هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟ رؤى جديدة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة للفنادق المصرية

كرم محمد سليم

karim.ibrahim@tourism.suez.edu.eg

د. محمد محمد زينة

أ.د. محمد سيد أحمد الزغبي

الملخص

على مدى العقود الماضية، تطور الذكاء التنافسي من مجال علمي صغير إلى تخصص علمي معترف به عالمياً. نظرًا لعولمة الأسواق وزيادة المنافسة في جميع أنحاء العالم، يسعى هذا المنظور إلى دمج النظريات المتاحة وتطويرها لتوفر رؤية شاملة لتحقيق ميزة تنافسية. من منظور الروؤية المبنية على الموارد، يفحص هذا البحث تأثير الذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية. ويفترض التأثير الوسيط للثقافة الإبداعية والتأثير المعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية، باستخدام الاستبيان المنظم، تم جمع البيانات من 311 موظفًا بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم إجراء نمذجة المسارات الجزئية القائمة على المربعات الصغيرة (PLS-PM) لتحليل مجموعة البيانات. تكشف النتائج عن التوسيع الجهوي للثقافة الإبداعية في العلاقة الإيجابية بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن التفكير الموجه نحو الرؤية عزز بشكل معنوي العلاقات المقترحة بين الذكاء التنافسي، الثقافة الإبداعية والمرونة الاستراتيجية. من خلال عدسة

---

1- باحث دكتوراة - قسم الدراسات الفندقية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

كرم محمد سليم
نظرية الرؤية المبنية على الموارد، تضيف النتائج إلى الأدبيات الحالية حول إدارة الأعمال الفنقدية رؤى جديدة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: صناعة الفنادق؛ الثقافة الإبداعية؛ الذكاء التنافسي؛ التفكير الاستراتيجي

هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟...........
Abstract
Over the past two decades, competitive intelligence has evolved from a small scientific field into a globally recognized scientific discipline. Due to the globalization of markets and the increase in competition around the world, this perspective seeks to integrate and develop available theories to provide a comprehensive view of achieving competitive advantage. From a resource-based vision perspective, this paper examines the effect of competitive intelligence on strategic flexibility and assumes the mediating effect of innovative culture and the moderating effect of vision-oriented thinking. Using a structured questionnaire, data were collected from 311 five-star hotel employees in Sharm El-Sheikh. A dataset was analyzed using partial least squares based path modeling (PLS-PM). The findings reveal that innovative culture partially mediates the positive relationship between competitive intelligence and strategic flexibility. The results also showed that vision-oriented thinking significantly strengthened the suggested relationships between competitive intelligence, innovative culture, and strategic flexibility. Through resource-based vision theory, the findings add to the existing literature on hotel business management, providing new insights for gaining sustainable competitive advantages.

Keywords: Hotel industry; Innovative culture; Competitive intelligence; Strategic thinking
مقدمة

على مدار العقود الماضية، كانت بيئة الأعمال ديناميكية بشكل متزايد. بقدر ما تتجاهل المنشآت الخدمية التي لا تتكيف مع هذا الوضع المتغير، (Feng et al., 2020). على غرار ذلك، باتت تكافح المنشآت الفنقدية من أجل البقاء في عالم الأعمال التنافسي مع ظهور الرقمة في مطلع العقد الماضي (Hussain et al., 2020). فإن احتياج تلك المنشآت إلى أن تظل مبديعة وقادرة على المنافسة في مثل هذه الظروف يتطلب تصميماً واعياً (Mahdi & Nassar, 2021) ومستمرًا لتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

في هذا الصدد، اكتسبت استدامة المزايا التنافسية لتمثل هذه المنشآت اهتمامًا متزايدًا في السنوات الأخيرة (Cho & Linderman, 2020).

في سياق مُتصل، يُنظر إلى الميزة التنافسية المستدامة على أنها الاستفادة الكاملة من الموارد النادرة المتاحة وتطويرها بشكل مستمر على الأمدين القريب والبعيد. على هذا النحو، حددت الأدبيات السابقة أن الذكاء التنافسي، المرونة الاستراتيجية والثقافة الابتكارية بلورة متداخلة تُتيح الطريق لتحقيق استدامة الموارد النادرة لمثل هذه المنشآت (AlNuaimi et al., 2021).

تؤكد على ذلك، حدد الخبراء الاستراتيجيين الحاجة إلى المرونة كعامل مهم يوفر لهم القدرة على الاستجابة بشكل مبكر للتغييرات الطارئة في السوق؛ إذ ينطوي على طريقة التفكير الموجهة نحو مستقبل تلك المنشآت (Wolter et al., 2021).
علاوة على ذلك، اكتسب الذكاء التنافسي أهمية بالغة في كل من النظرية والتطبيق، ونما كنها جذبًا لتحقيق ميزة تنافسية منذ أوائل الثمانينيات عندما زادت المنافسة القائمة على المعرفة (Mubarik et al., 2019). على نفس المنوال، يعتبر الذكاء التنافسي عملية جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين والأسواق بشكل قانوني وأخلاقي (Kalra et al., 2021) على اتخاذ قرارات أفضل لتعزيز مزاياها الفريدة (Aidara et al., 2021). كما يُمكن تلك المنتجات من زيادة الاضطراب البئي في السوق الدولي، إلى جانب كيفية تحملها ضغوطًا تنافسية من الموردين والتكيف معها.

من ناحية أخرى، يتم تحديد الثقافة التنظيمية على أنها العمود الفقري لأية منشأة (Ghannay & Mamlouk, 2015). نظرًا لأن هذه الثقافة تؤثر على القيم، المعتقدات والشروط السلوكية لمختلف المنتجات، فإن عنصر الابتكار يجب أن يتولد لدى موظفيها تشجيعهم على المشاركة في تطوير المنتجات/الخدمات بالأسواق (Bock et al., 2012). على هذا النحو، تحتضن الثقافة الابتكارية الموارد النادرة في كيفية استغلالها كما تُقدر المخاطرة والمبادرة في اتخاذ القرارات الحاسمة.

نظرًا لأن الذكاء التنافسي يتم تطويره منهجيًا، فإن المديرين قادرون على اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بالأحداث المستقبلية لمنشأتهم (Köseoglu et al., 2021). في هذا الصدد، تُعتبر الرؤية عن المستقبل الذي ترغب فيه المنشآت النقدية (AlKayid et al., 2022). فالرؤية هي الإعلان الرسمي عن النية الاستراتيجية للمنشأة، والتي ستتمكنها من التركيز على تحقيق أهدافها

(هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟........)
وعتاباتها، على غرار ذلك، تعتبر إحدى المهام الأكثر تحديًا للمديرين في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة نسبًا في ظل الظروف البيئية المعقدة (Ghannay & Mamlouk, 2015) المستقبل، بما يساعد هذه المشاريع على تعزيز مكانتها في بؤرة المنافسة.

