بينما نسبة التابعة الأجنبية ٤٩,٧% وتقابل ١٨١ فندقاً من إجمالي العينة.

مقاييس متغيرات الدراسة

بعد مراجعة الباحث لمجموعة المقاييس التي استخدمت في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وقع اختيار ما يلي من مقاييس نظراً لأنها الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة:

١. المتغير المستقل:

اعتمد الباحث في قياس رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي) على المقياس الذي قام بتطويره Lin et al (2017) والجدول رقم (4) يوضح عبارات القياس ونتيجة الصدق العملي لها، علماً بأن نتيجة الثبات لهذه العبارات بلغ ٠,٩٤٢ أي إنها أعلى من ٠,٧ وبالتالي يمكننا القول: إن مقاييس رأس المال الفكري تتسم بالثبات (Hair et al., 2009).

الجدول رقم (٤)

نتائج اختبار الصدق العاملي لمقياس رأس المال الفكري

معامل التحميل \ معامل KMO	المتغير او الفقرة
.878	رأس المال البشري
.834	يتسم موظفين الفندق بالمهارات العالية
.826	يعتبر موظفين الفندق الافضل في المجال الفندقي
.818	يعتبر موظفين الفندق مبدعين في مجال عملهم
.837	يمتلك موظفين الفندق الخبرات اللازمة للقيام بدورهم الوظيفي
.793	يطور موظفين الفندق معرفتهم باستمرار
.857	راس المال التنظيمي
.784	تحتوي قواعد بياناتنا او كتيباتنا المؤسسية على نتائج الخبرات المعرفية للفندق
.839	تحتوي ثقافتنا التنظيمية على افكار قيمة ترشد موظفينا
.825	تشمل النظم التي نعمل بها مختلف معارفنا
.859	يطبق الفندق ما تعلمه من خبرات في تطوير الهيكل التنظيمي او النظم والعمليات
.817	يوجد تحديث مستمر لنظم المعلومات الادارية بالفندق
.868	راس المال الاجتماعي
.840	يتسم موظفونا بمهارات العمل الجماعي عند تشخيص المشكلات
.870	يتسم موظفونا بمهارات تمكنهم من حل المشكلات
.830	يستفيد موظفونا من المعلومات بعضهم
.830	يطبق موظفونا المعارف المتجددة في الأقسام الأخرى
.776	يشارك موظفونا المعلومات مع أصحاب المصالح لتطوير حل للمشكلات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما أن قيمة اختبار KMO تراوحت بين (0.857:0.878)، وهي قيم تتعدى الحد الأدنى لمدي كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي لمقاييس الأبعاد وهي 0.50، بالنظر إلى معامل تحميل عبارات المقاييس على المتغير نجد أنها تراوحت بين (0.870:0.776) وبالتالي فإن جميعها تجاوزت الحد الأدنى للصدق المطلوب وهو 0.4، وجميعها تتسم بالصدق (Hair et al., 2009).

٢. المتغير الوسيط:

اعتمد الباحث في قياس البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشافي والاستغلالي) على المقياس الذي قام بتطويره Lin et al (٢٠١٧)، والجدول رقم (5) يوضح عبارات القياس ونتيجة الصدق العملي لها، علما بأن نتيجة الثبات لهذه العبارات بلغ ٠,٨٨٠ أي أعلى من ٠,٧، وعليه يمكننا القول: إن مقاييس متغير البراعة التنظيمية تتسم بالثبات (Hair et al., 2009).

الجدول رقم (٥)

نتائج اختبار الصدق العملي لمقياس البراعة التنظيمية

المتغير أو الفقرة	معامل KMO \ معامل التحميل
الاستكشاف	.784
تعمل إدارة الفندق على ابتكار خدمات منخفضة التكلفة	.364
تسعى إدارة الفندق لتقديم خدمات جديدة	.833
تحاول إدارة الفندق ادخال التكنولوجيا الجديدة في خدماتنا	.841
تسعى إدارة الفندق لتوسيع نطاق الخدمات المقدمة حاليا	.865
تسعى إدارة الفندق للوصول لأسواق جديدة، مثل سياح امريكا اللاتينية	.601
الاستغلال	.873
تبحث إدارة الفندق في تطوير الخدمات تلبية لاحتياجات العملاء.	.829
تسعى ادارة الفندق في التسريع من عملية التطوير الداخلي.	.864
تسعى إدارة الفندق لتحسين المستوي الحالي لجودة الخدمات.	.861
تقي خدمات الفندق المقدمة باحتياجات العملاء الحاليين.	.764
تسعى إدارة الفندق لزيادة كفاءة استغلال الموارد.	.780

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار KMO تراوحت بين (٠,٨٧٣:٠,٧٨٤)، وهي قيم تتعدى الحد الأدنى لمدي كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي لمقاييس الأبعاد وهي 0.50، وبالنظر إلى معامل تحميل عبارات المقاييس على المتغير نجد أنها تراوحت بين (٠,٨٦٥:٠,٧٦٤) عدا العبارة الأولى، إلا أنه بتقريبها نجد أنها تساوي الحد الأدنى للصدق المطلوب وهو ٠,٤ وبالتالي فجميع العبارات تتسم بالصدق (Hair et al., 2009).

٣. المتغير التابع:

اعتمد الباحث في قياس الأداء الفندقي ببعديه (التشغيلي والمالي) على المقياس الذي استخدمه Zeglat & Zigan (2013)، والجدول رقم (6) يوضح عبارات القياس ونتيجة

الصدق العامل لها علما بأن نتيجة الثبات لهذه العبارات بلغ ٠,٩١٩ أي أعلى من ٠,٧، وعليه يمكننا القول: إن مقاييس متغير أداء الفنادق المصرية تتسم بالثبات (Hair et al., 2009).

