

دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ

أحمد كرم النجار

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة
السويس، العلوم الإدارية والمالية، كلية المجتمع، جامعة
طيبة، السعودية

ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg

محمد محمود شعيب

إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة بني سويف،
الفندقة والسياحة، كلية المجتمع بالعلا، جامعة
طيبة، السعودية

name_mohammed@yahoo.com

المخلص

يهدف البحث إلى التعرف على دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري في فنادق الأربع والخمس نجوم بمية شرم الشيخ. اعتمد البحث على ثلاثة مناهج وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم اجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (٥٠٠ استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25. خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للبراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة تطبيق وتبني مفهوم البراعة التنظيمية من خلال عقد الدورات التدريبية للعاملين عن أهمية البراعة التنظيمية ومميزاتها للفندق ولهم، ضرورة إنشاء وحدات تنظيمية تكون متخصصة بتوظيف واستثمار الفنادق لقدراتها وامكانياتها الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة.

الكلمات المفتاحية: البراعة التنظيمية، الاستغلال، الاستكشاف، الابداع الإداري، الفنادق المصرية.

○ الاستعراض المرجعي

تعيش المنظمات المعاصرة في بيئة تتسم بالتغير في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومن ثم فهذه المنظمات تبحث عن آليات حديثة للمنافسة تجعلها قادرة على التكيف والتأقلم لضمان الاستمرار والبقاء والنمو، وتعتبر البراعة التنظيمية أحد التوجهات التي تستطيع من خلالها المنظمات تحقيق أهداف مختلفة مثل الابتكار والفاعلية والاستغلال والاستكشاف (Nemanich and Vera, 2009)، كما تمكن البراعة المنظمة من استغلال مواردها المتاحة، واستكشاف الموارد الجديدة في آن واحد (أبو شحاته، ٢٠١٨).

تهدف المنظمات إلى تحقيق التميز، التفوق على منافسيها، والربحية، الأمر الذي يتطلب منها التحسين والتطوير بصفة مستمرة، وأن تكون بارعة، وهذا لن يتحقق بدون استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة بالشكل الذي يساعدها على التكيف مع البيئة ومواجهة التحديات والظروف المتغيرة في الأجل القصير

والطويل. تعتبر البراعة التنظيمية أحد التوجهات التي من خلالها تستطيع منظمات الأعمال وبصفة خاصة الخدمية منها مواجهة هذه التحديات والظروف (الباشقالي و الداؤد، ٢٠١٥).

اهتم الباحثون في السنوات الأخيرة اهتماماً كبيراً بموضوع البراعة التنظيمية، نظراً لحاجة المنظمات إلى أن تكون بارعة لتحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف، من خلال الاستفادة من الامكانيات المتاحة لديها بما يضمن تحقيق الكفاءة في الأجل القريب، والبحث عن امكانيات وفرص جديدة حتى تكون قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية بما يضمن لها البقاء في الأجل البعيد، كما إن تحقيق هذا التوازن داخل المنظمة أمراً في غاية الصعوبة، لوجود تناقض بين هذين التوجهين (الاستغلال والاستكشاف)، الاختلاف الجوهرى بين العمليات والكفاءات، إضافة إلى ما يفرض على المنظمات من التعامل مع مثل هذه الاختلافات بفاعلية، ومن ثم تحقيق الابتكار، الفعالية، الأداء المتميز (Kathuria, 2012؛ المنسي، ٢٠١٨).

وأشار الباشقالي و الداؤد (٢٠١٥) إلى أن العمل بشكل بارع سيقبل حتماً من احتمالات حدوث الانهيار التنظيمي، وعلى النقيض فإن عدم العمل ببراعة سيؤدي إلى تدنى كفاءة الأداء، حدوث أزمات واضطرابات تنظيمية، ومن ثم خروج المنظمة من السوق بشكل تدريجي أو مفاجئ.

○ البراعة التنظيمية: النشأة والمفهوم

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من منافسة شرسة، أصبحت البراعة التنظيمية ضرورة ملحة للمنظمات نظراً لكفاءتها ومرونتها في تحسين الأداء التنظيمي. تعتبر البراعة Ambidexterity كلمة لاتينية تعني يدين يمينين؛ أما قاموس أكسفورد والقاموس الحديث فهي تعني القدرة على العمل بكلتا اليدين بسهولة متساوية، بارع إلى حد استثنائي، مخادع، ذو وجهين؛ ونشأت فكرة البراعة التنظيمية عندما قام Duncan عام ١٩٧٦ بتصميم هيكل مزدوجة تسهل تطبيق مراحل الابتكار، ومن ثم يعد Duncan أول من استخدم مفهوم البراعة التنظيمية. كما أشار March (1991) إلى أنها سعى المنظمة لاستغلال الموارد الحالية واستكشاف امكانيات جديدة، وكيفية التوفيق بينهما. كما قامت دراسة (Tushman and O'reilly, 1996) ببلورة هذا المفهوم بشكل أكثر وضوحاً، وأشارت إلى أن المنظمة المتمسمة بالبراعة هدفها الجوهرى هو الأداء المتفوق، ولتحقيق البراعة على المنظمة تحديد الأساليب والآليات الهيكلية التي من خلال تستطيع التوافق بين عمليتي الاستغلال والاستكشاف، ثم تلت هذه الدراسة العديد من الدراسات والأبحاث لتوضيح مفهوم البراعة التنظيمية.

أيضاً أوضح (Gibson and Birkinshaw (2004 أنها قدرة المنظمة على إدارة عناصرها المعقدة مثل الاستغلال مع الاستكشاف، المواءمة مع التكيف، والتوفيق بين هذه العناصر لتحقيق البراعة والتفوق. كما أشار Raisch at al. (2009) إلى أنها قدرة المنظمة على تحقيق المواءمة والتوازن بين إدارتها لمطلبات الأعمال الحالية والتكيف مع

التغيرات في البيئة المحيطة، مما يجعل المنظمة قادرة فتح أسواق جديدة مع الإبقاء على الأسواق الحالية. وأضاف Li et al. (2013) أنها تجعل المنظمة قادرة على إدارة مواردها وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح من خلال مهارتها في استغلال الكفاءات المتاحة واستكشاف الفرص الجديدة، ومن ثم يضمن بقاءها في الأمد البعيد.

في نفس السياق عرفها كل من Rodriguez and Hechanova (2014) و أبو شحاته (٢٠١٨) بأنها قدرة كل من القادة وفرق العمل على ممارسة أنشطة وسلوك الاستغلال والاستكشاف، وإيجاد حالة التوازن بينهما بغية الوصول للأداء المتميز. أما Kortmann (2014) فقد حدد ثلاثة عناصر مكونة للبراعة التنظيمية تتمثل في: (١) مستوى البراعة؛ (٢) المفاضلة الأساسية؛ (٣) آليات التمكين. كما عرفها كل من Saurav et al. (2018) و المنسي (٢٠١٨) بأنها قدرة المنظمة على مواصلة السعي في نفس الوقت نحو التكامل والاستخدام الأمثل لعمليات الاستكشاف والاستغلال مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات وظروف البيئة.