في سياق إدارة الأعمال، تم إجراء غالبية الأبحاث الحديثة حول كيفية تحقيق Mobarik et al., 2019; Ranjan, 2021; Wolter et al., 2021, قد يكون أخذ هذا السياق في الاعتبار أمرًا مهما لتوسيع أدبيات الميزة التنافسية من منظور الذكاء التنافسي، المرونة الاستراتيجية والثقافة الإبداعية في بيئة الأعمال المختلفة.

على هذا النحو، لم تتحقق الأبحاث الحديثة على حد علم المؤلفين-من الدور المحسوس للذكاء التنافسي في توليد الثقافة الإبداعية، ومن ثم تحقيق المرونة الاستراتيجية، بما يكسب المنشآت الفندقية مزايا تنافسية يصعب تقليدها. لغرض الفجوة الراهنة في الأدبيات السابقة، يُسلط البحث الحالي الضوء على الدور المحسوس للذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية الذي لم يحظ باهتمام كبير من صناع القرار والباحثين (نظر شكل 1)، وبالتالي فإن أهداف هذا البحث كما يلي:

- تقديم نموذجًا مفاهيمًا لفهم شامل للدور المحسوس للذكاء التنافسي في اكتساب مزايا تنافسية;
- تقييم الدور الوسيط للثقافة الإبداعية بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية.
فحص الدور المُعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية التنظيمية في العلاقات المقترحة.

شكل 1. النموذج البحثي المُقترح.

الإطار النظري وتطوير الفرضيات

الذكاء التنافسي

برزت نظرية الرؤية المبنية على الموارد في أبحاث الإدارة الاستراتيجية كنظرية شائعة للميزة التنافسية المستدامة (Köseoglu et al., 2021)، إذ تقوم على قُدرة المنشأة في استغلال مواردها المتاحة في سبيل تحقيق قيمة اقتصادية تتجاوز ما تمتلكه منافسيها (Aidara et al., 2021). من ناحية أخرى، تم وصف الذكاء التنافسي بأنه عملية أو ممارسة تنتج معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من خلال التخطيط الرشيد، جمع المعلومات وعالجتها ثم تحيلها بشكل أخلاقي وقانوني حول البيئة الداخلية والخارجية لمنشأة ما لمساعدة صانعي القرار في استغلال الموارد المتاحة كمزایا نادرة تميزهم عن

هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟

كريم محمد سليم

851
المنافسين (Markovich et al., 2019). في هذا الصدد، يتطلب الذكاء التنافسي عملية منهجية لجمع البيانات المحدثة ذات الصلة عن المنافسين، إذ يهدف إلى توفير المعلومات التي يمكن استخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف في مواقف المنافسين والتركيز عليها (Casado-Salguero et al., 2019).

علاوة على ذلك، يعتبر الذكاء التنافسي نتاج الاستخدام المكثف للتكنولوجيا مثل البرامج التي تجمع البيانات من مواقع الويب لتعليمات العملاء وتحليلات الأعمال (Kalra et al., 2021). على هذا النحو، فزيادة اهتمام المنشآت الفندقية بالذكاء التنافسي يجعلها أكثر دقة في تحليل بيئة الخبرية وتوسيع صانعي القرار بمعلومات قابلة للاستخدام حسب الضرورة.

المرونة الاستراتيجية

يواجه نهج الإدارة التقليدية قبولاً بالغاً في بيئة الأعمال الفندقية لتحقيق أهدافها وغاياتها تتمثل في توفر مستوى عال من التعقيد وعدم اليقين البيئي (Brinckmann et al., 2019). بناءً على ذلك، تركز نظريات الإدارة الحديثة على تطوير المرونة الاستراتيجية كمقدمة تنظيمية ديناميكية للتقلل بسلاسة بين بيئة الأعمال المرنة والمضطردة (Rialti et al., 2020). على هذا النحو، تتيح المرونة الاستراتيجية تقليل تعرض النشأة للتغييرات غير المتوقعة لضمان البقاء في بؤرة المنافسة (Ranjan, 2021; Rialti et al., 2020). إن توافرها قدرة المنشأة على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات/الخدمات في الوقت المناسب وتحسين عملياتها تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء (Geng et al., 2022), مما

هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟........
معنى أنها تمثل قدرة المنشأة على الاستجابة الفورية للتغييرات في خصائص تصميم المنتجات أو حجم طلبات العملاء.

على نفس المبدأ، فإن المنشآت الفندقية التي تمتلك مستويات عالية من المرونة تكون قادرة على تنسيق استخدام مواردها من خلال إعادة تحديد استراتيجياتها أو إعادة تكوين سلسلة التوريد الخاصة بها أو إعادة توزيع مواردها بشكل فعال (Rialti et al., 2020). من منظور بيئة الأعمال المضطربة، هناك إعتراف متزايد بالأهمية الاستراتيجية للفريدون المنشآت الفندقية حيث ينظر إلى تطوير هذه المرونة كونها أحد أصعب وظائف المديرين في الصناعات الديناميكية ولكن الأكثر أهمية (Geng et al., 2022). في الآونة الأخيرة، أظهر عالم الإدارة أن المرونة الاستراتيجية لها تأثيرات إيجابية على التنفيذ الناجح لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي.

من ناحية أخرى، تتوافر المرونة الاستراتيجية داخل المنشآت الفندقية التي تمتلك مزايا تنافسية فريدة، لأنها توفر مجموعة متنوعة من المقدرات الجوهرية التي تؤدي لخيارات جديدة (Wolter et al., 2021). من هذا المنطلق، يبدو من المرجح أن المرونة الاستراتيجية مرتبطة بالذكاء التنافسي، فكلما زاد اهتمام المنشأة بالذكاء التنافسي زادت قدرتها على الاستجابة بشكل أفضل للفرص والتهديدات؛ ومن ثم فإننا نقترح الفرض التالي:

H1a: يؤثر الذكاء التنافسي إيجابيًا في المرونة الاستراتيجية.
الثقافة الإبتكارية

تُقدر الثقافة الإبتكارية المرونة، القدرة على التكيف، الإبداع وريادة الأعمال، نظرًا لأن الابتكار يتطلب عادةً استثمارات طويلة الأمد، لذا يحتاج الموظفون إلى إدراك سبب تطوير المقدرات الداخلية لاعتماد عمليات أو منتجات جديدة (Mohamad et al., 2020). تتشكل هذه الثقافة من التفاعل بين ريادة الأعمال وروح المبادرة (Waheed & Dastgeer, 2020). باختصار، فإن الثقافة الإبتكارية العالية هي أكثر ملاءمة للمنشآت الفنقدية ذات القدرات الجوهرية الفريدة، في حين يجعل غيابها من الصعب الاستجابة للتغييرات الطارئة في بيئات الأعمال (Bendak et al., 2020).