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار الصدق العملي لمقياس أداء الفنادق المصرية

المتغير أو الفقرة	معامل KMO \ معامل التحميل
الأداء التشغيلي	.500
يحقق الفندق معدل إشغال مرتفع مقارنة بالمنافسين في اخر ثلاث سنوات	.936
يحقق الفندق معدل عائد مرتفع من الغرف المتاحة (Rev\unit) مقارنة بالمنافسين في آخر ثلاث سنوات	.936
الأداء المالي	.500
يحقق الفندق معدل أرباح تشغيل (GOP) مرتفع مقارنة بالمنافسين في اخر ثلاث سنوات	.952
يحقق الفندق معدل عائد مرتفع على رأس المال المستثمر (ROI) مقارنة بالمنافسين في آخر ثلاث سنوات	.952

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ونجد أن قيمة اختبار KMO هي ٠,٥٠، وهي قيمة الحد الأدنى لكفاية العينة، وبناء عليه فحجم العينة كافٍ لإجراء التحليل العملي، بالنظر إلى معامل تحميل عبارات المقاييس على المتغير نجد أنها (٠,٩٣٦\٠,٩٥٢)، وبالتالي فإن جميعها تجاوزت الحد الأدنى للصدق المطلوب، وهو ٠,٤، وجميعها تتسم بالصدق (Hair et al., 2009).

نماذج الدراسة

لاختبار كل من الفروض الأساسية والفرعية للدراسة استخدم الباحث مجموعة من معادلات الانحدار للتحقق من أثر متغيرات الدراسة وأبعادها، وفيما يخص الدور الوسيط فقد اتبع الباحث طريقة Baron & Kenny (1986) عبر القيام بعمل ثلاثة نماذج انحدار لاختبار الدور الوسيط: الأول يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير الوسيط، والثاني يقيس انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، والثالث يقيس انحدار المتغيرين المستقل والوسيط على المتغير التابع، ويتم تحديد الدور الوسيط عبر مقارنة معامل بيتا المتغير للمستقل في النموذج الثاني والثالث، فإذا أصبحت قيمة بيتا في النموذج الثالث غير معنوية كان الوسيط وسيط كلياً، وإذا انخفضت قيمتها وظلت معنوية كان الوسيط وسيطاً جزئياً، ولتيسير عرض النتائج في الأجزاء التالية تم ترميز كل من الأبعاد والمتغيرات كما هو موضح في الجدول رقم (7) وبلي الجدول:

الجدول رقم (٧)

ترميز متغيرات الدراسة وأبعادها

رمز المصطلح	المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
IC	Intellectual Capital	رأس المال الفكري
HC	Human Capital	رأس المال البشري
OC	Organizational Capital	رأس المال التنظيمي
SC	Social Capital	رأس المال الاجتماعي
OA	Organizational Ambidexterity	البراعة التنظيمية
Explor	Exploration	الاستكشاف
Exploit	Exploitation	الاستغلال
EHP	Egyptian Hotels Performance	الأداء الفندقي المصري
OP	Operational Performance	الأداء التشغيلي
FP	Financial Performance	الأداء المالي

المصدر: من اعداد الباحث.

فيما يلي نماذج انحدار متغيرات الدراسة الثلاثة: أولاً نموذج الانحدار الأول يقيس انحدار المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية)، والثاني يقيس انحدار المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (أداء الفنادق المصرية)، والثالث يقيس انحدار المتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء الفنادق المصرية)، والرابع يقيس انحدار المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) على المتغير التابع (أداء الفنادق المصرية)، ونتائج معادلات الانحدار هذه موضح بالجدول رقم (10):

$$PER = \alpha + \beta_1 IC + \varepsilon \quad (A1)$$

$$OA = \alpha + \beta_1 IC + \varepsilon \quad (A2)$$

$$PER = \alpha + \beta_1 OA + \varepsilon \quad (A3)$$

$$PER = \alpha + \beta_1 IC + \beta_2 OA + \varepsilon \quad (A4)$$

وفيما يلي نماذج انحدار البعد الأول من أبعاد رأس المال الفكري، وهو (رأس المال البشري) مع بُعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وأيضاً بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي والأداء المالي)، ويوضح نتائج هذه النماذج الجدول رقم (11):

$$OP = \alpha + \beta_1 HC + \varepsilon \quad (B1)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 HC + \varepsilon \quad (B2)$$

$$Explor = \alpha + \beta_1 HC + \varepsilon \quad (B3)$$

$$Exploit = \alpha + \beta_1 HC + \varepsilon \quad (B4)$$

$$OP = \alpha + \beta_1 HC + \beta_2 Explor + \varepsilon \quad (B5)$$

$$OP = \alpha + \beta_1 HC + \beta_2 Exploit + \varepsilon \quad (B6)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 HC + \beta_2 Explor + \varepsilon \quad (B7)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 HC + \beta_2 Exploit + \varepsilon \quad (B8)$$

فيما يلي نماذج انحدار البعد الثاني من أبعاد رأس المال الفكري، وهو (رأس المال التنظيمي) مع بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وأيضا بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي والأداء المالي)، ويوضح نتائج هذه النماذج الجدول رقم (12):

$$OP = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (C1)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (C2)$$

$$Explor = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (C3)$$

$$Exploit = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (C4)$$

$$OP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Explor + \varepsilon \quad (C5)$$

$$OP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Exploit + \varepsilon \quad (C6)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Explor + \varepsilon \quad (C7)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Exploit + \varepsilon \quad (C8)$$

وفيما يلي نماذج انحدار البعد الثالث من أبعاد رأس المال الفكري، وهو (رأس المال الاجتماعي) مع بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، وأيضا بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي والأداء المالي)، ويوضح نتائج هذه النماذج الجدول رقم (13):

$$OP = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (D1)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (D2)$$

$$Explor = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (D3)$$

$$Exploit = \alpha + \beta_1 OC + \varepsilon \quad (D4)$$

$$OP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Explor + \varepsilon \quad (D5)$$

$$OP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Exploit + \varepsilon \quad (D6)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Explor + \varepsilon \quad (D7)$$

$$FP = \alpha + \beta_1 OC + \beta_2 Exploit + \varepsilon \quad (D8)$$

النتائج والتوصيات

يشمل الجزء التالي عرضا لمعاملات ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وأبعادها، يليه عرضٌ لنتائج نماذج الانحدار السابق عرضها لاختبار كل من الفروض الأساسية والفرعية.

