

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

كريم محمد سليم<sup>1</sup>

[karim.ibrahim@tourism.suez.edu.eg](mailto:karim.ibrahim@tourism.suez.edu.eg)

د. محمد محمد زينة

أ.د. محمد سيد أحمد الزغبى

### المخلص

على مدى العقدين الماضيين، تطور الذكاء التنافسي من مجال علمي صغير إلى تخصص علمي معترف به عالمياً. نظراً لعولمة الأسواق وزيادة المنافسة في جميع أنحاء العالم، يسعى هذا المنظور إلى دمج النظريات المتاحة وتطويرها لتوفير رؤية شاملة لتحقيق ميزة تنافسية. من منظور الرؤية المبنية على الموارد، يفحص هذا البحث تأثير الذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية، ويفترض التأثير الوسيط للثقافة الابتكارية والتأثير المُعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية. باستخدام الاستبيان المُنظم، تم جمع البيانات من 311 موظفاً بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. تم إجراء نمذجة المسارات الجزئية القائمة على المربعات الصغرى (PLS-PM) لتحليل مجموعة البيانات. تكشف النتائج عن التوسط الجزئي للثقافة الابتكارية 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 الابتكارية والمرونة الاستراتيجية. من خلال عدسة

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

نظرية الرؤية المبنية على الموارد، تضيف النتائج إلى الأدبيات الحالية حول  
إدارة الأعمال الفندقية رؤى جديدة لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة.  
الكلمات المفتاحية: صناعة الفنادق؛ الثقافة الابتكارية؛ الذكاء التنافسي؛ التفكير  
الاستراتيجي

**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

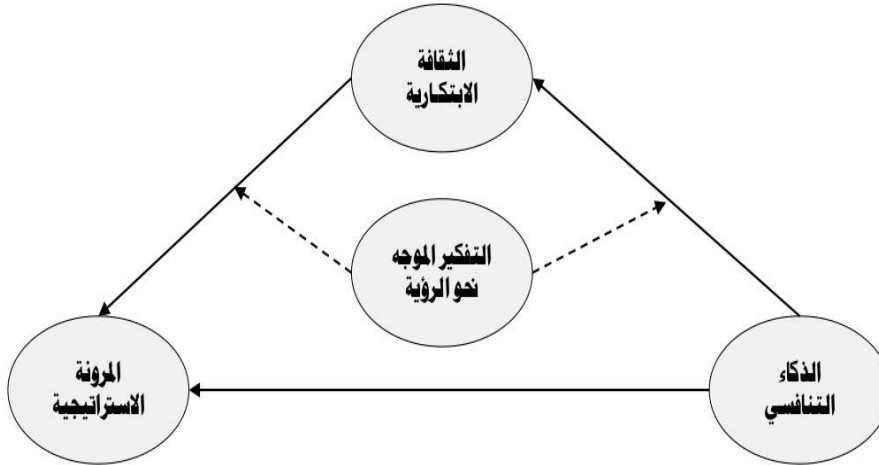
على مدار العقود الخمس الماضية، كانت بيانات الأعمال ديناميكية بشكل متزايد بقدر ما تجاهله المنشآت الخدمية التي لا تتكيف مع هذا الوضع المتغير باستمرار (Feng et al., 2020). على غرار ذلك، باتت تُكافح المنشآت الفندقية من أجل البقاء في عالم الأعمال التنافسي مع ظهور الرقمنة في مطلع العقد الماضي (Hussain et al., 2020). فإن احتياج تلك المنشآت إلى أن تظل مبدعة وقادرة على المنافسة في مثل هذه الظروف يتطلب تصميماً واعياً ومستمرًا لتحقيق مزايا تنافسية يصعب تقليدها (Mahdi & Nassar, 2021). في هذا الصدد، اكتسبت استدامة المزايا التنافسية لمثل هذه المنشآت اهتماماً متزايداً 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 تُثير الطريق لتحقيق استدامة الموارد النادرة لمثل هذه المنشآت (AlNuaimi et al., 2021). تأكيداً على ذلك، حدد الخبراء الاستراتيجيين الحاجة إلى المرونة كعامل مهم يوفر لهم القدرة على الاستجابة بشكل مُبتكر للتغيرات 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 كنهج جديد 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) لمساعدة المنشآت على اتخاذ قرارات أفضل لتعزيز مزاياها الفريدة (Aidara et al., 2021). كما يمكن تلك المنشآت من زيادة الاضطراب البيئي في السوق الدولي، إلى جانب كيفية تحملها ضغوطاً تنافسية من الموردين والتكيف معها. من ناحية أخرى، يتم تحديد الثقافة التنظيمية على أنها العمود الفقري لأي منشأة (Ghannay & Mamlouk, 2015). نظراً لأن هذه الثقافة تؤثر على القيم، المعتقدات والسمات السلوكية لمختلف المنشآت، فإن عنصر الابتكار يجب أن يتولد لدى موظفيها لتشجيعهم 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. نظراً لأن الذكاء التنافسي يتم تطويره منهجياً، فإن المديرين قادرين على اتخاذ قرارات مستتيرة فيما يتعلق بالأحداث المستقبلية لمنشأتهم (Köseoglu et al., 2021). في هذا الصدد، تُعبر الرؤية عن المستقبل الذي ترغب فيه المنشآت الفندقية (AlKayid et al., 2022). فالرؤية هي الإعلان الرسمي عن النية الاستراتيجية للمنشأة، والتي ستمكنها من التركيز على تحقيق أهدافها