من ناحية أخرى، ينص التركيز الأساسي لهذه الثقافة على البيئة الداخلية للمشأة كمورد ثمين يميزها عن منافساتها (Iranmanesh et al., 2021)، إذ تؤدي إلى إنشاء مخطط استراتيجي يدفع كافة المبادرات الإدارية لتنفيذ الأفكار الابتكارية الجديدة يجعلهم يشعرون بأن بيئة أعمالهم مفعمة بالحيوية والثنائي لمواكبة التغييرات البيئية الراهنة (Atkinson et al., 2022). من خلال الذكاء التنافسي، تقوم المنشآت الفنقدية بتقييم قدرات منافسيها المحتملين والحاليين حتى يتمكنوا من الحفاظ على مزاياهم التنافسية وتطويرها.

من ناحية أخرى، تسعى المنشآت الفنقدية جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستجابة للتغييرات البيئية من خلال اعتماد المزيد من الابتكارات التكنولوجية (Köseoglu et al., 2021) بجمع كافة المعلومات الممكنة عن (هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟...
المنافسين لتعزيز ثقافة الابتكار لدى موظفيها بما يُعَظُّ المركز التنافسي لهذه
المنشآت؛ ومن ثم فإننا نقترح الفرض التالي:

:H1b

هو إن كان الابتكار في نموذج الأعمال الحالي يُعيد تنظيم الأنشطة المختلفة
للمنشآت الفنِّقية، فمن المرجح أن تعتمد تلك المنشآت ذات الثقافة التي تشجع
على التغيير الهيكلي وإعادة تشكيل الموارد المتاحة (2012).

:Bock et al.,

على هذا النحو، قد تعمل الثقافة الابتكارية على تحسين القدرة على الاستجابة
الفورية في عملية تنفيذ الابتكار الفعلي (2021).

Santos-Vijande et al.,

من خلال ضمان عدم قمع التغذية الراجعة من التغيير الهيكلي سواء من
مقامة تغيير الهوية التنظيمية أو التحالفات السياسية الراشدة (El-Telyani
2022.

بناءً على ذلك، يقترح أن تدعم هذه الثقافة القدرة الديناميكية
للمنشآت الفنِّقية على استغلال مواردها وأنشطتها بشكل متميز عندما تركز
على الابتكار فريد لنموذج الأعمال، وبالتالي نفترض أن:

:H2

من ناحية أخرى يُفترض أن الذكاء التنافسي يخلق قيمة فريدة للمنشآت
الفنِّقية من خلال تنفيذ المعارف المتزايدة على منتجاتها وخدماتها
(Aidara et al., 2021)

et al., 2021.

في حين أن إنشاء المعرفة الناجحة والاستجابة للتغيرات
الطارئة في الأسواق تعتمد على الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار

هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟........
على هذا النحو، تهتم هذه الثقافة بالقيم، المعتقدات وأوضاع السلوك والهيئات التنظيمية التي توجه سلوك أعضاؤها نحو المخاطرة وريادة الأعمال (Waheed & Dastgeer, 2020). لذلك تحتاج ممارسات الابتكار التنافسي إلى قيم ومعتقدات جديدة لاستغلال المعلومات التي جمعت من المنافسين وتطوير الموارد المتاحة بشكل مبتكر (Asghari et al., 2020). كما تحتاج المرونة الاستراتيجية إلى توفير معلومات فريدة من المنافسين يمكن تطويرها من قبل صانعي القرار بشكل يسوده الإبداع، المبادرة والمخاطر (Geng et al., 2022).

من ناحية أخرى، يدعم الابتكار التنافسي المنشأة الفندرقية للتكييف مع التغييرات الطارئة على الفور من خلال مستويات عالية من القيم والسلوكيات المبتكرة لدى موظفيها (El-Telyani et al., 2022)، والتي غالبًا ما تعكس رؤية المنشأة في المستقبل القريب والبعيد لتحقيق مزايا تنافسية يصعب معرفة محاورها أو أبعادها الرئيسية (Atkinson et al., 2022; Geng et al., 2022). على غرار ذلك، إذا لم تتشجع المنشأة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وفريدة، سوف يحتوطن بها، ولم تستطع المنشأة الاستفادة من مواهبهم الكامنة فيما بعد. بناءً على ذلك، فإن وجود مستويات عالية من القيم والمعتقدات المبتكرة بين الموظفين، ربما يساعد في سرعة الاستجابة للتغيرات الطارئة في السوق، ومن ثم يمكن اقتراح أن:

**H3:** تتوسط الثقافة الابتكارية العلاقة بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية.
الدور المُعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية


من ناحية أخرى، تتميز بيئة الأعمال الحالية بالاضطرابات التكنولوجية وشدة المنافسة نتيجة للتغييرات المستمرة في رغبات العملاء واستخدام العمليات المبتكرة (Asghari et al., 2020). نتيجة لذلك يساعد التفكير الموجه نحو الرؤية كعنصرًا أساسيًا للتفكير الاستراتيجي لدى قادة الفندقق في تحفيز موظفيهم على تنفيذ مهامهم بطريقة مركزة دون الانحراف عن أهدافهم (Alomari, 2020)، إذ يمثل عملية إنشاء نظام عمل اجتماعي لغرض ما في حين يتطلب الذكاء التنافسي مستوى معينًا من الوعي قبل جمع وتحليل المعلومات (Asghari et al., 2020). في سياق متصل، يُعتقد أن هناك علاقة قوية بين التفكير الاستراتيجي والذكاء التنافسي، بالنظر إلى أن المديرين (هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟...........
يمكنهم إنشاء ثقافة تنافسية من خلال إعطاء أهمية بالغة للتفكير نحو الرؤية التنظيمية. يمكّنهم من ضمان مدى مساهماتهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد (Atkinson et al., 2022). بمعنى آخر، تتطلب عملية التفكير نحو الرؤية استخدام المقدرات المعرفية للمدرّين لتقييم الهيكل التنظيمي المَعْقَد.