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

١. مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والموضحة بالجدول رقم (8):

الجدول رقم (٨)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	IC	OA	EHP
IC	1		
OA	.761**	١	
EHP	.426**	.399**	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوي معنوية ١%.

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين كل من المتغيرات الثلاثة للدراسة، فنجد أن أقوى هذه العلاقات علاقة رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.761 وذلك عند مستوي معنوية ١%، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية بمعامل ارتباط ٠,٤٢٦ وذلك عند مستوي معنوية ١%، وترتبط البراعة التنظيمية وأداء الفنادق المصرية بمعامل ارتباط ٠,٣٩٩ وذلك عند مستوي معنوية ١%، وفيما يلي عرض لنتائج معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة والموضحة بالجدول رقم (١٧):

الجدول رقم (9)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	HC	OC	SC	Explor	Exploit	OP	FP
HC	١						
OC	.676**	١					
SC	.729**	.752**	١				
Explor	.576**	.656**	.652**	١			
Exploit	.588**	.675**	.695**	.747**	١		
OP	.345**	.374**	.391**	.335**	.383**	١	
FP	.358**	.354**	.369**	.345**	.353**	.808**	١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوي معنوية ١%.

من الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد المتغيرات الثلاثة للدراسة جميعها عند مستوي معنوية ١%.

فوجد معاملات ارتباط أبعاد رأس المال الفكري (المتغير المستقل) مع بعدي أداء الفنادق المصرية (المتغير التابع) إيجابية ذات دلالة معنوية متوسطة، فارتباط رأس المال البشري بالأداء التشغيلي بمعامل بلغ ٠,٣٤٥، كان أقل من معامل الارتباط بين أبعاد المتغيرين السابق ذكرهما، وارتبط مع الأداء المالي بمعامل ارتباط ٠,٣٥٨، بينما ارتبط رأس المال التنظيمي بالأداء التشغيلي بمعامل ٠,٣٧٤ وبالأداء المالي ٠,٣٥٤، ونجد أن الارتباط الأقوى كان لرأس المال الاجتماعي بالأداء التشغيلي بمعامل ارتباط بلغ ٠,٣٩١، بينما بلغ ٠,٣٦٩ مع الأداء المالي. من جهة أخرى نجد أن أقوى العلاقات كانت بين أبعاد رأس المال الفكري (المتغير المستقل) وبعدي البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط)، إذ يرتبط رأس المال البشري إيجابيا مع كل من الاستكشاف والاستغلال، حيث بلغت معاملات الارتباط ٠,٥٧٦ و ٠,٥٨٨ على التوالي، ونجد أن رأس المال التنظيمي وبعدي البراعة أقوى من رأس المال البشري، حيث يرتبط رأس المال التنظيمي بالاستكشاف بمعامل ارتباط ٠,٦٥٦ وبالأستغلال بمعامل ارتباط ٠,٦٧٥، بينما نجد أقوى ارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية يوجد بين رأس المال الاجتماعي والاستغلال بمعامل ارتباط ٠,٦٩٥، من جهة أخرى كان أضعفها بين رأس المال الاجتماعي والاستكشاف بمعامل ارتباط بلغ ٠,٦٥٢.

كما نجد معاملات ارتباط بعدي البراعة التنظيمية (المتغير الوسيط) مع بعدي أداء الفنادق المصرية (المتغير التابع) أيضا إيجابية ذات دلالة معنوية متوسطة، وكان أضعفهم علاقة الاستكشاف بالأداء التشغيلي بمعامل ارتباط ٠,٣٣٥، بينما ارتبط مع الاستغلال بمعامل ارتباط بلغ ٠,٣٤٥، وكان أقوى معامل ارتباط بين الاستغلال والأداء التشغيلي ٠,٣٨٣، بينما ارتبط بالأداء المالي بمعامل ارتباط ٠,٣٥٣.

٢. اختبار الفروض الأساسية:

فيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لرأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وأداء الفنادق المصرية:

الجدول رقم (١٠)

نتائج الانحدار المتعدد لرأس المال الفكري على البراعة التنظيمية وأداء الفنادق المصرية

المتغيرات	PER	OA	PER	PER
نماذج الانحدار	A4 $\beta^{(Sig.)}$	A2 $\beta^{(Sig.)}$	A1 $\beta^{(Sig.)}$	A3 $\beta^{(Sig.)}$
الثابت α	1.29**	1.62**	1.72**	1.40**
IC	.38**	.66**	.55**	-----
OA	.27*	-----	-----	.60**
معنوية النموذج $F^{(Sig.)}$	43.65**	499.33**	80.35**	68.43**
القدرة التفسيرية R^2	.20	.58	.18	.16

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ١% و* تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥%

د. أمير شوشه. أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

يتضح من نتائج الجدول السابق معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات (β (Sig.)، فبالنسبة للنموذج الثاني لانحدار رأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية نجده معنويا بنسبة تأكد 99% كما يفسر 18% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بأداء الفنادق المصرية، وأيضا نجد أن رأس المال الفكري يؤثر على أداء الفنادق المصرية بمقدار ($\beta=0,55$) مما يثبت صحة الفرض (أ) بأنه "يؤثر رأس المال الفكري إيجابيا على أداء الفنادق المصرية"، كما نجد أن النموذج الثاني لانحدار رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية معنوي بنسبة تأكد 99% كما يفسر 58% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بالبراعة التنظيمية، وأيضا نجد أن رأس المال الفكري يؤثر على البراعة التنظيمية بمقدار ($\beta=0,66$) مما يثبت صحة الفرض (ب) بأنه "يؤثر رأس المال الفكري إيجابيا على البراعة التنظيمية في الفنادق المصرية".