من جماع ما سبق ذكره يعرف الباحثان البراعة التنظيمية اجرائياً بأنها قدرة الفندق على إدارة احتياجاته وتنفيذ استراتيجياته بنجاح من خلال استغلاله الكفاءات والموارد المتاحة لديه، واستكشاف الفرص الجديدة بما يحقق له النجاح على المدى الطويل.

○ خصائص البراعة التنظيمية

تتميز البراعة التنظيمية بمجموعة من الخصائص، وهي: (١) ادراك المنظمة للفرص الجيدة، التهديدات التي تتطلب البحث والاستكشاف حتى تكون قادرة على التأقلم مع تغيرات البيئة الخارجية؛ (٢) استغلال الفرص الجديدة، ولا يمكن تحقيق هذا بدون الادراك؛ (٣) إعادة التشكيل للأصول والهيكل التنظيمية حسب تغيرات السوق والبيئة الخارجية، كما يتطلب إعادة التشكيل موارد ذات كفاءة وفعالية (الباشقالي و الداود، ٢٠١٥).

○ مداخل البراعة التنظيمية

نكر الزيايدي (٢٠١٧) أن هناك مدخلين لتحقيق البراعة التنظيمية هما: (١) البراعة الهيكلية التي تتضمن هياكل تنظيمية ومهام سير العمل التي تيسر كافة الأنشطة؛ (٢) البراعة السياقية من خلال إنشاء إطار تنظيمي يعمل على توجيه ومكافأة الأفراد على الأعمال الصحيحة التي يقومون بها نحو استغلال واستكشاف الفرص (جدول، ١).

جدول (١): مداخل البراعة التنظيمية.

البراعة السياقية Contextual Ambidexterity	البراعة الهيكلية Structural Ambidexterity	
يقسم الأفراد العاملون وقتهم بين التركيز علي المواءمة وبين القدرة علي التكيف ويشير السياق إلي النظم والعمليات والمعتقدات التي تشكل السلوكيات علي المستوي الفردي	التركيز علي التوافق والقدرة علي التكيف بين الأنشطة في شكل وحدات عمل وفرق عمل وحاجة المنظمة لوجود هياكل تنظيمية متعددة لغرض تنفيذ الإبداعات الحالية و تقديم إبداعات جديدة .	1- كيف يتم تحقيق البراعة ؟
الاهتمام بجميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة وتشجيعهم لحددوا بأنفسهم كيفية توزيع أوقاتهم	إدماج الإدارة العليا لجميع العاملين بالوحدات الأساسية المسؤولة عن خلق المواءمة .	2- كيف يتم اتخاذ القرار حول التوافق والقدرة علي التكيف ؟
مساعدة الأفراد علي تطوير الإطار التنظيمي بمجال عملهم	التركيز علي البراعة المطلوبة والعمل علي التوافق والتكيف مع الأسواق الجديدة والتطوير التكنولوجي	3- دور الإدارة العليا
قدرة العاملين المتخصصين والفرق داخل المنظمة علي الاستكشاف والاستغلال	وجود المزيد من المتخصصين	4- مهارات العاملين

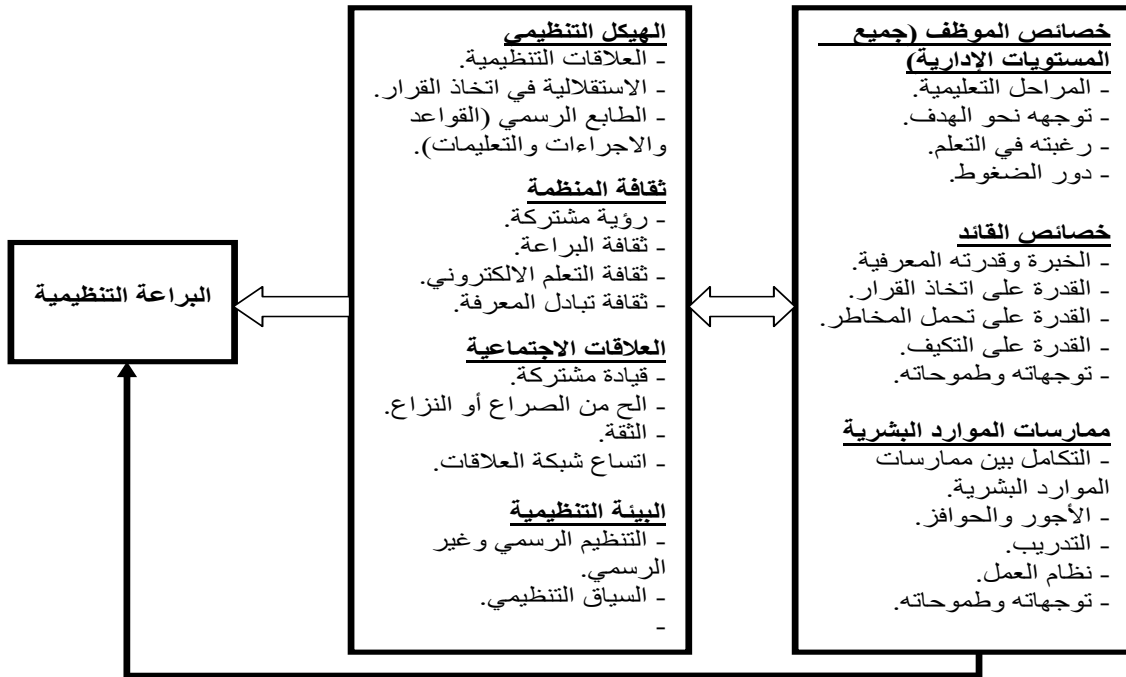
المصدر: الزيايدي (٢٠١٧) ص ٢٠.

في حين (Boukamel and Emery (2017) حدد ثلاثة مداخل لتعريف البراعة التنظيمية تتمثل في (١) البراعة الهيكلية من جانب التصميم التنظيمي؛ (٢) البراعة السياقية التي تساعد على تعزيز البراعة التنظيمية لدى العاملين؛ (٣) البراعة الادراكية التي تركز على الأداء الاستغلالي والاستكشافي.

○ بناء البراعة التنظيمية

بناء البراعة التنظيمية يجب توافر عدة عوامل، وهي: (١) التأكد من كل فرد يسعى لتطبيق البراعة التنظيمية بالمنظمة؛ (٢) بناء التفاهم بين جميع المستويات الإدارية، وتوحيد جهود العاملين بالمنظمة؛ (٣) التركيز على خلق أفكار جديدة وفتح أسواق جديدة؛ (٤) التأكيد على أن البراعة السياقية والبراعة الهيكلية أفضل حل معاً مستوى المنظمة؛ (٥) تشجيع إدارة الموارد البشرية العاملين والمدراء وتشجيعهم وتحفيزهم على تبني البراعة التنظيمية لما

لها من دور كبير في تحسين أداء المنظمة كما هو موضح بالشكل (١) الور المؤثر للموارد البشرية والعوامل التنظيمية في تحقيق البراعة التنظيمية (Junni et al., 2015).