يتم فحص المرونة الاستراتيجية في سياق ابتكار المنتجات، ولكن الأبحاث التجريبيّة أقل أهمية في سياق الفنادق، لاسيما التي تسعى للتكييف الفوري مع Atkinson et al., 2022). على هذا النحو، كشفت مراجعة الأدبيات عن نقص في الدراسات التي تتناول التفكير الموجه نحو الرؤية كمتوسط مُعدل في العلاقة بين الذكاء
التنافسي وعوامله التنظيمية (Kula & Naktiyok, 2021). بناءً على ذلك، يحاول هذا البحث التحقق في هذا الدور من خلال الافتراسات التالية:

**H4a:** يعزز التفكير الموجه نحو الرؤية علاقة الذكاء التنافسي بالثقافة الابتكارية.

**H4b:** يعزز التفكير الموجه نحو الرؤية علاقة الثقافة الابتكارية بالمرنونة الاستراتيجية.

منهجية البحث

المصادر المستخدمة

تم استخراج جميع عناصر البناء من الدراسات السابقة ذات الصلة. تم تسجيل جميع خيارات الاستجابة لعناصر القياس على مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط، والذي يتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 7 (أوافق بشدة). تم اعتماد أربعة عناصر من Asghari et al. (2020). تم قياس المرونة الاستراتيجية باستخدام ستة عناصر، تم تطويرها من Chen et al. (2021). تم استخدام ثلاثة عناصر من Chen et al. (2012) لقياس الثقافة الابتكارية، بينما لتقييم التفكير الموجه نحو الرؤية، تم اعتماد خمس عناصر من AlKayid et al. (2022)
جمع البيانات وصدق المحتوى

تم استخدام تصميم كمي قائم على الاستبيان لفحص الدور المحوري للذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية من خلال الثقافة الإبتكارية، إلى جانب التحقق من الدور المعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية في سياق الفندق.

باستخدام نهج أخذ العينات الهدفية، تم تحديد موظفي 26 فندقًا من فئة الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ كوحدة للتحليل. تم الحصول على آراء المشاركين من العمالة الجدد التي لم يقضوا أكثر من عام كامل (Sharma, 2017).

من ناحية أخرى، هناك عدة عوامل أثرت في قرار المؤلفين لاختيار صناعة الفندق في مصر. أولًا، أدى تفشي جائحة كوفيد19 إلى تعطيل الأنشطة التجارية لجميع المنتشات الفندقية، مما تسبب في خسائر اقتصادية فادحة سواء مالية أو معنوية (Salem et al., 2021). ثانياً، تُعد صناعة الفندق إحدى الركائز الاقتصادية الأربعة لمصر، والتي تلعب دورًا مهمًا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد (Ghanem & Saad, 2015).

تم اختيار مدينة شرم الشيخ كونها أكثر المدن السياحية التي تحتوي على فنادق فاخرة ومنتجعات شاطئية (Shehata & Selem, 2021). كان سبب اختيار الفندق الخمس نجوم هو ضمان أقصى قدر من الامتثال لبرامج الإدارة الاستراتيجية ومواكبة التغيرات المعاصرة في السوق المستهدف (Salem et al., 2021).

لفحص صحة محتوى الاستبيان، تم دعوة 12 خبيرًا وأكاديميًا؛ شارك أربعة أكاديميين وثلاثة خبراء في الصناعة حيث قدموا ملاحظاتهم القيمة لتعديل الاستبيان. باستخدام منصة Google Form، تم دعوة إجراء 80 مشاركًا.
لإجراء اختبار تجريبي، ووافق منهم 53 مشاركًا، ومن ثم قدموا هؤلاء المشاركون ملاحظات بسيطة ثم أخذها في الاعتبار قبل الجمع الفعلي للبيانات. فيما يتعلق بجمع البيانات الرئيسية، تم إرسال الاستبيان لموظفي الفنادق ونسخة SurveyMonkey باستخدام مصدرين: نسخة الالكترونية مصممة عبر ورقية تم تسليمها شخصيًا. تم إنشاء الاستبيان الإلكتروني نظرًا لأنه كان من الصعب دخول معظم الفنادق لأسباب تتعلق بالسلامة يرجع هذا لخطورة الأوبئة التي تتابعت مع جائحة كوفيد 19. على هذا النحو، تم توزيع 520 نسخة من الاستبيان (390 إلكترونية و130 ورقية)، أي 20 نسخة لكل فندق مستهدف من الفنادق الـ 26 الذين وافقوا شفهياً على المشاركة الطوعية. على هذا النحو، تم جمع البيانات في الفترة من 15 مارس حتى 7 أبريل 2022 حيث تم استلام 438 استجابة من المشاركين، بمعدل استجابة قدر بـ 84.23%.

كفاية حجم العينة والمعلومات الديموغرافية

بعد إجراء فحصًا شاملًا للبيانات، تم إزالة 127 استجابة غير مكتملة وحترى على قيم متطرفة، ومن ثم تم الإبقاء على 311 استجابة صالحة لمزيد من الاختبارات الإحصائية. بناءً على ذلك، تم إجراء اختبار 3.1 لفحص كفاية حجم العينة حيث تجاوز مؤشر القوة الإحصائية للعينة الحالية عتبة 0.80 (Faul et al., 2009). هذا يشير إلى كفاية حجم العينة وصالحيتها لمزيد من التحليل الإحصائي. من ناحية أخرى، ينصح من جدول 1 أن غالبية المشاركين 82% كانوا ذكورًا و52.41% متزوجين. بالنسبة للفئة...
العمرية للمشاركين، كان 42.44% منهم لديهم 25-39 عام. أخيراً، كانت الغالبية العظمى للمشاركين من الحاصلين على بكالوريوس بنسبة 47.91%.

جدول 1. ملف الخصائص الديموغرافية للمشاركين (N = 311).

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفئات</th>
<th>النسبة</th>
<th>التكرار</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>النوع</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td>%82</td>
<td>255</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td>%18</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>حالة الاجتماعية</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أعزب</td>
<td>%47.59</td>
<td>148</td>
</tr>
<tr>
<td>متزوج</td>
<td>%52.41</td>
<td>163</td>
</tr>
<tr>
<td>الفئة العمرية</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>أقل من 25 عام</td>
<td>%18.65</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>من 25 إلى 39 عام</td>
<td>%42.44</td>
<td>132</td>
</tr>
<tr>
<td>من 40 إلى 50 عام</td>
<td>%16.72</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>أكبر من 50 عام</td>
<td>%22.19</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td>التعليم</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ماجستير/دكتوراه</td>
<td>%4.82</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>بكالوريوس</td>
<td>%47.91</td>
<td>149</td>
</tr>
<tr>
<td>دبلوم</td>
<td>%22.83</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>ثانوي</td>
<td>%24.44</td>
<td>76</td>
</tr>
</tbody>
</table>

تحيز الطريقة الشائعة

تم استخدام بعض العلاجات الإجرائية والإحصائية للتحكم في مشاكل تحيز الطريقة الشائعة (Podsakoff et al., 2003). أولاً، تم إجراء الفصل النفسي في أداء التوزيع "الاستبيان" حيث استهدفت كل من متغيرات التنبؤ والنتيجة.
نفس المستجيبين بشكل غير مرتبط. ثانيا، تم إبلاغ المستجيبين بالغرض من الاستبيان وإخفاء هويتهم الشخصية مع عدم الإفصاح عن معلوماتهم المقدمة.
(Podsakoff et al., 2012)