بالإضافة لما سبق نجد أن النموذج الثالث لانحدار البراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية معنوي بنسبة تأكد 99% كما يفسر 16% من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بأداء الفنادق المصرية، وأيضا نجد أن البراعة التنظيمية يؤثر على أداء الفنادق المصرية بمقدار ($\beta=0,60$) مما يثبت صحة الفرض (ج) بأنه "تؤثر البراعة التنظيمية إيجابيا على أداء الفنادق المصرية"، توضح نتائج نموذج الانحدار الرابع رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، فبمقارنته مع نموذج الانحدار الأول نجد أن قيمة ($\beta=0,55$) أصبحت ($\beta=0,38$) وظلت معنوية مما يثبت صحة الفرض (د) بأنه "تتوسط البراعة التنظيمية العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية".

٣. اختبار الفروض الفرعية:

فيما يلي نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد رأس المال الفكري الثلاثة على بعدي البراعة التنظيمية وبعدي أداء الفنادق المصرية، أولها نتائج الانحدار المتعدد لرأس المال البشري على أبعاد البراعة وأداء الفنادق المصرية:

الجدول رقم (١١)

نتائج الانحدار المتعدد لرأس المال البشري على أبعاد البراعة وأداء الفنادق المصرية

FP		OP		Exploit	Explor	FP	OP	المتغيرات
B8 β (Sig.)	B7 β (Sig.)	B6 β (Sig.)	B5 β (Sig.)	B4 β (Sig.)	B3 β (Sig.)	B2 β (Sig.)	B1 β (Sig.)	نماذج الانحدار
1.32**	1.31**	1.40**	1.60**	2.26**	2.27**	2.03**	2.29**	ثابت
.30**	.30**	.23**	.28**	.51**	.48**	.46**	.43**	HC
-----	.31**	-----	.31**	-----	-----	-----	-----	Explor
.31**	-----	.40**	-----	-----	-----	-----	-----	Exploit
34.17**	33.65**	36.56**	31.07**	191.35**	179.72**	53.22**	48.84**	معنوية النموذج F (Sig.)
.16	.16	.17	.15	.35	.33	.13	.11	القدرة التفسيرية R ²

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوي معنوية 1%

بالنظر إلى الجدول السابق نجد أن معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات β (Sig.) عند مستوى ١% أي بنسبة تأكد ٩٩%، كما يتضح من النماذج الأربعة الأولى أن القدرة التفسيرية قد تراوحت بين (٣٥%:١١%) من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بكل من بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي والأداء المالي) وأيضا بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، كما نجد أن قيمة ($\beta=٠,٤٣$: $\beta=٠,٥١$) مما يثبت صحة الفروض الفرعية التالية:

الفرض (١.أ) "يؤثر رأس المال البشري إيجابيا على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية".

الفرض (٢.أ) "يؤثر رأس المال البشري إيجابيا على الأداء المالي للفنادق المصرية".

الفرض (١.ب) "يؤثر رأس المال البشري إيجابيا على الاستكشاف في الفنادق المصرية".

الفرض (٢.ب) "يؤثر رأس المال البشري إيجابيا على الاستغلال في الفنادق المصرية".

من جهة أخرى توضح نتائج نماذج الانحدار من (B5:B8) أن كلا من الاستكشاف والاستغلال يتوسطان جزئيا العلاقة بين رأس المال البشري وكل من الأداء التشغيلي والأداء المالي للفنادق المصرية، حيث نجد قيمة ($\beta=٠,٤٣$) في نموذج الانحدار B1 انخفضت إلى ($\beta=٠,٢٨$) في نموذج الانحدار B5 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستكشاف للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء التشغيلي، وانخفضت إلى ($\beta=٠,٢٣$) في نموذج الانحدار B6 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستغلال للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء التشغيلي، كما نجد قيمة ($\beta=٠,٤٦$) في نموذج الانحدار B2 انخفضت إلى ($\beta=٠,٣٠$) في نموذجي الانحدار B7 و B8 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستكشاف للعلاقة بين رأس المال البشري و الأداء المالي وأيضا توسط الاستغلال للعلاقة بين رأس المال البشري والأداء المالي.

الجدول رقم (١٢)

نتائج الانحدار المتعدد لرأس المال التنظيمي على أبعاد البراعة وأداء الفنادق المصرية

FP		OP		Exploit	Explor	FP	OP	المتغيرات
C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	نماذج
β (Sig.)	الانحدار							
1.49**	1.49**	1.50**	1.71**	.65**	.69**	2.11**	2.20**	ثابت
.26**	.27**	.26**	.32**	.80**	.81**	.43**	.45**	OC
-----	.30**	-----	.24*	-----	-----	-----	-----	Explor
.30**	-----	.34**	-----	-----	-----	-----	-----	Exploit
31.62**	31.28**	37.26**	32.89**	303.60**	273.97**	51.82**	58.92**	معنوية النموذج F (Sig.)
.15	.15	.17	.15	.46	.43	.13	.14	القدرة التفسيرية R2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. ** تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ١% و* تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥%

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

بالنظر للجدول السابق نجد أن معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات β (Sig.)، كما يتضح من النماذج الأربعة من (C1:C4) أن القدرة التفسيرية قد تراوحت بين (٤٦%:١٣%) من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بكل من بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي والأداء المالي) وأيضاً بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، كما نجد أن قيمة $(\beta=0,81 : 0,43)$ مما يثبت صحة الفروض الفرعية التالية:

الفرض (٣.أ) "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابياً على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية".

الفرض (٤.أ) "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابياً على الأداء المالي للفنادق المصرية".

الفرض (٣.ب) "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابياً على الاستكشاف في الفنادق المصرية".

الفرض (٤.ب) "يؤثر رأس المال التنظيمي إيجابياً على الاستغلال في الفنادق المصرية".