شكل (١): دور الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية.

المصدر: Junni et al. (2015) p.20

○ أبعاد البراعة التنظيمية

اختلفت آراء الباحثين حول عدد أبعاد البراعة التنظيمية تبعاً لاختلاف فلسفتهم التي يسعون إلى تحقيقها، وبناءً عليه قام الباحثان بإجراء بحث مسحي للدراسات السابقة للتعرف على هذه الأبعاد (جدول، ٢).

جدول (٢): أبعاد البراعة لتظيمية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين.

التكامل الرسمي	تكامـل الفريق الأقدم مقابل التعديل التنظيمي	العلاقات الاجتماعية	قابليات الزيادة الشخصية	العلاقات غير الرسمية	الدعم تنظيمي	التطور المشترك	المنافسة المشتركة	القابلية المشتركة	التوجه المشترك	هيكل تنظيمي مرن	الاستغلال الأمثل للفرص	الفرص البحث عن الجديدة	أبعاد البراعة التنظيمية الدراسات السابقة
						√	√	√	√				Luo and Rui, 2009
											√	√	Raisch et al., 2009
											√	√	Carmeli and Halev, 2009
			√	√	√								Chang et al., 2009

√	√	√							√		Tempelaar, 2010	
										√	√	Riedl et al., 2013
										√	√	Preda, 2014
										√	√	Na Fu et al., 2016
										√	√	Pérez et al., 2017
										√	√	Günsel et al., 2018
									√	√	√	محمد وآخرون، ٢٠١٤
									√	√	√	البغدادي و الجبوري (٢٠١٥)
										√	√	الباشقالي والداود، ٢٠١٥
										√	√	ابو شحاته، ٢٠١٨
										√	√	المنسي، ٢٠١٨
										√	√	صبر و آخرون، ٢٠١٨
									√	√	√	صويص و عابدين، ٢٠١٩
										√	√	أبو زيد، ٢٠١٩

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى الدراسات السابقة.

يتضح من الجدول (٢) أن هناك أبعادن أساسين للبراعة التنظيمية قد شكلا أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين، وقد اعتمد البحث الحالي على هذين الأبعادن، وهما:

١. **الاستغلال Exploitation**: يرتبط الاستغلال بالكفاءة والتطوير وزيادة الرقابة، ويمكن وصفه من خلال قيام المنظمة بـ: بتحسين كفاءة المنتجات الحالية أو تنفيذ تعديلات بسيطة عليها، توسيع لخدمات المقدمة للعملاء الحاليين، تخفيض تكليف العمليات الداخلية للمنظمة، زيادة اقتصاديات الحجم في الأسواق الحالية (Jansen et al., 2008؛ صبر و آخرون، ٢٠١٨). كما أشار (Bodwell 2011) إلى أن الاستغلال يتمثل في قدرة المنظمة على استغلال الامكانيات الحالية، اشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين، وتحسين المنتجات والعمليات للتفوق في السوق الحالية من خلال التعلم من الممارسات القائمة والبحث العلمي، واستخدام المعارف المتاحة دون أي تعلم إضافي.

٢. **الاستكشاف Exploration**: يرتبط الاستكشاف بالبحث عن الامكانيات والفرص الجديدةن التجربة التي تنتج من تطبيق اللامركزية، دخول أسواق جديدة من خلال تغيير جذري يعتمد على منتجات جديدة، ويمكن وصفه من خلال: ابتكار منتجات جديدة وتجربتها في السوق المحلية، استعادة المنظمة من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة، استخدام قنوات توزيع جديدة، البحث عن عملاء جدد (Jansen et March, 1991؛ al., 2008؛ صبر و آخرون، ٢٠١٨).

○ الإبداع الإداري: المفهوم والخصائص

لا يوجد تعريف محدد للإبداع الإداري بين الباحثين، ويرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم للمفهوم، حيث عرفه الصرن (٢٠٠٠) على أنه تبني الفرد أفكار غير مألوفة من خلال عملية متعددة الجوانب يختلف فيها نشاطه من مرحلة إلى أخرى، وتتطلب قيامه بأكثر من نشاط في المرحلة الواحدة. وأشار (George and Zhou 2001) إلى أنه القدرة على إيجاد الأفكار الجديدة والممارسات التي يقدمها المدراء والعاملون لإيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمة. كما أوضح (Certo et al. 2006) أنه مزيج من القدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من إيجاد أفكار جديدة تساعد على حل المشكلات أو تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية. في نفس السياق أشار الكمري و صفر (٢٠١٧) إلى أنه مجموعة من الأفكار والعمليات التي يقوم بها العاملون المبدعون لمواجهة التحديات، وتحقيق الأهداف على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ومن ثم الارتقاء بالمنظمة ككل.

نكر النجار و آخرون (٢٠١٩) مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإبداع الإداري، وهي: (١) الإبداع ظاهرة فردية وجماعية؛ (٢) التفكير المتعمق: حيث يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق في البحث عن لمشكلة من كافة جوانبها؛ (٣) الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد؛ (٤) ارتباط الإبداع بالعوامل الموروثة؛ (٥) قابلية الإبداع للتبديل والتغيير؛ (٦) يبدأ الإبداع بالتحليل للفرص، وكيفية استغلالها؛ (٧) متصل بالادراك الحسي والتصورات الجديدة؛ (٨) موجهاً لأشباع حاجات ورغبات معينة؛ (٩) الإبداعات الفعالة تبد دائماً صغيرة؛ (١٠) المحصلة الإبداعية دائماً ما تتطلع إلى الصدارة والتميز.

○ أنواع الإبداع الإداري

يوجد ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري، وهي: (١) الإبداع الإداري على مستوى الفرد Individual Innovation: ويتمثل في الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ويوجد عدة خصائص للشخص المبدع، وهي: المعرفة، التعليم، الذكاء، الشخصية، الطفولة: مواجهته أثناء الطفولة للاضطرابات العائلية وظروف اقتصادية صعبة، التفاعل؛ (٢) الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation: يتمثل في الإبداع التي تحققه لجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة)، ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بعدة عوامل، وهي: الرؤية، المشاركة الآمنة، الالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع، جنس الجماعة، تنوع الجماعة وانسجام الجماعة، عمر الجماعة، حجم الجماعة؛ (٣) الإبداع الإداري على مستوى المنظمة Organizational Innovation: لم يعد الإبداع في المنظمات الحالية مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما أصبح أمراً ضرورياً وملحاً إذا أرادت البقاء والازدهار، ويمكن

تحقيق ذلك بتوافر عدة شروط، وهي: ضرورة ادراك أن الابداع والريادة يحتاج إلى أفراد ذو تفكير عميق، ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابداعية، ضرورة تنمية المهارات والقدرات الابداعية في حل المشكلات، ضرورة تنمية المهارات في صنع المشكلات والعمل على حلها، تنمية المهارة الابداعية من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات حول المشكلة (الكمري و صقر، ٢٠١٧ ؛ متولي، ٢٠١٨ ؛ النجار و آخرون، ٢٠١٩).