ثالثا، تم استخدام نهج التأخير الزمني أثناء جمع البيانات على ثلاث موجات مختلفة. في الموجة الأولى، سُئل المشاركون عن الذكاء التنافسي وكيفية جمعهم للمعلومات من المنافسين، بينما تم سؤالهم عن الثقافة الإبداعية والتفكير نحو الرؤية التنظيمية في الموجة الثانية. تم جمع البيانات من المشاركين حول المرونة الاستراتيجية في الموجة الثالثة من جمع البيانات. فيما يتعلق بالعلاجات الإحصائية، تمت إجراء اختبار العلاقة الخطية المتداخلة للتأكد من أن قيم عامل تضخم النبائل كانت أقل من 3.33 (Kock & Lynn, 2012)

كما تم إجراء اختبار هارمان للعامل الفردي للتأكد من أن عامل واحد لا يفسر قدرًا كبيرًا من النبائل. تم العثور على النبائل الأقصى الناتج من أعلى عامل 22.44%، أي أقل من النبائل الكلي (50%). بناءً على الحجج الواردة أعلاه، لا تمثل مجموعة البيانات أي مشكلة ترتبط بتحسين الطريقة الشائعة في هذا البحث (Hair et al., 2017).

استراتيجية التحليل

تم استخدام نهج النمذجة الجزئية لمسار المربعات الجزئية (PLS-PM) القائم (Sharma et al., 2021) للدراسات التنبؤية للذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟

لأولئك الذين تُعد PLS-PM لعده أسباب. أولا، تُعد PLS-PM (Schuberth, 2021) على المناهج

763

كريم محمد سليم

863
الخريج في تحليل تأثيرات الوسطاء والاعتدال (Hair et al., 2019). ثالثًا، تم تزويد الاقتراحات إحصائية متدرجة، مثل تحليل الصداق التميزي باستخدام HTMT وإجراء تحليل الاعتدال باستخدام الرسوم البيانية، إلى جانب إجراء اختبار الفرضيات باستخدام فترات الثقة (Crocetta et al., 2021).

نتائج البحث

تحليل المركب التوكدي

وافق العلماء مؤخرًا على التحليل المركب التوكدي (CCA) كعملية منهجية وفقًا للتحقيق من نماذج قياس PLS-PM (Crocetta et al., 2021). كانت جميع المقاييس في هذا البحث عبرًا عن بنيات عاكسة من الدرجة الأولى. تم التحقق من صحة جميع عمليات تحليل العناصر كما مُبين بجدول 2. تم تقدير موثوقية المؤشر من خلال قيم المؤثرة المركبة وقيم ألفا كروناخ بما يتناسب مع المعايير التي ذكرها (Hair et al., 2019). على هذا النحو، تؤكد النتائج الواردة في جدول 2 موثوقية جميع البنيات. علاوة على ذلك، تم فحص الصداق التقاربي باستخدام قيم متوسط التباث المستخرج (Hair et al., 2020). بُناءً على ذلك، تشهد قيم متوسط التباث المستخرج للبنيات الواردة في جدول 2 بأن نموذج القياس يتمتع بصدق تقاربي كاف.

(هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟............) كريم محمد سليم

864
هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟

كريم محمد سليم

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>العناصر</th>
<th>الحكم</th>
<th>كروناخ</th>
<th>الركبة</th>
<th>الموثوقية</th>
<th>العامل تضخم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الذكاء التنافسي</td>
<td>حددت هذا الفندق عمليات الذكاء التنافسي</td>
<td>1.123</td>
<td>0.634</td>
<td>0.901</td>
<td>0.912</td>
<td>0.851</td>
</tr>
<tr>
<td>يخلق الذكاء التنافسي ميزة تنافسية لهذا الفندق</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>تتوفر تدريب استشاراتي لموظفو هذا الفندق</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>يستخدم كبار المديرين التنفيذيون نتائج الاستشارات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بهذا الفندق</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

المرونة إذا تغيرت الظروف الحالية، ستستنج قوة المنافسين عن المشاركة في التحويل خطط هذا الفندق.

استدعي الأساليب الاستراتيجية المُطبقة في هذا الفندق على التعامل مع التغييرات التنظيمية.

سُمِّح مكانة هذا الفندق بمُحاولتي تقليل شدة المنافسة القائمة في السوق المُستهدف.

على الرغم من التطورات التكنولوجية، سيكون قادرًا على الاحتفاظ بالقوانين السائدة بهذا الفندق.

سُنِفذ كافة العمليات القائمة على استخدام
الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟

التفكر

الموجه نحو المدى

رؤية

ينقل مديرية رؤية مشتركة لصياغة الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية في هذا الفندق.

يُعبر مدير عن الشعور بالهدف لهذا الفندق.

يُركز مديرى على تحديات وفرص المستقبلية الإيجابية في هذا الفندق.

Hair et al., 2020

HTMT

Schuberth, 2021

التقييم المتبادل التصحيحي

HTMT

قيمة 0.85 على التوالي (2021)
ومن ثم فإن هذه القيم تؤكد الصدق التميزي للبنية المقصودة (أُلَّفْ جُدُوٌّ 3)، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بصدق تميزي قوي.

جُدول 3. تقييم الصدق التميزي (نسبة ارتباط المتغيرات HTMT).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغيرات</th>
<th>4</th>
<th>3</th>
<th>2</th>
<th>1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. الذكاء التنافسي</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. المرونة الاستراتيجية</td>
<td>0.428</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3. الثقافة الإبتكارية</td>
<td>0.462</td>
<td>0.463</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. التفكير الموجه نحو الرؤية</td>
<td>0.354</td>
<td>0.356</td>
<td>0.423</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

تقييم النموذج الهيكلي

تم تقييم المسارات الهيكليَّة من خلال حساب قيم المعنوية وحجم معاملات المسار. تم تحديد الدلالة الإحصائيَّة للمسارات المقترحة باستخدام نهج bootstraping متبوِّعاً بقيم فترات النتائج (2021). يوضح جدول 4 وشَكَّل 2 أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية (001. < p; β = .546; t = 13.234; p < .001) والثقافة الإبتكارية (001. < p; β = .488; t = 8.456; p < .001)، بما يؤكِّد صحة الفرضين H1b و H1a. علاوة على ذلك، أثرت الثقافة الإبتكارية معنويًا وإيجابيًا في المرونة الاستراتيجية (001. < p; β = .315; t = 7.377; p < .001)، مما يؤكِّد صحة الفرض H2.

Hair et al. تم اختبار الدور الوسيط للثقافة الإبتكارية كما أوصى به (2019). تُبين نتائج جدول 4، أن المرونة الاستراتيجية تتأثر إيجابيًا بالذكاء
التنافسي من خلال الثقافة الإبداعية (β = 0.89; CI = 0.14; 0.182). هذا يشير إلى أن الثقافة الإبداعية توسط جزئيًا العلاقة بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية، مما يؤكد صحة الفرض H3.