من جهة أخرى توضح نتائج نماذج الانحدار من (C5:C8) أن كل من الاستكشاف والاستغلال يتوسطان جزئياً العلاقة بين رأس المال التنظيمي وكلا من الأداء التشغيلي والأداء المالي للفنادق المصرية حيث نجد قيمة $(\beta=0,45)$ في نموذج الانحدار C1 انخفضت إلى $(\beta=0,32)$ في نموذج الانحدار C5 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستكشاف للعلاقة بين رأس المال التنظيمي والأداء التشغيلي وانخفضت إلى $(\beta=0,26)$ في نموذج الانحدار C6 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستغلال للعلاقة بين رأس المال التنظيمي والأداء التشغيلي، كما نجد قيمة $(\beta=0,43)$ في نموذج الانحدار C2 انخفضت إلى $(\beta=0,27)$ في نموذج الانحدار C7 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستكشاف للعلاقة بين رأس المال التنظيمي والأداء المالي، وأيضاً انخفضت إلى $(\beta=0,26)$ في نموذج الانحدار C8 وظلت معنوية، وبالتالي يتوسط الاستغلال للعلاقة بين رأس المال التنظيمي والأداء المالي.

الجدول رقم (١٣)

نتائج الانحدار المتعدد لرأس المال الاجتماعي على أبعاد البراعة وأداء الفنادق المصرية

FP		OP		Exploit	Explor	FP	OP	المتغيرات
D8	D7	D6	D5	D4	D3	D2	D1	نماذج
β (Sig.)	الانحدار							
1.54**	1.50**	1.55**	1.72**	.41*	.57**	2.10**	2.17**	ثابت
.29**	.31**	.29**	.36**	.83**	.81**	.45**	.47**	SC
-----	.28**	-----	.21*	-----	-----	-----	-----	Explor
.27**	-----	.30**	-----	-----	-----	-----	-----	Exploit
32.91**	33.19**	38.79**	35.49**	338.16**	268.12**	57.10**	65.47**	معنوية النموذج F (Sig.)
.15	.16	.18	.16	.48	.43	.14	.15	القدرة التفسيرية R2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. * تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ١% و* تشير إلى معنوية الارتباط عند مستوى معنوية ٥%

بالنظر للجدول السابق نجد أن معنوية كل نماذج الانحدار ومعاملات β (Sig.) عند مستوي ١% أي بنسبة تأكد ٩٩%، كما يتضح من النماذج من (D1: D4) أن القدرة التفسيرية قد تراوحت بين (٤٨%:١٤%) من التباين بين مفردات العينة فيما يتعلق بكل من بعدي أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي والأداء المالي) وأيضاً بعدي البراعة التنظيمية (الاستكشاف والاستغلال)، كما نجد أن قيمة β (٠,٤٥ : ٠,٨٣) مما يثبت صحة الفروض الفرعية التالية:

الفرض (أ.٥) "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الأداء التشغيلي للفنادق المصرية".

الفرض (أ.٦) "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الأداء المالي للفنادق المصرية".

الفرض (ب.٥) "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الاستكشاف في الفنادق المصرية".

الفرض (ب.٦) "يؤثر رأس المال الاجتماعي إيجابياً على الاستغلال في الفنادق المصرية".

من جهة أخرى توضح نتائج نماذج الانحدار من (D5:D8) أن كل من الاستكشاف والاستغلال يتوسطان جزئياً العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وكلا من الأداء التشغيلي والأداء المالي للفنادق المصرية، حيث نجد قيمة β (٠,٤٧) في نموذج الانحدار D1 انخفضت إلى β (٠,٣٦) في نموذج الانحدار D5 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستكشاف للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التشغيلي، وانخفضت إلى β (٠,٢٩) في نموذج الانحدار D6 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستغلال للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التشغيلي، كما نجد قيمة β (٠,٤٥) في نموذج الانحدار D2 انخفضت إلى β (٠,٣١) في نموذج الانحدار D7 وظلت معنوية مما يدل على توسط الاستكشاف للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء المالي، وأيضاً انخفضت إلى β (٠,٢٩) في نموذج الانحدار D8 وظلت معنوية، وبالتالي يتوسط الاستغلال للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء المالي.

مناقشة النتائج

بالنسبة لمستوي رأس المال الفكري في الفنادق المصرية تشير النتائج إلى ارتفاعه وارتفاع أبعاده، وعلى الرغم من تقارب المستوي إلا أننا نجد أعلاهم هو رأس المال التنظيمي، يليه رأس المال البشري، ويليهما رأس المال الاجتماعي، أما بالنسبة لمستوي أداء الفنادق المصرية تشير النتائج إلى أنه مرتفع، وأن بعديه كذلك أيضاً، وبالرغم من تقارب المستوي إلا أننا نجد الأداء التشغيلي يليه الأداء المالي.

وتوضح النتائج أن العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية علاقة معنوية إيجابية، وأيضاً يؤثر رأس المال الفكري إيجابياً على أداء الفنادق المصرية، ويتفق ذلك مع ما ذكره كل من: (Tandon et al., 2016; Rudez & Michalic, 2007; Sardo et al., 2018).

فيما يتعلق بالعلاقات الفرعية بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية نجد أن جميعها علاقات معنوية ذات أثر إيجابي، ويتفق ذلك مع ما ذكره كل من (Wang et al., 2014; Cabello-Medina et al., 2011; De Brentani & Kleinschmidt, 2004; Grimaldi & Hanandi, 2013; Sardo et al., 2018; Hsu & Wang, 2012; Khalique et al., 2019; Nuryaman, 2015). وتختلف نتائج دراستنا مع ما ذكره كل من

لرأس المال التنظيمي على الأداء. (Black & Wiliam, 1998; Kostopoulos et al., 2015) فيما يتعلق بالتأثير السلبي

وعلى الرغم من تقارب قوة العلاقات والتأثير نجد أن رأس المال الاجتماعي في الدراسة كان له التأثير الإيجابي الأكبر بين أبعاد رأس المال الفكري على بعد الأداء التشغيلي للفنادق المصرية، ويليه رأس المال التنظيمي، ثم رأس المال البشري، من جهة أخرى نجد أن رأس المال البشري له الأثر الإيجابي الأكبر على الأداء المالي للفنادق المصرية ويليه رأس المال التنظيمي ثم رأس المال الاجتماعي.