وغاياتها. على غرار ذلك، تعتبر إحدى المهام الأكثر تحدياً للمديرين في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة نسبياً في ظل الظروف البيئية المعقدة (Ghannay & Mamlouk, 2015). لذلك يجب التفكير بطريقة منهجية نحو المستقبل، بما يساعد هذه المنشآت على تعزيز مكانتها في بؤرة المنافسة. في سياق إدارة الأعمال، تم إجراء غالبية الأبحاث الحديثة حول كيفية تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنشآت الفندقية (Mubarik et al., 2019; Ranjan & Foropon, 2021; Wolter et al., 2021)، قد يكون أخذ هذا السياق في الاعتبار أمراً مهماً لتوسيع أدبيات الميزة التنافسية من منظور الذكاء التنافسي، المرونة الاستراتيجية والثقافة الابتكارية في بيئات الأعمال المختلفة. على هذا النحو، لم تتحقق الأبحاث الحديثة—على حد علم المؤلفين—من الدور المحوري للذكاء التنافسي في توليد الثقافة الابتكارية، ومن ثم تحقيق المرونة الاستراتيجية، بما يكسب المنشآت الفندقية مزايا تنافسية يصعب تقليدها. لتغطية الفجوات المعرفية في الأدبيات السابقة، يُسلط البحث الحالي الضوء على الدور المحوري للذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية الذي لم يحظ باهتمام كبير من صناع القرار والباحثين (أنظر شكل 1)، وبالتالي فإن أهداف هذا البحث كما يلي:

- تقديم نموذجاً مفاهيمياً لفهم شامل للدور المحوري للذكاء التنافسي في اكتساب مزايا تنافسية؛
- تقييم الدور الوسيط للثقافة الابتكارية بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية؛

- فحص الدور المُعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية التنظيمية في العلاقات المقترحة.



شكل 1. النموذج البحثي المقترح.

## 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 قدرة 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 ومعالجتها ثم تحليلها بشكل أخلاقي وقانوني حول البيئة الداخلية والخارجية لمنشأة ما لمساعدة صانعي القرار في استغلال الموارد المتاحة كمزايا نادرة تميزهم عن

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 لتعليقات العملاء وتحليلات الأعمال (Kalra et al., 2021). على هذا النحو، فزيادة اهتمام المنشآت الفندقية بالذكاء التنافسي يجعلها أكثر دقة في تحليل بيئتها الخارجية وتزويد صانعي القرار بمعلومات قابلة للاستخدام حسب الضرورة.