في سياق مُتصل، تم فحص حجم التأثير (f²) حيث تشير قيم f² إلى مدى قدرة المتغيرات المستقلة على توقع مدى التأثير في المتغير التابع، إذ تشير قيم f²: 0.01 و 0.06 و 0.10 تشير إلى تأثيرات ضعيفة، متوسطة وقوية على التوالي Khalilzadeh & Tasci, 2017. في الأبحاث ذات الصلة بالسياحة والضيافة (Hair et al., 2020). يعرض شكل 2 قيم f² التي تُلبى توقعات التأثيرات القوية لجميع المسارات المباشرة المقترحة. من ناحية أخرى، يعد معامل R² مؤشرًا إحصائيًا شائع الاستخدام لتقييم إمكانية التنبؤ بالنموذج الهيكلي Khalilzadeh & Tasci, 2017. تبين النتائج الواردة في شكل 2 أن الذكاء التنافسي فسر 45.2% من التباين في الثقافة الإبداعية، بينما فسر كل من الذكاء التنافسي والثقافة الإبداعية مجموعاً 56.8% من التباين في المرونة الاستراتيجية. تشير النتائج المذكورة أعلاه إلى أن النموذج لديه قدرة تنبؤية كافية.
جدول 4. اختبار الفرضيات (تقييم النموذج الهيكلي).

<table>
<thead>
<tr>
<th>المسارات</th>
<th>حجم</th>
<th>قيمة ت (t-value)</th>
<th>قيمة ب (β)</th>
<th>قيمة p (p-value)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>H1a الذكاء التنافسي ← المرونة الاستراتيجية</td>
<td>0.419</td>
<td>0.577</td>
<td>0.235</td>
<td>0.000</td>
</tr>
<tr>
<td>H1b الذكاء التنافسي ← الثقافة الإبنكارية</td>
<td>0.377</td>
<td>0.588</td>
<td>0.324</td>
<td>0.000</td>
</tr>
<tr>
<td>H2 الثقافة الإبنكارية ← المرونة الاستراتيجية</td>
<td>0.288</td>
<td>0.481</td>
<td>0.221</td>
<td>0.000</td>
</tr>
<tr>
<td>H3 الذكاء التنافسي ← الثقافة الإبنكارية ← المرونة الاستراتيجية</td>
<td>-</td>
<td>0.218</td>
<td>0.089</td>
<td>0.003</td>
</tr>
</tbody>
</table>
شکل 2: نتایج النموذج الهیکلی.

کمی تم فحص الانتباه خارج العینه با استخداام المعايیر التي اقترحها Sharma et al. (2021). با استخداام SmartPLS، تم تقسيم العینة بأکملها بشكل منهجی إلى طبقات متساوية الحجم باستخداام نهج PLSpredict. تم التركيز على الثقافة الابتكاریة والمرونة الاستراتیجیة عند اجراء الانتباه خارج العینة (MAE) وجد المتوسط الخطأ المطلق (Schuberth, 2021) لتحديد الملاءمة الإحصائیة (آنقر جدول 5).

RMSE و MAE أكبر من قیم PLS لـ في هذا الصدد، كانت القيم المعياریة لـ لكل عنصر من الثقافة الابتكاریة والمرونة الاستراتیجیة في النموذج الخطی نظرًا لعدم وجود أي من مؤشرات تحتوي على خطأ الانتباه أكبر من معيار PLS، فإن النموذج الهیکلی يتمتع بقدرة الانتباه ممتازة خارج العینة (Schuberth, 2021).

(هل الذکاء التنافسی یقود المرونة الاستراتیجیة؟...........)

کریم محمد سلیم
(PLS predict)

جدول 5. تقييم الصلة التنبؤية

<table>
<thead>
<tr>
<th>Q² predict</th>
<th>LM</th>
<th>PLS</th>
<th>العناصر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>جذر متوسط الخطأ المطلق</td>
<td>جذر متوسط الخطأ المطلق التربيعي</td>
<td>جذر متوسط الخطأ المطلق التربيعي</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(MAE)</td>
<td>(RMSE)</td>
<td>(MAE)</td>
</tr>
<tr>
<td>0.231</td>
<td>0.029</td>
<td>0.121</td>
<td>1.293</td>
</tr>
<tr>
<td>0.197</td>
<td>0.078</td>
<td>0.128</td>
<td>1.283</td>
</tr>
<tr>
<td>0.234</td>
<td>0.004</td>
<td>0.242</td>
<td>1.251</td>
</tr>
<tr>
<td>0.276</td>
<td>0.048</td>
<td>0.106</td>
<td>1.320</td>
</tr>
<tr>
<td>0.257</td>
<td>0.046</td>
<td>0.97</td>
<td>1.342</td>
</tr>
<tr>
<td>0.198</td>
<td>0.027</td>
<td>0.133</td>
<td>1.221</td>
</tr>
<tr>
<td>0.188</td>
<td>0.051</td>
<td>0.037</td>
<td>1.105</td>
</tr>
<tr>
<td>0.240</td>
<td>0.033</td>
<td>0.11</td>
<td>1.140</td>
</tr>
<tr>
<td>0.248</td>
<td>0.063</td>
<td>0.052</td>
<td>1.076</td>
</tr>
</tbody>
</table>

تحليل تأثير المُتغير المُعدل

تم استخدام نهج ذات مرحلتين لفحص الدور المُعدل للتفكير الموجه نحو الروية. أظهرت نتائج جدول 6 أن التفكير الموجه نحو الروية أثر إيجابياً ومعنواً في الثقافة الإبداعية (β = 0.256; t = 5.118; p < .05) (Becker et al., 2018).
1.00). كما تكشف النتائج أن التأثير التفاعلي للتفكير الموجه نحو الرؤية × الذكاء التنافسي في الثقافة الابتكارية كان إيجابيًا ومعنويًا (β = 1.98; t = 4.897; p < 0.01). علاوة على ذلك، يتبين من شكل 3، أن العلاقة الإيجابية بين الذكاء التنافسي والثقافة الابتكارية كانت أقوى عندما يمتلك قادة الفندق مستوى أعلى من التفكير المسترور نحو الرؤية التنظيمية. بناً على ذلك، عزز التفكير الموجه نحو الرؤية العلاقة الإيجابية المقترحة، بما يؤكد صحة الفرض H4a.