وبالنسبة للبراعة التنظيمية في الفنادق المصرية تشير النتائج إلى أنها مترفحة كذلك بعدها أيضا، وبالرغم من تقارب المستوي إلا أننا نجد أعلاها الاستغلال يليه الاستكشاف، وتوضح النتائج أن العلاقة بين رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية علاقة معنوية إيجابية، وأيضا يؤثر رأس المال الفكري إيجابيا على البراعة التنظيمية في الفنادق المصرية، ويتفق ذلك مع ما ذكره كل من (Lin et al., 2017; Turner et al., 2015).

وفيما يتعلق بالعلاقات الفرعية بين أبعاد رأس المال الفكري والبراعة التنظيمية نجد أن جميعها علاقات معنوية إيجابية، وذات أثر إيجابي، ويتفق ذلك مع ما ذكره كل من (Ahammad et al., 2015; Úbeda-García et al., 2017; Vahlne & Jonsson, 2017; O'Reilly & Tushman, 2011; Hong et al., 2017).

ومن جهة أخرى توضح النتائج أن العلاقة بين البراعة التنظيمية وأداء الفنادق المصرية علاقة معنوية إيجابية، ويتفق ذلك مع ما ذكره كل من (O'Reilly & Tushman, 2013; Torres et al., 2015; Úbeda-García et al., 2017; Hong et al., 2017; Walrave et al., 2017; Kitapçı & Çelik, 2014; Ahammad et al., 2015).

وتوضح النتائج أيضا أن البراعة التنظيمية تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، يتفق ذلك مع ما ذكره (Fu et al., 2016)، وفيما يتعلق بتوسط بعدي البراعة للعلاقات الفرعية بين أبعاد رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، نجد أن الاستغلال والاستكشاف بالفعل يتوسطان العلاقة بين كل من رأس المال البشري والتنظيمي والاجتماعي، وكل من الأداء التشغيلي والمالي أيضا.

توصي الدراسة القائمين على إدارة الفنادق المصرية بما يلي:

- أ) يجب على إدارة الفنادق توزيع اهتمامها إلى أبعاد رأس المال الفكري دون التركيز على أحدها دون الآخر حيث تشير نتائج الدراسة لضعف تأثير رأس المال البشري مقارنة بالتنظيمي والاجتماعي على البراعة التنظيمية للفنادق المصرية.
- ب) القياس الدوري لأبعاد رأس المال الفكري ويعدي البراعة للوقوف على نقاط قوة وضعف كل جانب، والعمل عليها بما يضمن التوجيه السليم للموارد والمعارف لتحقيق التوازن بين شقي البراعة وبالتالي تحقيق أهداف الأداء واستمرارية الفندق.
- ت) ينبغي توجيه اهتمام أكبر لشق الاستكشاف فيما يتعلق بالأسواق الجديدة والتي عادة لا يلتفت لها المنافسون بالقطاع الفندقي مثل سياح أمريكا الشاملة والجنوبية وآسيا.

- ث) تشجيع موظفي الفندق على تطوير معارفهم باستمرار والعمل على استكشاف كل جديد خاصة فيما يتعلق بدورهم الوظيفي ومكافأة هذا السلوك لتشجيع الآخرين على ذلك.
- ج) ينبغي على القائمين على تدريب الموظفين مراعاة إدخال مهام تنمي من الجانب الاستكشافي بالإضافة للجانب الاستغلالي.
- ح) العمل على دمج مختلف المعارف في نظم العمل داخل الفندق وإتاحة هذه المعارف للموظفين بما يضمن وضوحاً كاملاً للموظفين فيما يتعلق بمختلف جوانب العمل داخل كل إدارة أو قسم بالفندق، وتشجيع موظفي الفندق على التعاون مع الأطراف ذات المصلحة كالموردين وغيرهم في حالة حدوث مشاكل لتقديم وتطوير حلول ترضي جميع الأطراف.

كما توصي الدراسة مجتمع الباحثين بتطبيق الدراسة على قطاعات مختلفة أخرى مثل القطاع الصناعي والقطاع التجاري، ومقارنة النتائج وتطبيقها على القطاع الحكومي والقطاع العام أيضا بتبني أبعاد مختلفة لرأس المال الفكري ومقارنة النتائج مع الدراسة الحالية، والتعمق في دراسة آليات تحقيق البراعة التنظيمية داخل المنظمات المصرية لما لها من تأثير مهم على النجاح في ظل المنافسة شديدة التقلبات الاقتصادية.

الخاتمة

استهدفت الدراسة قياس أثر رأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وقياس أثر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وقد تم الاعتماد على نماذج الانحدار المتعددة لاختبار فرضيات الدراسة عبر تحليل استجابات استبيان الدراسة لعينة بلغت ٣٦٤ من مديري العموم ومديري الأقسام والإدارات الداخلية بالفنادق والقري السياحية الحاصلة على تقييم من خمسة نجوم واربعة نجوم وثلاثة نجوم في مصر، بعد إجراء اختبار لصحة فروض الدراسة من خلال تحليل معادلات الانحدار المتعدد، وانتهت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على أداء الفنادق المصرية، وأثر إيجابي على البراعة التنظيمية، وأثر إيجابي للبراعة التنظيمية على أداء الفنادق المصرية، كما توسطت البراعة التنظيمية جزئياً للعلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية، وتوسطت البراعة التنظيمية (الاستكشاف\ الاستغلال) لعلاقات الفرعية بين أبعاد كل من رأس المال الفكري (رأس المال البشري\ رأس المال التنظيمي\ رأس المال الاجتماعي) وايضا بعدا أداء الفنادق المصرية (الأداء التشغيلي\ الأداء المالي).