### المرونة الاستراتيجية

يواجه نهج الإدارة التقليدية قيوداً بالغة في بيئات الأعمال الفندقية لتحقيق أهدافها وغاياتها تتمثل في توافر مستوى عالٍ من التعقيد وعدم اليقين البيئي (Brinckmann et al., 2019). بناءً على ذلك، تُركز نظريات الإدارة الحديثة على تطوير المرونة الاستراتيجية كمقدرة تنظيمية ديناميكية للتقليل بسلاسة بين بيئات الأعمال المرنة والمضطربة (Rialti et al., 2020). على هذا النحو، تُتيح المرونة الاستراتيجية تقليل تعرض المنشأة للتغيرات غير المتوقعة لضمان البقاء في بؤرة المنافسة (Hossain et al., 2021; Ranjan & Foropon, 2021)، إذ توصف بأنها قدرة المنشأة على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات/الخدمات في الوقت المناسب وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات ورغبات العملاء (Geng et al., 2022)، مما



يعني أنها تمثل قدرة المنشأة على الاستجابة الفورية للتغيرات في خصائص تصميم المنتجات أو حجم طلبات العملاء.

على نفس المنوال، فإن المنشآت الفندقية التي تمتلك مستويات عالية من المرونة تكون قادرة على تنسيق استخدام مواردها من خلال إعادة تحديد استراتيجياتها أو إعادة تكوين سلاسل التوريد الخاصة بها أو إعادة توزيع مواردها بشكل فعال (Rialti et al., 2020). من منظور بيئة الأعمال المضطربة، هناك اعتراف متزايد بالأهمية الاستراتيجية لمرونة 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 علماء الإدارة أن المرونة الاستراتيجية لها تأثيرات إيجابية على التنفيذ الناجح لكل من استراتيجيات قيادة التكلفة والتميز، 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 إيجابياً في المرونة الاستراتيجية.

### الثقافة الابتكارية

تُقدر الثقافة الابتكارية المرنة، القدرة على التكيف، الإبداع وريادة الأعمال (AINuaimi et al., 2021). نظراً لأن الابتكار يتطلب عادةً استثمارات طويلة الأجل، لذا يحتاج الموظفون إلى إدراك سبل 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 الابتكارية العالية هي أكثر ملاءمة للمنشآت الفندقية ذات المقدرات الجوهرية الفريدة، في حين يجعل غيابها من الصعب الاستجابة للتغيرات الطارئة في بيئات الأعمال (Bendak et al., 2020).

من ناحية أخرى، ينصبّ التركيز الأساسي لهذه الثقافة على البيئة الداخلية للمنشأة كموردٍ ثمينٍ يُميزها عن منافسيها (Iranmanesh et al., 2021)، إذ تؤدي إلى إنشاء مخططٍ استراتيجيٍّ يدفع كافة المستويات الإدارية لتنفيذ الأفكار الريادية الجديدة يجعلهم يشعرون بأن بيئة أعمالهم مفعمة بالحيوية والتفاني لمواكبة التغيرات البيئية الراهنة (Atkinson et al., 2022). من خلال الذكاء التنافسي، تقوم المنشآت الفندقية بتقييم قدرات منافسيها المحتملين والحاليين حتى يتمكنوا من الحفاظ على مزاياهم التنافسية وتطويرها.

من ناحية أخرى، تسعى المنشآت الفندقية جاهدة لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والاستجابة للتغيرات البيئية من خلال اعتماد المزيد من الابتكارات التكنولوجية (Köseoglu et al., 2021) بجمع كافة المعلومات الممكنة عن

المنافسين لتعزيز ثقافة الابتكار لدى موظفيها بما يُعظم المركز التنافسي لهذه المنشآت؛ ومن ثم فإننا نقترح الفرض التالي:

### **H1b:** يؤثر الذكاء التنافسي إيجابياً في الثقافة الابتكارية.

نظراً لأن الابتكار في نموذج الأعمال الحالي يُعيد تنظيم الأنشطة المختلفة للمنشآت الفندقية، فمن المرجح أن تعتمد تلك المنشآت ذات الثقافة التي تشجع على التغيير الهيكلي وإعادة تشكيل الموارد المتاحة (Bock et al., 2012). على هذا المنوال، قد تعمل الثقافة الابتكارية على تحسين القدرة على الاستجابة الفورية في عملية تنفيذ الابتكار الفعلي (Santos-Vijande et al., 2021) من خلال ضمان عدم قمع التغذية الراجعة من التغيير الهيكلي سواء من مقاومة تغيير الهوية التنظيمية أو التحالفات السياسية الراضية (El-Telyani et al., 2022). بناءً على ذلك، يقترح أن تدعم هذه الثقافة القدرة الديناميكية للمنشآت الفندقية على استغلال مواردها وأنشطتها بشكل متميز عندما تُركز على ابتكار فريد لنموذج الأعمال، وبالتالي نفترض أن:

### **H2:** تؤثر الثقافة الابتكارية إيجابياً في المرونة الاستراتيجية.

من ناحية أخرى، يُفترض أن الذكاء التنافسي يخلق قيمة فريدة للمنشآت الفندقية من خلال تنفيذ المعارف المتراكمة على منتجاتها وخدماتها (Aidara et al., 2021)، في حين أن إنشاء المعرفة الناجحة والاستجابة للتغيرات الطارئة في الأسواق تعتمد على الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار

(Santos-Vijande et al., 2021). على هذا النحو، تهتم هذه الثقافة بالقيم، المعتقدات وأنماط السلوك والهياكل التنظيمية التي توجه سلوك أعضاؤها نحو المخاطرة وريادة الأعمال (Waheed & Dastgeer, 2020). لذلك تحتاج ممارسات الذكاء 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 والمخاطرة (Geng et al., 2022).

من ناحية أخرى، يدعم الذكاء التنافسي المنشأة الفندقية للتكيف مع التغيرات الطارئة على الفور من خلال مستويات عالية من القيم والسلوكيات المبتكرة لدى موظفيها (El-Telyani et al., 2022)، والتي غالباً ما تعكس رؤية المنشأة في المستقبلين القريب والبعيد لتحقيق مزايا تنافسية يصعب معرفة محاورها أو أبعادها الرئيسية (Atkinson et al., 2022; Geng et al., 2022). على غرار ذلك، إذا لم تشجع ثقافة المنشأة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وفريدة، فسوف يحتفظون 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

يتعين على المنشآت الفندقية إيجاد طرق للتكيف مع عدم اليقين البيئي بطريقة أكثر استنارة (AlQershi, 2021). في هذه المرحلة، يظهر التفكير الاستراتيجي كعملية معرفية تأخذ في الاعتبار البدائل التنافسية وتكشف عن طرق فعالة لحل الشكوك حول التنظيم البيئي بشكل أكثر حساسية. بمعنى آخر، التفكير الاستراتيجي ليس سلسلة من الخطط المنهجية، بل هو نمط من أنماط التخطيط المعرفي (Asghari et al., 2020). كما يتطلب التفكير الاستراتيجي القدرة على إنشاء تنبؤات حول المستقبل التنظيمي للمنشآت الفندقية (AlKayid et al, 2022). في هذا الصدد، تجذب التقنيات التنبؤية الانتباه باعتبارها أساليب التفكير التي يمكن لتلك المنشآت استخدامها لاكتشاف إمكانيات غير متوقعة لمستقبلها غير المعلوم.