من ناحية أخرى، تكشف نتائج جدول 6 أن التفكير الموجه نحو الرؤية أثر إيجابيًا ومعنويًا في المرونة الاستراتيجية (β = 0.210; t = 4.349; p < 0.001). كما تظهر النتائج أن التأثير التفاعلي للتفكير الموجه نحو الرؤية × الثقافة الابتكارية في المرونة الاستراتيجية كان إيجابيًا ومعنويًا (β = 0.178; t = 3.251; p < 0.01). علاوة على ذلك، يتبين من شكل 3، أن العلاقة الإيجابية بين الثقافة الابتكارية والمرونة الاستراتيجية كانت أقوى عندما يمتلك قادة الفندق مستوى أعلى من التفكير المسترور نحو الرؤية التنظيمية. بناءً على ذلك، عزز التفكير الموجه نحو الرؤية العلاقة الإيجابية المقترحة، بما يؤكد صحة الفرض H4b.
جدول 6: تقدير نموذج الاعتلالا للتلفكير الموجه نحو الروؤية.

<table>
<thead>
<tr>
<th>نوع التأثير</th>
<th>قيمة p-value</th>
<th>قيمة t-value</th>
<th>قيمة بيتا</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>الذكاء التنافسي → الثقافة الابتكارية</td>
<td>0.000</td>
<td>6.567</td>
<td><strong>0.342</strong>*</td>
</tr>
<tr>
<td>التلفكير الموجه نحو الروؤية → الثقافة الابتكارية</td>
<td>0.000</td>
<td>5.118</td>
<td><strong>0.256</strong>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tأثير مُعزز: H4a**

<table>
<thead>
<tr>
<th>التأثير</th>
<th>قيمة p-value</th>
<th>قيمة t-value</th>
<th>قيمة بيتا</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>التلفكير الموجه نحو الروؤية × الذكاء التنافسي → الثقافة الابتكارية</td>
<td>0.002</td>
<td>4.897</td>
<td><strong>0.198</strong>*</td>
</tr>
<tr>
<td>التلفكير الموجه نحو الروؤية → المرونة الاستراتيجية</td>
<td>0.000</td>
<td>5.118</td>
<td><strong>0.252</strong>*</td>
</tr>
<tr>
<td>التلفكير الموجه نحو الروؤية → المرونة الاستراتيجية</td>
<td>0.000</td>
<td>4.349</td>
<td><strong>0.210</strong>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tأثير مُعزز: H4b**

![Diagram](image.png)

شكل 3. تأثير التلفكير الموجه نحو الروؤية في المستويات الأعلى والأدنى.

هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟

كريم محمد سليم

873
المتباينة والاستنتاجات

يهدف هذا البحث إلى التحقق من علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة الاستراتيجية من خلال الثقافة الإبداعية كروي جديدة لدفع المنشآت الفندقية لاستبعاد مزايا تنافسية مستدامة من مواردها المتاحة. من منظور نظرية الروية المبنية على الموارد، أكدت النتائج أن الذكاء التنافسي أثر إيجابيًا بشكل ملحوظ في المرونة الاستراتيجية. تتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Bendak et al., 2020; Geng et al., 2022; Rialti et al., 2020; Wolter et al., 2021). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التكيف مع التغيرات الطارئة في بيئات العمل يحتاج إلى قوة عامة لديها إصرارًا وحافزاً متواصلًا على جمع المعلومات بطرق أخلاقية وقانونية تجعلها تستغل نقاط ضعف المنافسين كفرص قوية تُعزز مركزها التنافسي في السوق.

كما أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي أثر إيجابيًا بشكل ملحوظ في الثقافة الإبداعية، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Atkinson et al., 2022; Waheed & Dastgeer, 2020). يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية جمع المعلومات حول رغبات واحتياجات العملاء قد تُعزز من قدرتهم على الابتكار برغبة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحويلها لموارد متكررة جديدة دون انفاق ميزانيات ضخمة.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تأثر إيجابيًا بالثقافة الإبداعية لموظفي الفندق، ومن ثم تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (على سبيل المثال: El-Telyani et al., 2022; Santos-...
في هذا الصدد، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيم والمعتقدات التي تبتكرها المنشأة وتحفز موظفيها على إبراز موهبهم الكامنة في تطوير المنتجات/الخدمات الحالية ربما تجعلها أكثر استراتيجية بشكل فوري للتغيرات البيئية أو التكنولوجية أو الاقتصادية الطارئة في الأسواق المحيطة. من ناحية أخرى، تستنتج أن الثقافة الاجتماعية توسعت العلاقة الإيجابية بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية، إذ يعتبر هذا البحث هو الأول من نوعه في فحص الدور الوسيط للثقافة الاجتماعية بين الذكاء التنافسي وعوائق التنظيمية في سياق الفنادق. على هذا المنوال، يمكن تفسير هذه النتيجة أن معظم موظفي الفنادق يمتلكون ثقافة محددة لتحقيق الأهداف المشتركة للعمل، فإذا لم تصل مواهب الكامنة ستظل عملية جمع المعلومات من المنافسين بلا جدوى وربما قد لا يكون هناك استجابة فورية للتغيرات الطارئة.) Hussain et al., 2020(، بل يحتاج الأمر إلى دراسة متعمقة لافتقار المنشأة لصانعي القرار ذو الحث الإبداعي (Waheed & Dastgeer, 2020( وكذلك الموظفين مالكي المواهب المختلفة.

أخيراً، يظهر البحث الحالي أن التفكير الموجه نحو الرؤية عزز العلاقة بين الذكاء التنافسي، الثقافة الاجتماعية والمرونة الاستراتيجية. يعتبر هذا البحث هو الأول من نوعه الذي يتناول التفكير الموجه نحو الرؤية كمثير معدل للعلاقة في سياق الفنادق. يمكن تفسير هذه النتيجة أن وجود قادة تحفز موظفيها بشكل متواصل نحو مستقبل المنشأة قد يدفعهم إلى جمع وتحليل المعلومات من السوق أو المنافسين المحتملين بأسلوب مبتكر وتطوير المنتجات والخدمات.
هيئة مطالعة مثالية تُشجع العمال على اختيار هذا الفندق دون غيره، إلى جانب الاستجابة الفورية لما يطرأ من تغييرات وأحداث قد تؤثر على وقفة العمل.

وكيفية مواكبتها للبقاء لأطول فترة ممكنة في بيئة المنافسة (Hossain et al., 2021).

المساهمات النظرية

نظرًا لتطور قطاع الفنادق في العقد الماضي، بعد أن أصبح سوقًا مستقرًا، مدارًا ومتناميًا، يمكن لمديري الفنادق (Hussain et al., 2020)، فقد تناول هذا البحث العديد من الرؤى الجديدة التي تكتسب المنشآت الفندقية من خلالها هذه الميزة اعتبارًا على نظرية الرؤية المبنية على الموارد كمصدر نظري يبرز أصالته وقيمتها. أولًا، يعتبر الذكاء التنافسي أداة جوهرية يمكن أن تُعزز من قدرة المنشأة على استغلال الموارد المتاحة لديها. يحتاج الباحثين للتركيز المتعمق على ممارسات تنفيذ الذكاء التنافسي كعملية إبداعية تتسم بالمخاطر والمجازفة من خلال التحليل الجيد للمعلومات التي تم جمعها عن العامل المعتمدين أو كلامات مفيدة في استمرار المنافسين في دائرة المنافسة على الأمينين القريب والبعد. على الرغم من أن الذكاء التنافسي هو أداة إدارية جديدة نسبيًا، إلا أن المخاطرة والمجازفة تجعل المنشأة قادرة على الاستجابة الفورية للتطور التكنولوجي أو التغيير المستمر في سلوكيات وحاجات العملاء.