د. أمير شوشه أ. عبد الرحمن عبد الفتاح

المراجع العربية:

بدر اوي، عبد الرضا فرج، والخفاجي، رشا مهدي صالح كسار. (٢٠١٥). العلاقة بين رأس المال الاجتماعي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الحفر العراقية في البصرة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، ٣٦ع، ٧٤ - ١٠٢. م. سترجع م. <http://search.mandumah.com/Record/708005>

بن ظفرة، فايز عوض، (٢٠١٨)، "قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بو علي بالشلف - مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد ١٩، ص ٤٧-٧٤. <http://search.mandumah.com/Record/940224>

الربيعي، ليث سلمان والشرايعة، وائل محمود. ٢٠١٠. "أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق". المجلة المصرية للدراسات التجارية - مصر ٣٤(٤): ٢٠١-٢٢٥.

زرزار، العياشي، (٢٠١٥)، "إدارة وقياس رأس المال الفكري: الثروة الجديدة لمنظمات الأعمال"، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير: جامعة محمد الأول - كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية - مركز الدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية، ٤ع، ١١ - ٣٤. <http://search.mandumah.com/Record/737064>

السطوحى، محمد محمد عبد العظيم محمد. ٢٠١٧. "توسيط إدارة المواهب في العلاقة بين القيادة الخادمة والبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية التابعة لشركة هولدى فارما"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

عويس، ممدوح زكي أحمد. ٢٠١٥ "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية". مجلة الإدارة العامة. ٥٥(٢): ٢٤١-٢٨٢.

محمد، نظير رياض والسلنتي، لمياء السعيد والزهار، رضوه محمد. ٢٠١٤. "أثر القيادة التحويلية على البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية"، مجلة التجارة والتمويل (كلية التجارة - جامعة طنطا). ٤٥: ٣-٧٢.

المراجع الأجنبية:

Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2016). Towards an Integrated View of the Ambidextrous Organization: A Second-Order Factor Model. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 129-141. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>

Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral Ambidexterity: The Impact of Incentive Schemes on Productivity, Motivation, and Performance of Employees in

- Commercial Banks, Human Resource Management, 54(S1) 45–62.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21668>
- Baron, R., and Kenny, D., (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", Journal of personality and social psychology, Vol. (51), No.(6), PP. 1173-1182.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Inside the Black Box: Raising Standards Through Classroom Assessment. Phi Delta Kappan, 80(2), 139–148. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2016). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects. Technological Forecasting and Social Change. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.03.002>
- Burgess, N., Wiliam, D., CURRIE, G., & WOOD, G. (2015). ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND THE HYBRID MIDDLE MANAGER: THE CASE OF PATIENT SAFETY IN UK HOSPITALS. Phi Delta Kappan, 54(1), S87–S109. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Cabello-Medina, C., Lopez-Cabrales, A. and Valle-Cabrera, R. (2011), “Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms”, International Journal of Human Resource Management, Vol. 22 No. 4, pp. 807-828. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555125>
- Chang, Y. Y. (2015). A multilevel examination of high-performance work systems and unit-level organisational ambidexterity. Human Resource Management Journal, 25(1), 79–101. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12061>
- Chen, Y, (2017). Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation, Business Horizons, Vo 60, I 3, 385-394, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2798920>
- De Brentani, U. and Kleinschmidt, E.J. (2004), “Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 21 No. 5, pp. 309-333. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00085.x>

- Fernández-Pérez de la Lastra, Susana & García-Carbonell, Natalia & Martín-Alcázar, Fernando & Sánchez-Gardey, Gonzalo. (2017). Intellectual capital role in ambidexterity emergence: A proposal of a multilevel model and research agenda. *Journal of Intellectual Capital*. <https://DOI:18.10.1108/JIC-10-2016-0100>.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2016). Intellectual capital and organizational ambidexterity in Chinese and Irish professional service firms. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 94–114. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0021>
- Fulmer, I.S., Gerhart, B. and Scott, K.S. (2006), “Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 4, pp. 965-993.
- Grimaldi, M., & Hanandi, M. (2013). Evaluating the Intellectual Capital of Technology Transfer and Learning Public Services. *International Journal of Engineering Business Management*. <https://doi.org/10.5772/56002>
- Hair, Anderson, Black, Babin, Tatham. (2009), “ Multivariate Data Analyses”, 7th edition.
- He, Z. & Wong, P. 2004. “Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis”, *Organization Science*, 15(4): 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hong, K., Jea, G., & Eunjung, Y. (2017). Understanding ambidexterity at the individual level□: task assignment perspective. *Computational and Mathematical Organization Theory*. <https://doi.org/10.1007/s10588-017-9245-5>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Jurczak, J. (2008). Intellectual capital measurement methods. *Economics and Organization of Enterprise*, 1(1), 37–45. <https://doi.org/10.2478/v10061-008-0005-y>
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., & Arman, M. (2014). The Impacts of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Strategy on

- Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>
- Khalique, M., Ramayah, T., Shah, M. T. A., & Iqbal, Z. (2019). Intellectual Capital and Financial Performance of Banks in Sialkot Pakistan, *Journal of Management Sciences*, 6 (1), 50-61. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906104>
- Kitapçı, H., & Çelik, V. (2014). The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 827–836. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.549>
- Kostopoulos, K., Bozionelos, N., & Syrigos, E. (2015). Ambidexterity and Unit Performance: Intellectual Capital Antecedents and Cross-Level Moderating Effects of Human Resource Practices. *Human Resource Management*. <https://DOI:10.1002/hrm.21705>.
- Kwee Keong Choong, (2008) "Intellectual capital: definitions, categorization and reporting models", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9 Issue: 4, pp.609-638, <https://doi.org/10.1108/14691930810913186>
- L.Wang, C., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Lin, H. E., McDonough, E. F., Yang, J., & Wang, C. (2017). Aligning Knowledge Assets for Exploitation, Exploration, and Ambidexterity: A Study of Companies in High-Tech Parks in China. *Journal of Product Innovation Management*, 34(2), 122–140. <https://doi.org/10.1111/jpim.12337>
- Meles, A., Porzio, C., Sampagnaro, G., & Verdoliva, V. (2016). The impact of intellectual capital efficiency on commercial bank performance: Evidence from the US. *Journal of Multinational Financial Management*, 36, 64–74. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2016.04.003>
- Mine Haktanir, Peter Harris, (2005) "Performance measurement practice in an independent hotel context:A case study approach",