○ مشكلة البحث

إن للبراعة التنظيمية دوراً مهماً في تطوير إجراءات عمل الفنادق من خلال تقديم خدمات جديدة ومتميزة، وتنمية المهارات الابداعية والإدارية للعاملين فيها، ومن ثم يحاول هذا البحث دراسة طبيعة البراعة التنظيمية في الفنادق المصرية ودورها في تعزيز الابداع الإداري للعاملين بها من خلال عدة تساؤلات: ما هي طبيعة أبعاد البراعة التنظيمية في الفنادق المصرية؟، ما هو دور البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري في هذه الفنادق؟.

○ هدفا البحث

١. تقييم مدى تطبيق أبعاد البراعة التنظيمية في الفنادق المصرية موضع البحث.
٢. قياس تأثير أبعاد البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري في الفنادق المصرية موضع البحث.

○ فروض البحث

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومتغير الابداع الإداري في الفنادق.
٢. توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية والابداع الإداري في الفنادق.
٣. توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين في الفنادق حول أبعاد البراعة التنظيمية وفقاً للعوامل الديموغرافية.

○ منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي Descriptive Approach في الاستعراض المرجعي، والمنهج التحليلي Analytical Approach في الدراسة الميدانية، وأخيراً المنهج التفسيري Explanatory Approach في تفسير البيانات الإحصائية وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث. كما اعتمد البحث على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية، والتي قسمت إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (جدول، ٣)، شمل الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة البحث، الجزء الثاني بيانات حول أبعاد البراعة التنظيمية الذي استقت اسئلته من الدراسات (الباشقالي و الداؤد، ٢٠١٥ ؛ رشيد و العبودي، ٢٠١٨ ؛ صبر و آخرون، ٢٠١٨ ؛ صويص و عابدين، ٢٠١٩)

؛ Bodwell, 2011؛ Chen at al., 2016؛ Rodriguez and Hechanova, 2016)، والثالث حول متغير الابداع الإداري الذي تم الاعتماد على المقياس المستخدم من قبل (George and Zhou, 2001).

جدول (٣): مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
المدى	١.٨٠-١	٢.٦٠ - ١.٨١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٤.٢٠-٣.٤١	٥-٤.٢١
مستوى التحقق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وتمثل مجتمع الدراسة المستهدف في العاملين في الفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقد تم اختيار هذه الفئة من الفنادق لكونها الفئة التي تسعى تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، كما أنها تعتبر أعلى فئات الفنادق. تم تحديد مدينة شرم الشيخ لأن بها أكبر تجمع لفنادق الأربع والخمس نجوم في مصر. بلغ عدد الفنادق الأربع نجوم نحو ٣٠ فندقاً، والفنادق الخمس نجوم نحو ٢٣ فندقاً. ومن ثم بلغ إجمالي عدد الفنادق محل الدراسة ٥٣ فندقاً تم سحبها بطريقة عشوائية منتظمة من أحدث دليل للفنادق المصرية من إجمالي ١٠٤ فنادق، أي ما يعادل 50.9% (دليل الفنادق المصرية، الإصدار ٣٤ لعام ٢٠١٥/٢٠١٦).

أوضح (Krejcie and Morgan (1970) ان عدد العينه المطلوب من مجتمع دراسته يزيد أفراده عن ١٠٠ ألف لابد ان يكون ٣٨٥ مفردة أو أكثر. ولأن مجتمع البحث الحالي يتمثل في العاملين بالأقسام المختلفة في الفندق مثل الموارد البشرية، المكاتب الأمامية، الاشراف الداخلي، التسويق، العلاقات العامة، والذي يزيد عددهم عن ١٠٠ ألف، ومن ثم فإن العدد المفترض توزيعه هو ٣٨٤ أو أكثر؛ ولذا فقد تم توزيع عدد ٥٠٠ استمارة على العاملين في الفنادق موضع البحث، وقد تحصل على عدد ٣٩٠ استمارة صالحة للتحليل، ليكون معدل الاستجابة ٧٨٪ (جدول، ٤).

جدول (٤): معدل استجابة عينة البحث.

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
٥٠٠	٧٠	٤٠	٣٩٠	٧٨٪

وقام الباحثان بتحليل البيانات المجمعاً احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25، تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب درجة الصدق والثبات، كما تم استخدام مؤشرات الإحصاء الوصفي لمعرفة ذلك للحصول على كل من التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ومعدلات الانحراف المعياري لأجوبة مفردات العينة، تحليل معامل الارتباط واختبار معامل الانحدار لتحقيق أهداف البحث، بالإضافة إلى اختباري Mann-

Whitney U و Kruskal-Walls H للتعرف على مدى وجود أية فروق معنوية بين عينة البحث تجاه البراعة التنظيمية وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل النوع والسن والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والخبرة.

○ النتائج والمناقشة

أولاً: اختبار الثبات والصدق Scale Reliability

أظهرت النتائج بالجدول (٥) أن مقياس أبعاد البراعة التنظيمية ومتغير الابداع الإداري في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين ٠.٩١٢ و ٠.٩٦٦ ، كذلك تراوحت قيم معامل الصدق بين ٠.٩٥٤ و ٠.٩٨٢. ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث، ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، إذ تجاوز معامل ألفا كرونباخ ٠.٦ وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran and Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (٥): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

المتغير / البعد	عدد المفردات	معامل Cronbach's Alpha	معامل المصدقية
متغير البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity		.966	.982
القدرات الاستغلالية Exploitation	٩	.965	.982
القدرات الاستكشافية Exploration	٧	.961	.980
متغير الابداع الإداري Managerial Innovation	١٣	.912	.954

ثانياً: اختبار الاحصاءات الوصفية لاستمارة الاستقصاء

• تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

يوضح جدول (٦) البيانات الشخصية لعينة البحث، حيث أظهر أن ٢٧٥ عاملاً من العاملين بالفنادق ذكور بنسبة 70.5%، بينما ١١٥ فقط من الإناث بنسبة 29.5%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كعاملين بالأقسام المختلفة في الفنادق محل البحث والدراسة. وعلى صعيد الحالة الاجتماعية وجد أن عدد العاملين المتزوجين يفوق عدد الغير متزوجين إذ بلغ ٢٨٨ بنسبة 73.8% ، وبلغ عدد الغير متزوجين 102 بنسبة 26.2%. وعن السن يتضح وجود تفوق العاملين في المرحلة العمرية الوسطى من ٣٠ إلى ٤٥ عاماً، حيث بلغ عددهم 175 عاملاً بنسبة 44.9%، تلاهم العاملين الأقل من ٣٠ عاماً وعددهم 150 بنسبة 38.5%، ثم العاملين الأكبر من ٤٥ عاماً وعددهم 65 بنسبة 16.6%. وعن المستوى التعليمي للعاملين وجد أن 295 عاملين بنسبة 75.6% حاصلون على مؤهلات متوسطة، تلاهم العاملين الحاصلون على مؤهلات عليا "بكالوريوس" وعددهم 74 بنسبة