ثانيًا، يمكن أن تزيد الثقافة الابتكارية من قدرة المنشأة على الاستجابة الفورية لأية تغييرات تطرأ على بيئة العمل من خلال الاهتمام بإدارة المواهب والحث الإبداعي لتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الإبتكار من خلال جمع

كريم محمد سليم

(هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟...........
مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية
مجلد 2 عدد 2 يناير (2022)

معلومات فريدة تستحق المجازفة بما يكسبها مزايا تنافسية مستدامة (Vijande et al., 2021). ثالثاً، تم التحقق من الدور المُعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية، والذي يدفع مدراء الفنادق إلى الاهتمام المتزايد بممارسات القيادة البصرية للقضاء على الجمود التنظيمي (AlKayid et al., 2022)، مما يشجع موظفيهم على الإبداع والابتكار في تقديم الأفكار الجديدة من خلال التحليل المركب التوكيدي باستخدام SmartPLS.

أخيراً، يُساهم هذا البحث في إعادة بلورة نظرية الرؤية المبنية على الموارد في تعظيم أصول الأبحاث المستقبلية التي تقوم على اكتساب المزايا التنافسية المستدامة. على هذا النحو، يمكن التحكم في الضغوط الخارجية من المنافسين، العملاء والموردين، إلى جانب عدم اليقين البيئي سواء من الناحية السوقية أو التكنولوجية من خلال إدارة المواهب والتفكير الموجه نحو الرؤية بدمج النظرية المؤسسية أو نظرية الارتباط بنظرية الرؤية المبنية على الموارد.

المساهمات الإدارية

يقدم البحث الحالي العديد من المساهمات المثمرة لقطاع الفنادق، إذ يجب على مدير الفندق إعطاء الأولوية للقدرة الاستيعابية في توزيع الخدمات وتحليل الجيد للمعلومات باستخدام أدوات تحليل البيانات القائمة على الذكاء الاصطناعي. بالنظر إلى أهمية الذكاء التنافسي والثقافة الابتكارية وتأثيرهما في المرونة الإستراتيجية، يُحتاج مدراء الفنادق لتلك تكنولوجيا لتكثيف الاستثمارات السوقية بغية وضع بصمة قوية لمشتلاتهم في السوق الدولي.

(هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟)

كريم محمد سليم

877
كما يوضح هذا البحث أن التفكير الموجه نحو الرؤية يؤثر في الذكاء التنافسي والثقافة الإبداعية، لذا يحتاج مدراء الفنادق الذين لديهم مهارات التفكير المستقبلي إلى معلومات مؤكدة لتفسير دينامياتيات المنافسة، إذ تلعب مهارة التفكير الموجه نحو المستقبل دورًا مهمًا في هذه المرحلة. على نفس المنوال، فإن هؤلاء المدراء هم من يقوموا بتحديد البيانات التي يجب التركيز عليها، ومن سيشارك في عملية جمع وتحليل المعلومات.

علاوة على ذلك، يجب أن يهتم مدراء الفنادق بالنوايا التنظيمية لتحسين الميزة التنافسية المستدامة. كما يجب أن تدخن الفنادق الɒرونة في إجراءات التشغيل القياسية الخاصة بها كمطلب رئيسي لتنفيذ استراتيجيات استدامة في بيئة العمل؛ فالمونة تحتاج إلى إعادة النظر كظاهرة يصعب إنتاجها في سياق الفنادق التي تتفوق لروح المبادرة، وبالتالي يظهر هذا البحث أن التفكير الموجه نحو الرؤية يمثل أكثر العوامل الجوهرية للمجازفة والمخاطر في تطوير المنتجات والخدمات بأسلوب مبتكر يصعب تقليدها.

من ناحية أخرى، تحتاج الفنادق في إدارتها الداخلية إلى فرق قوية تتفق مع الثقافة الإبداعية، وأساسًا ثابتًا لرؤيتها على المدى الطويل. كما يوصى باستخدام أدوات وتقنيات ذكاء الأعمال من قبل إدارات الفنادق لزيادة القدرة التحليلية للمديرين وتعزيز وعيهم الاستراتيجي. أخيرًا، من المهم أن يكون لدى المنشأة الفندقية توجه قوي للعملاء لأن المعرفة بالسوق ليست كافية؛ فأنها يجب أن تكون قادرة على الاستجابة الفورية لمتطلبات واحتياجات العملاء المتغيرة.

(هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟...........)

كرم محمد سليم

878
قيود البحث وآفاق الأبحاث المستقبلية

على الرغم من أن البحث الحالي يُقدم مساهمات نظرية وإدارية راسخة، إلا أنه واجه بعض القيد البحثي التي يمكن أن تؤثر على نتائجه. أولًا، تناول هذا البحث العلاقات المقترحة بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية باستخدام نهج أخذ العينات الهدف من موظفي الفنادق ذات الخمس نجوم بالأقسام الحيوية (على سبيل المثال: الأغذية والمشروبات، الإشراف الداخلي والاستقبال). هذا يشير إلى أن جميع موظفي الفنادق لم يتم أخذهم في الاعتبار، ومن ثم لا يمكن تعميم النتائج. لذلك يجب على الباحثين المستقبلين إجراء دراسة مقارنة بين موظفي فنادق الثلاثة، الأربع، الخمس نجوم بنفس النموذج البحثي المقترح. كما يمكن إجراء دراسة متعددة الثقافات بين موظفي الفنادق في مصر، تركيا، اليابان والبرازيل.

ثانيًا، تم إجراء الحصول على آراء موظفي الفنادق دون أخذ مستوى الإدارة الوسطى (المشرفين) في الاعتبار. بناءً على ذلك، يجب أن تركز الدراسات المستقبلية على إجراء تحليل متعدد المستويات لتوضيح مدى تأثير آراء المشرفين في نتائج الموظفين. أخيرًا، لم يكشف البحث الحالي عن قياس متغيرات التحكم في النموذج المقترح. لذلك يمكن فحص متغيرات التحكم مثل النوع، الفئات العمرية والخبرات المهنية في العلاقات المقترحة.

κρήμ μαθημάτων σλίμ

(هل الذكاء التنافسي يقود المرونة الاستراتيجية؟.............)

879
المراجع


Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management
importance of knowledge management and ambidexterity. Management Decision, 58(8), 1585-1600.