- International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 Issue: 1, pp.39-50, <https://doi.org/10.1108/09596110510577662>
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., & Radaelli, G. (2012). Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box. *International Journal of Engineering Business Management*. <https://doi.org/10.5772/54976>
- Nianxin Wang , Huigang Liang , Weijun Zhong , Yajiong Xue & Jinghua Xiao (2012) Resource Structuring or Capability Building? An Empirical Study of the Business Value of Information Technology, *Journal of Management Information Systems*, 29:2, 325-367
- Nuryaman. (2015). The Influence of Intellectual Capital on The Firm's Value with The Financial Performance as Intervening Variable. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211(September), 292–298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.037>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *The Academy of Management Perspectives*. Vol. 27, No. 4, 324–338. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Reilly, Charles & Tushman, Michael. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*. 53. 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>.
- Parida, Vinit & Lahti, Tom & Wincent, Joakim. (2016). Exploration and exploitation and firm performance variability: a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 12. <https://DOI:10.1007/s11365-016-0387-6>.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25614687>
- Rudez, H.N. & T. Michalic. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *Journal of Hospitality Management*. 26(1): 188-199.

- Ruggero Sainaghi, (2011), "RevPAR determinants of individual hotels", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 Iss 3 pp. 297 – 311 <http://dx.doi.org/10.1108/09596111111122497>
- Sandra Cohen, Nikolaos Kaimenakis, (2007) "Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs", The Learning Organization, Vol. 14 Issue: 3, pp.241-262, <https://doi.org/10.1108/09696470710739417>
- Sardo, Filipe & Serrasqueiro, Zelia & Alves, Helena. (2018). On the Relationship Between Intellectual Capital and Financial Performance: A Panel Data Analysis on SME Hotels. International Journal of Hospitality Management. 75. 67-74. [10.1016/j.ijhm.2018.03.001](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001).
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2000). Research methods for business students. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Examining the Effects of Intellectual Capital on Dynamic Capabilities in Emerging Economy Context: Knowledge Management Processes as a Mediator. Emerging Economy Studies, 2(1), 110–128. <https://doi.org/10.1177/2394901515627746>
- Strese, S., Meuer, M. W., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Examining cross-functional cooperation as a driver of organizational ambidexterity. Industrial Marketing Management, 57, 40–52. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.008>
- Tandon, K., Purohit, H., & Tandon, D. (2016). Measuring intellectual capital and its impact on financial performance: Empirical evidence from CNX nifty companies. Global Business Review, 17(4), 980–997. <https://doi.org/10.1177/0972150916645703>
- Torres, J. P., Drago, C., & Aqueveque, C. (2015). Knowledge inflows effects on middle managers' ambidexterity and performance. Management Decision, 53(10), 2303–2320. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2015-0133>
- Turner, N., Maylor, H., & Swart, J. (2015). Ambidexterity in projects: An intellectual capital perspective. International Journal of Project Management, 33(1), 177–188. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.05.002>

- Úbeda-García, Mercedes & Claver-Cortés, E & Marco, Bartolome & Zaragoza-Sáez, Patrocinio. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46, 824-846. <https://DOI:10.1108/PR-12-2015-0315>.
- Vahlne, J. E., & Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. *International Business Review*, 26(1), 57-70. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.006>
- Walrave, B., Romme, A. G. L., van Oorschot, K. E., & Langerak, F. (2017). Managerial attention to exploitation versus exploration: toward a dynamic perspective on ambidexterity. *Industrial and Corporate Change*, 1-16. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx015>
- Wu, Hang. (2017). Exploring the Origin, Definition and Measurement of Organizational Ambidexterity. <https://DOI:10.2991/icmesd-17.2017.1>.
- Zeglat, D., & Zigan, K. (2013). Intellectual capital and its impact on business performance: Evidences from the Jordanian hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 13(2), 83-100. <https://doi.org/10.1177/1467358413519468>
- Zhining Wang, Nianxin Wang, Huigang Liang, (2014) "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance", *Management Decision*, Vol. 52 Issue: 2, pp.230-258, doi: 10.1108/MD-02-2013-0064 Permanent link to this document: <https://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>

**The role of Organizational Ambidexterity in the relationship
between Intellectual Capital and the performance of the Egyptian
hotels**

By

Dr. Amir Ali Shousha
*Assistant professor of Business
Administration*
*Faculty of Commerce – Damietta
University*

Mr. Abdelrahman K. Abdelfattah
Researcher of Business Administration
*Faculty of Commerce – Damietta
University*

Abstract:

The study aims to measure the impact of the Intellectual Capital on the performance of the Egyptian hotels and to measure the mediating role of the Organizational Ambidexterity in the relation between the Intellectual Capital and the Performance of the Egyptian Hotels. Multiple regression models were used to test the hypotheses of the study by analyzing the responses of the study questionnaire for a sample of 364 general managers and managers of the internal departments of hotels and tourist villages that received an evaluation of five stars, four stars, and three stars in Egypt. After conducting a validity test for the hypotheses of the study by analyzing the multiple regression equations, the results of the study concluded that there was a positive impact of the Intellectual Capital on the Performance of the Egyptian Hotels, as well as a positive impact on the Organizational Ambidexterity, and a positive impact of the Organizational Ambidexterity on the Performance of the Egyptian Hotels. The Organizational Ambidexterity partly mediated the relation between the Intellectual Capital and the Performance of the Egyptian Hotels, while the two dimensions of the Organizational Ambidexterity (Exploration / Exploitation) mediated the sub-relations between the dimensions of each of the Intellectual Capital (Human Capital / Organizational Capital / Social Capital) and also the two dimensions of the Performance of the Egyptian hotels (Operating Performance / Financial Performance).

Key Words: Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Intellectual Capital, Egyptian Hotels.