18.9%، ثم العاملين الحاصلون على دراسات عليا وعددهم 21 بنسبة 5.5%. وعن سنوات الخبرة وجد أن أغلب العاملين بالعينة ذو خبرة حديثة أقل من ٥ أعوام، إذ بلغ عددهم 265 عاملاً بنسبة 67.9%، ثم عاملين لديهم سنوات خبرة بين ١٠:٥ سنوات، وعددهم 100 عاملاً بنسبة 25.6%، وجاء في المرتبة الأخيرة العاملين الذين تخطت سنوات خبرتهم ١٠ سنوات وبلغ عددهم 25 عاملين بنسبة 6.5%. وعن نمط إدارة الفنادق التابع لها العاملون وجد أن ٢٣٠ عامل بنسبة ٥٨.٩% من إجمالي العينة يتبعون سلاسل فندقية، بينما ١٦٠ عامل بنسبة ٤١.١% يتبعون فنادق مستقلة.

جدول (٦): البيانات الشخصية لعينة البحث.

النسبة %	التكرار	البيان	
70.5	275	ذكر	الجنس
29.5	١١٥	أنثى	
73.8	٢٨٨	متزوج	الحالة الاجتماعية
26.2	١٠٢	غير متزوج	
38.5	١٥٠	أقل من ٣٠ عام	السن
44.9	١٧٥	من ٣٠ : ٤٥	
16.6	٦٥	أكبر من ٤٥	
75.6	٢٩٥	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
18.9	٧٤	مؤهل عالي " بكالوريوس "	
5.5	٢١	دراسات عليا	
67.9	٢٦٥	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
25.6	١٠٠	من ٥ : ١٠ سنوات	
6.5	٢٥	أكثر من ١٠ سنوات	
58.9	٢٣٠	سلاسل فندقية	نمط الإدارة
41.1	١٦٠	إدارة مستقلة	

• تحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث

استخدم الباحثان أساليب الاحصاء الوصفي لتحليل مفردات أبعاد البراعة التنظيمية ومفردات متغير الابداع الإداري، حيث يوضح جدول (٧) أن الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعدهم القدرات الاستغلالية جاءت مرتفعة إلى حد ما ولكنها تقترب من الانخفاض، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.57 بنسبة 71.4%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تتص على (يقوم الفندق بتحسين مرونة المنتجات الحالية) بمتوسط حسابي بلغ 3.67 بنسبة 73.4%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تتص على (نظم الإدارة في الفندق متماسكة لدعم الأهداف العامة) بمتوسط حسابي بلغ 3.44 بنسبة 68.8%. ويشير

الاستغلال إلى قدرة الفندق على الاستفادة من موارده المتاحة لخلق قيمة في الأجل القريب، من خلال التركيز على تلبية حاجات العملاء الحاليين في الأسواق الحالية، والتوسع في لخدمات الحالية، وزيادة كفاءة قنوات التوزيع الحالية (Bai and Ren, 2016).

كما جاءت الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة ببعد القدرات الاستكشافية مرتفعة إلى حد ما، واحتلت هذا البعد المرتبة الأولى قبل بعد القدرات الاستغلالية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.61 بنسبة 72.2%، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تتص على (يقوم الفندق بتجربة منتجات جديدة في السوق المحلية) بمتوسط حسابي بلغ 3.95 بنسبة 79%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تتص على (يدخل الفندق في مجالات تكنولوجيا جديدة) بمتوسط حسابي بلغ 3.34 بنسبة 66.8%. كما يتضح أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري للأبعاد بلغت 1.08 و 1.04 وهي نسب مقبولة، كما بلغت قيمة الالتواء 0.912 و 0.923 وهي نسب مقبولة، كما بلغت قيمة التفرطح 0.476 و 0.271 وهي نسب مقبولة، ويرتبط السلوك الاستكشافي بالابداع الناتج عن الأفكار الجديدة، وتصميمها لتلبية حاجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة (Bai and Ren, 2016).

كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام للأبعاد بلغ 3.59 بنسبة 71.8% بانحراف معياري 0.653. وهذا يعني أن درجة تطبيق متغير البراعة التنظيمية كانت مرتفعة. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في الفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ يقرون بأن إدارات هذه الفنادق تسعى لتطبيق مفهوم البراعة التنظيمية من خلال التزام الإدارة بتطبيق استغلال القدرات التي يتمتع بها الفندق لتحسين الخدمات الحالية، وإدخال التعديلات عليها حتى تلقى تحقق رضا العملاء، واستكشاف الفرص الجديدة بالسوق وإدخال التكنولوجيا المتقدمة، وتقديم خدمات تفوق خدماته الحالية، ومن ثم فتح أسواق جديدة. كما أكد كل من (Lavikka et al. 2015)؛ صوبس و عابدين (٢٠١٩) أن الإدارة البارعة للمنظمة تتطلب تنسيق بين الاستغلال والاستكشاف، والدمج بينهما بحيث تكون الأنشطة موجهة نحو هدف مشترك يحقق أقصى قدر من الكفاءة حتى تتلائم مع المتغيرات البيئية.

كما يوضح جدول (٧) أن الدرجة الكلية لأجوبة أفراد العينة من العاملين على المفردات المرتبطة بمتغير الابداع الإداري جاءت مرتفعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.66 بنسبة 73.2% وبانحراف معياري 0.951، وبلغ معامل الالتواء 0.109. ومعامل التفرطح بلغ 0.337 وهي كلها نسب مقبولة، وجاءت أعلى إجابة للمفردة التي تتص على (لا أخشى المخاطرة) بمتوسط حسابي بلغ 3.82 بنسبة 76.4%، في حين جاءت أقل إجابات للعاملين على المفردة التي تتص على (اطور الخطط والجدول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة) بمتوسط حسابي بلغ 3.36 بنسبة 67.2%. وتدل هذه النتائج على أن العاملين في الفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ يسعون لتطبيق مفهوم الابداع الإداري من خلال البحث عن الأفكار الجديدة والتقنيات والعمليات الجديدة اللازمة

لتزويد الخدمات بأفكار جديدة وابداعية، السعي الدائم لتحسين الأداء، التخطيط المستمر، وتنفيذ الجداول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة داخل الأقسام التي يعملون فيها.

جدول(٧): إختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير البراعة التنظيمية.

الدرجة	التفرطح		الالتواء		Range	Max	Mini	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي		المتغيرات
	Kurtosis		Skewness		Statistic	Stati	Stati	%	Std.	Statisti	
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	stic	stic	%	Deviation	c	
مرتفع	.247	.476	.124	.912	٤	٥	١	71.4	1.08	3.57	القدرات الاستغلالية
مرتفع	.247	.061	.124	1.09	٤	٥	١	71	1.21	3.55	١. يقوم الفندق بانتظام باجراء تعديلات بسيطة على الخدمات الحالية.
مرتفع	.247	.428	.124	.854	٤	٥	١	73.4	1.27	3.67	٢. يقوم الفندق بتحسين مرونة الخدمات
مرتفع	.247	.853	.124	.746	٤	٥	١	72.6	1.42	3.63	٣. يسعى الفندق إلى تخفيض تكلفة الخدمات الحالية.
مرتفع	.247	1.06	.124	.598	٤	٥	١	71.4	1.41	3.57	٤. يقوم الفندق بتحسين الأسواق الحالية.
مرتفع	.247	.584	.124	.768	٤	٥	١	72.4	1.25	3.62	٥. يقوم الفندق بإدخال تعديلات صغيرة على الخدمات الحالية.
مرتفع	.247	1.16	.124	.501	٤	٥	١	69.4	1.40	3.47	٦. يقوم الفندق بتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين.
مرتفع	.247	.609	.124	.712	٤	٥	١	71.6	1.27	3.58	٧. يتفوق الفندق في تحسين التكنولوجيا
مرتفع	.247	.809	.124	.654	٤	٥	١	68.8	1.26	3.44	٨. نظم الإدارة في الفندق متماسكة لدعم الأهداف العامة.
مرتفع	.247	.476	.124	.825	٤	٥	١	72.8	1.31	3.64	٩. يقيس الفندق رضا العملاء الحاليين ويحافظ عليهم.
مرتفع	.247	.271	.124	.923	٤	٥	١	72.2	1.04	3.61	القدرات الاستكشافية
مرتفع	.247	.160	.124	.658	٤	٥	١	71.8	1.43	3.59	١٠. يقوم الفندق بفتح أسواق جديدة.
متوسط	.247	.174	.124	.395	٤	٥	١	66.8	1.29	3.34	١١. يدخل الفندق في مجالات تكنولوجيا
مرتفع	.247	.198	.124	.502	٤	٥	١	69	1.46	3.45	١٢. يقدم الفندق خدمات تفوق خدماته الحالية.

المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH) - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم
المجلد (١٤)، العدد (١) يونيو ٢٠٢٠

مرتفع	.247	.613	.124	.755	٤	٥	١	71.2	1.24	3.56	١٣. يشجعني الفندق على ابتكار خدمات
مرتفع	.247	.794	.124	.726	٤	٥	١	72.2	1.35	3.61	١٤. نظم الإدارة في الفندق مرنة للاستجابة بسرعة للتغيرات في الأسواق.
مرتفع	.247	.604	.124	.841	٤	٥	١	76	1.34	3.80	١٥. يبحث الفندق عن وسائل مبتكرة لتلبية حاجات ورغبات العملاء الحاليين.
مرتفع	.247	.553	.124	.162	٤	٥	١	79	1.13	3.95	١٦. يقوم الفندق بتجربة منتجات جديدة في السوق المحلية.
	.247	.337	.124	1.09	٤	٥	١	73.2	.951	3.66	الابداع الإداري
مرتفع	.247	.190	.124	1.03	٤	٥	١	76	1.24	3.80	١٧. أنا مصدر جيد للأفكار الابداعية في
مرتفع	.247	.590	.124	.741	٤	٥	١	75	1.27	3.75	١٨. اقترح أساليب وطرق جديدة لتحقيق
مرتفع	.247	.174	.124	.994	٤	٥	١	74.6	1.27	3.73	١٩. اقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين الأداء.
مرتفع	.247	.346	.124	.844	٤	٥	١	75.2	1.19	3.76	٢٠. ابحث عن التقنيات والعمليات الجديدة اللازمة لتزويد الخدمات بأفكار ابداعية.
مرتفع	.247	.672	.124	.648	٤	٥	١	69.8	1.22	3.49	٢١. اقترح الأساليب والطرق الجديدة لتحسين
مرتفع	.247	.602	.124	1.11	٤	٥	١	76.4	1.09	3.82	٢٢. لا أخشى المخاطرة.
مرتفع	.247	.215	.124	.894	٤	٥	١	74.6	1.40	3.73	٢٣. اقوم بترويج أفكار المبدعين للآخرين.
متوسط	.247	.149	.124	.442	٤	٥	١	67.8	1.39	3.39	٢٤. اظهر الابداع في العمل عندما تكون الفرصة متاحة.
متوسط	.247	.270	.124	.334	٤	٥	١	67.2	1.16	3.36	٢٥. اطور الخطط والجدول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة.
مرتفع	.247	.630	.124	.211	٤	٥	١	75.4	1.21	3.77	٢٦. غالباً ما أملك أفكار جديدة وابداعية.
مرتفع	.247	.291	.124	.821	٤	٥	١	74	1.08	3.70	٢٧. لدي دائماً حلول ابداعية للمشكلات.
مرتفع	.247	.259	.124	.948	٤	٥	١	74.8	1.12	3.74	٢٨. لدي دائماً نهج جديد لحل المشكلات.

المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH) - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم
المجلد (١٤)، العدد (١) يونيو ٢٠٢٠

٢٩. اقترح طرق وأساليب جديدة لحل المشكلات.	3.55	1.32	71	١	٥	٤	.541	.124	.995	.247	مرتفع
---	------	------	----	---	---	---	------	------	------	------	-------

ثالثاً: اختبار فروض البحث

الفرض الأول ينص على: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية ومتغير الابداع الإداري.

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد البراعة التنظيمية ومتغير الابداع الإداري، وقد أظهر جدول (٨) وجود ارتباط معنوي قوي بين أبعاد البراعة التنظيمية (القدرات الاستغلالية و القدرات الاستكشافية)، ومتغير الابداع الإداري، وتراوح معامل الارتباط بين 663. حد أدنى، 796. حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 01. ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن أبعاد البراعة التنظيمية ربما تؤثر في الابداع الإداري، ومن ثم ثبت صحة الفرض الأول. وأوضح كل من (Rodriguez and Hechanova 2014)؛ رشيد والعبودي (٢٠١٨) مدى ارتباط السلوك الاستغلالي والاستكشافي بالأداء من خلال جمع والتقريب بين الأفكار الجديدة عن المنتجات والعمليات والخدمات للتوصل إلى إجراءات جديدة قابلة للتنفيذ مما يجعل هذا السلوك يتوجه نحو النتائج والكفاءة. جدول(٨): معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية و الابداع الإداري.

الابداع الإداري	القدرات الاستكشافية	القدرات الاستغلالية	
		1	القدرات الاستغلالية
	1	.663	القدرات الاستكشافية
1	.796	.687	الابداع الإداري

الفرض الثاني ينص على: توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد البراعة التنظيمية والابداع الإداري.

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول (٩) إذ تبين أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت 344.62، وثبت معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية 001. ، بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج R^2 بـ ٦٤٪ ويعنى ذلك أن أبعاد البراعة التنظيمية ككل تفسر ٣٢٪ من التغير في متغير الابداع الإداري، أما الباقي ٦٨٪ يرجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج، وللخطأ العشوائي؛ أيضاً وجود تأثير معنوي لبعد القدرات الاستغلالية في تعزيز الابداع الإداري عند مستوى معنوية أقل من 05. ، ووجود تأثير معنوي لبعد القدرات الاستكشافية في تعزيز الابداع الإداري عند مستوى معنوية 001. ومن ثم فإن البراعة التنظيمية تساعد على تعزيز الابداع الإداري للعاملين في الفنادق الأربع والخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، ومن ثم فقد ثبت صحة الفرض الثاني. وهذا يتفق مع دراسة (Wei et al. 2014) التي أوضحت أن توافر أنشطة الاستغلال يؤثر إيجابياً في أداء الشركات العاملة في الصين؛ أيضاً أوضحت دراسة كل من (Wang and Rafiq 2014) و (Bai and Ren

(2016) أن تحقيق التوازن بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف ينعكس إيجابياً في تحسين الأداء الابتكاري.

جدول(٩): أثر البراعة التنظيمية في تعزيز الابداع الإداري.

المتغير التابع (الابداع الإداري)					المتغيرات المستقلة
Sig	F	Sig.	T	β	
.000	344.62	.010	2.59	.105	القدرات الاستغلالية
		.000	17.86	.727	القدرات الاستكشافية
$R^2 = .64$					

الفرض الثالث ينص على: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين العاملين تجاه البراعة التنظيمية ترجع إلى العوامل الديموغرافية أو البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

لمعرفة صحة الفرض من عدمه تم استخدام مقياس Mann-Whitney U للفروق الثنائية، مقياس Kruskal-Wallis H للفروق الثلاثية.

- تحليل معامل مان وتي Mann-Whitney U للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه البراعة التنظيمية ترجع إلى متغيري الجنس والحالة الاجتماعية؛ حيث أظهرت نتائج جدول (١٠) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة البحث يميل نحو الذكور 226.3 أكثر منه في الإناث 182.7 مما يدل على انتشار مفهوم البراعة التنظيمية بين الذكور أكثر منها في الإناث. كما يتضح أيضاً أن مدى المتوسط الحسابي لفئة العاملين المتزوجين ١٦٢.٣ أكثر منه لغير المتزوجين ١٤١.٥، وبالتالي فالقدرات الاستغلالية والاستكشافية التي يتمتع بها الذكور أو المتزوجين ربما تلعب دوراً في زيادة معدلات البراعة التنظيمية أكثر من الإناث أو غير المتزوجين مما يؤكد النتائج المذكورة في جدول (٦) التي تؤكد على تطبيق مفهوم البراعة التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المنسي (٢٠١٨) التي توصلت إلى وجود اختلافات جوهرية بين مدراء الشركات الصناعية في العاشر من رمضان حول البراعة التنظيمية.

جدول (١٠): تحليل Mann-Whitney U بين عينة البحث تجاه البراعة التنظيمية وفقاً للنوع والحالة الاجتماعية.

أوجه الفروق بين عينة البحث				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	النوع	البراعة التنظيمية
.000	226.3	275	ذكر	
	182.7	١١٥	أنثى	
	مدى المتوسط	عدد المفردات	الحالة الاجتماعية	
	162.3	٢٨٨	متزوج	

غير متزوج	١٠٢	141.5
-----------	-----	-------

- كما تم إجراء تحليل معامل كروسكال والاس Kruskal-Walls H للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين تجاه البراعة التنظيمية ترجع إلى متغيرات السن، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الإداري؛ حيث أظهرت نتائج جدول (١١) أن مدى المتوسط لعينة البحث وفق السن يرتب البراعة التنظيمية تنازلياً من الأكبر من ٤٥ عام وحتى الأقل من ٣٠ عام (243.3 ، 227.8 ، 143.2)، أي أنه كلما تقدم العامل في السن كلما زادت معدلات البراعة التنظيمية، الأمر الذي قد يرجع إلى أن العاملين الذين يزيد سنهم عن ٤٥ عام قد تخلق لديهم نوعاً من الاستقرار الوظيفي أو قد يكون مطبقين أكثر لأبعاد البراعة التنظيمية. وعن المستوى التعليمي الذي يشغله العامل نجد نفس الترتيب التنازلي للبراعة التنظيمية من السن الأكبر حتى الأقل (٢٠٩.٥ ، ١٦١.٨ ، ٦٨.٧)، أي أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل كلما ارتفعت لديه مستويات البراعة التنظيمية. وعلى صعيد سنوات الخبرة، نجد أن مدى المتوسط الحسابي وفقاً لسنوات الخبرة يرتب البراعة التنظيمية تنازلياً من مستويات الخبرة الأعلى حتى الأقل (٢١٦.٦ ، ١٧٩.٧ ، ١٤٥.٥)، أي أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة كلما زادت معدلات البراعة التنظيمية والعكس. ومن خلال الجدول (١٠) ، (١١) فقد ثبت صحة الفرض الثالث.

جدول (١١): تحليل الفروق Kruskal-Walls H بين عينة الدراسة تجاه البراعة التنظيمية وفقاً للسن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

أوجه الفروق بين عينة البحث				المتغير المستقل
المعنوية	مدى المتوسط	عدد المفردات	السن	البراعة التنظيمية
.000	243.3	٦٥	أكثر من ٤٥	
	227.8	١٧٥	من ٣٠ : ٤٥	
	143.2	١٥٠	أقل من ٣٠	
	مدى المتوسط	عدد المفردات	مستوى التعليم	
	209.5	٢١	دراسات عليا	
	161.8	٧٤	مؤهل عال	
	68.7	295	متوسط	
	مدى المتوسط	عدد المفردات	سنوات الخبرة	
	216.6	٢٥	أكثر من ١٠ سنوات	
	179.7	١٠٠	من ٥ : ١٠ سنوات	
	145.5	٢٦٥	أقل من ٥ سنوات	

○ توصيات البحث

- تشجيع الإدارة العليا في الفندق العاملين والمدراء على تبني مفهوم وفلسفة البراعة التنظيمية.

- العمل على إنشاء وحدات تنظيمية تكون متخصصة بالقدرات الاستغلالية والاستكشافية، مع وجود ممارسات إدارية تعمل على توفير الموارد اللازمة لها.
- العمل على توظيف واستثمار الفنادق لقدراتها وامكانياتها الداخلية واستكشاف الفرص الجديدة لخلق الأفكار الجديدة وفتح أسواق جديدة.
- نشر الأنشطة الاستغلالية والاستكشافية للبراعة التنظيمية داخل بيئة العمل.
- تدريب العاملين على البراعة التنظيمية.
- التعاون التام والتنسيق الكامل بين مختلف الاقسام والمستويات الإدارية في الفندق.

○ المراجع

● مراجع باللغة العربية

- أبو زيد، أحمد ناصر (٢٠١٩)، "دور التفكير الاستراتيجي في بناء البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٥، العدد ٣، ص ص ٣١١-٣٢٩.
- أبو شحاته، ثناء معوض (٢٠١٨)، " دور إدارة رأس المال الفكري القئم على نهج التميز والابتكار في تحقيق البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات"، مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد ٣١، العدد ١، ص ص ٩٧-١٧٦.
- الباشقالي، محمود محمد ؛ الداود، ألفن ناظر (٢٠١٥)، "دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٣٥، العدد ٢، ص ص ٣٢٩-٣٥٥.
- البغدادي، عادل ؛ الجبوري، حيدر (٢٠١٥)، "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ١، ص ص ١٧-٣٢.
- الزيايدي، بسنت عادل (٢٠١٧)، "أثر البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الأداء السياقي وتعزيز الاستراتيجيات الريادية لمنظمات الأعمالك دراسة ميدانية"، مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد ٣٠، العدد ١، ص ص ١٣-٨٤.
- الصرن، رعد (٢٠٠٠)، "إدارة الابداع والابتكار: الأسس التكنولوجية وطرق التطبيق" دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
- الكمري، نوفل عبد الرضا ؛ صفر، علي (٢٠١٧)، "تقييم تأثير الابداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة السياحية: دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٤٠، العدد ١١٣، ص ص ٢٩٧-٣٢٠.
- المنسي، محمود عبدالعزيز (٢٠١٨)، "رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على اشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٢٥، العدد ٢، ص ص ١٦١-٢١١.

- النجار، أحمد كرم ؛ رمضان، ابراهيم ؛ الوكيل، نعمة (٢٠١٩)، "جودة حياة العمل وتأثيرها في السلوك الابداعي للعاملين في الفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد ١٦، العدد ١، ص ص ١٩٤-٢٠٤.
- رشيد، صالح ؛ العبودي، على (٢٠١٨)، "السلوك الاستراتيجي للمديرين وانعكاسه على براعة المنظمات: بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في معمل سمنت السماوة"، وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية، بغداد، ص ص ٢٥-٥٥.
- صبر، رنا ؛ العامري، سارة ؛ عبدالحسين، علي (٢٠١٨)، "الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون: بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٠٧، العدد ٢، ص ص ١٠٧-١٢٥.
- صويص، محمد ؛ عابدين، ابراهيم عيد (٢٠١٩)، "دور نظم نكاه الأعمال في بناء البراعة التنظيمية بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٧، العدد ١، ص ص ١٧٦-٢٠١.
- متولى، محمود أحمد (٢٠١٨)، "دور الابداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير مهني غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.

• مراجع باللغة الإنجليزية

- Bai, J. and Ren, J. (2016), " Organizational ambidexterity and innovation performance: the moderating effect of entrepreneurial orientation", Frontiers of Business Research in China, Vol. 10, No. 4, pp. 664-693.
- **Bodwell**, W. (2011), "A Theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals", Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University: USA.
- **Boukamel**, O., Emery, y. (2017), "Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities", Innovation Journal, Vol. 22, No. 2, pp. 1-27.
- **Certo**, Samuel C.I., Certo, strives. (2006), "modern management", Pearson Prentice Hall, U.S.A, New Jersey, 10 edition.
- **Chen**, Y., Tang, G., Lee Cooke, F., Jin, J. (2016), "How does executive strategic human resource management link to organizational ambidexterity? An empirical examination of manufacturing firms in China", Human Resource Management, Vol. 55, No. 5, pp. 919-943.
- **Duncan**, R. B. (1976), "The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), The management of organization design: Strategies and implementation. New York: North Holland, pp 167-188.
- **George**, J.M., Zhou, J. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", Academy of Management Journal, Vol. 44, pp. 682 - 696.
- **Gibson**, C.B., Birkinshaw, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.
- **Jansen** , Justin J.P., George G., Van den Bosch, Frans A. J., Volberda, H.W. (2008), "Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of

- transformational leadership, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 5, pp. 982-1007.
- **Junni**, P., Sarala, R., Tarba, S., Liu, Y., Cooper, C. (2015), "The role of human resources and organizational factors in ambidexterity", *Human Resource Management*, Vol. 54, No. 1, pp. 20-22.
 - **Kathuria**, A., (2012), "Information technology role in facilitation of organizational ambidexterity and Identity", PHD. Dissertation, James T. Laney School of Graduate Studies of Emory University.
 - **Kortmann**, S. (2014), "The Mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity oriented decisions and innovative ambidexterity", *Journal of Organizational Analysis*, Vol. 35, No. 2, pp. 311-320.
 - **Krejcie**, R.V. and Morgan, D. (1970), "Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, pp. 607-610.
 - **Lavikka**, R., Smets, R., Jatinen, M. (2015), "A Process for building inter – organizational contextual ambidexterity", *Business Process Management Journal*, Vol. 21, No. 5, P.1143.
 - **Li**, L., Zhang W., Mao J. (2013), "The Business value of CRM technology: from the perspective of organizational ambidexterity, proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems, Chicago, Illinois, August, Vol. 15, No. 1, pp. 1-13.
 - **March**, James (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 71-87.
 - **Nemanich**, A., Vera, D (2009), "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 19-33.
 - **Raisch**, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009), "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, pp. 685–695.
 - **Rodriguez** Raul P., Hechanova, R.M. (2014), "A Study of culture dimensions, organizational ambidexterity and perceived innovation in teams", *J. Technol. Manag. Innov*, Vol. 9, No. 3, pp. 21-33.
 - **Saurav**, S., Amit, K., Rahul, K., Swarup, D. (2018), "The state of ambidexterity research: a data mining approach", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26, No. 2, pp. 343-367.
 - **Sekaran**, U., Bougie, R. (2013), "Research methods for business: a skill-building approach", 6th Edition ed. Wiley, New York.
 - **Tushman**, M.L. and O'Reilly, C.A. (1996), "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 8-30.
 - **Wang**, C. and 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*, Vol. 25, No. 1, pp. 58-78.
 - **Wei**, Z., Zhao, J. and Zhang, C. (2014), "Organizational ambidexterity, market orientation and firm performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 33, pp. 134-153.

The Role of organizational ambidexterity on enhancing managerial innovation in four and five-star hotels in Sharm El Sheikh

Mohamed M. Shoab¹

Ahmed K Elnagar²

¹ Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Beni Suef University; Hospitality and Tourism, AL-ULA Community College, Taibah University, KSA.

² Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University; Dept. of Administrative and Financial Sciences, Community College, Taibah University, KSA.

This study aims to investigate the role of organizational ambidexterity (OA) enhancing managerial innovation in four and five-star hotels in Sharm El Sheikh. This study uses quantitative methods to achieve the study objectives. A total of 500 questionnaires were distributed to employees in 53 hotels. Three main data analysis techniques were: descriptive analysis, correlation and multi regression by SPSS V25. The results of data analytical showed that organizational ambidexterity has a positive effect on enhancing managerial innovation of employees in hotels. The study recommends hotels to apply the definition of organizational ambidexterity to enhance the managerial innovation through training courses for staff to explain the importance of organizational ambidexterity and its advantage, the need to create organizational units that are specialized in exploitation and exploration.

Key Words: Organizational Ambidexterity, Exploitation, Exploration, Managerial Innovation, Egyptian Hotels.