من ناحية أخرى، تتميز بيئة الأعمال الحالية بالاضطراب التكنولوجي وشدة المنافسة نتيجة للتغيرات المستمرة في رغبات العملاء واستخدام العمليات المبتكرة (Asghari et al., 2020). نتيجة لذلك يساعد التفكير الموجه نحو الرؤية كعنصرًا أساسيًا للتفكير الاستراتيجي لدى قادة الفنادق 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 معيناً 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

يمكنهم إنشاء ثقافة تنافسية من خلال إعطاء أهمية بالغة للتفكير نحو الرؤية التنظيمية يُمكنهم من ضمان مدى مساهماتهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد (Atkinson et al., 2022). بمعنى آخر، تتطلب عملية التفكير نحو الرؤية استخدام المقدرات المعرفية للمديرين لتقييم الهيكل التنظيمي المُعقد. في هذا الصدد، من الممكن تفسير الصورة الذهنية للمنشأة لجمع المعلومات المطلوبة من خلال توفير ثقافة تنظيمية يمكن للموظفين من خلالها إظهار مواهبهم الإبداعية (Kula & Naktiyok, 2021). فإن فتح مساحة محددة للأنشطة الإبداعية التي ستؤدي إلى ابتكار العمليات والممارسات يرتبط ارتباطاً مباشراً برؤية تلك المنشأة كون الرؤية ليست مجرد نص يمثل المستقبل المنشود. علاوة على ذلك، فإن الرؤية ليست خطة مستقبلية يحددها القائد المعني، ولكنها عملية يجب على جميع الموظفين المشاركة فيها (AlQershi, 2021). نتيجة لذلك، ترتبط مهارات التفكير الاستراتيجي لرواد الأعمال بإدراك المنافسة الحالية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية السائدة (Alomari, 2020).

يتم فحص المرونة الاستراتيجية في سياق ابتكار المنتجات، ولكن الأبحاث التجريبية أقل أهمية في سياق الفنادق، لاسيما التي تسعى للتكيف الفوري مع الوضع الراهن لاستكشاف مزايا تنافسية مستدامة (Atkinson et al., 2022). على هذا النحو، كشفت مراجعة الأدبيات عن نقص في الدراسات التي تتناول التفكير الموجه نحو الرؤية كمتغير مُعدل في العلاقة بين الذكاء

التنافسي وعواقبه التنظيمية (Kula & Naktiyok, 2021). بناءً على ذلك، يحاول هذا البحث التحقق في هذا الدور من خلال الافتراضات التالية:

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

**H4b:** يُعزز التفكير الموجه نحو الرؤية علاقة الثقافة الابتكارية بالمرونة الاستراتيجية.

### منهجية البحث

#### المقاييس 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) لقياس الذكاء التنافسي. تم قياس المرونة الاستراتيجية باستخدام ستة عناصر، تم تطويرها من Hossain 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 الابتكارية، إلى جانب التحقق من الدور المعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية في سياق الفنادق. باستخدام نهج أخذ العينات الهادفة، تم تحديد موظفي 26 فندقاً 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 الفنادق في مصر. أولاً، أدى تفشي جائحة كوفيد19 إلى تعطيل الأنشطة التجارية لجميع المنشآت الفندقية، مما تسبب في خسائر اقتصادية فادحة سواء مالية أو معنوية (Salem et al., 2021). ثانياً، تُعد صناعة الفنادق إحدى الركائز الاقتصادية الأربعة لمصر، والتي تلعب دوراً مهماً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد (Ghanem & Saad, 2015). تم اختيار مدينة شرم الشيخ كونها أكثر المدن السياحية التي تحتوي على فنادق فاخرة ومنتجات شاطئية (Shehata & Selem, 2021). كان سبب اختيار الفنادق 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، تمت دعوة 12 خبيراً وأكاديمياً؛ شارك أربعة أكاديميين وثلاثة خبراء في الصناعة حيث قدموا ملاحظاتهم القيمة لتعديل الاستبيان. باستخدام منصة Google Form، تم دعوة إجراء 80 مشاركاً



لإجراء اختبار تجريبي، ووافق منهم 53 مشاركاً، ومن ثم قدموا هؤلاء المشاركون ملاحظات بسيطة تم أخذها في الاعتبار قبل الجمع الفعلي للبيانات. فيما يتعلق بجمع البيانات الرئيسية، تم إرسال الاستبيان لموظفي الفنادق باستخدام مصدرين: نسخة الكترونية مُصممة عبر SurveyMonkey ونسخة ورقية تم تسليمها شخصياً. تم إنشاء الاستبيان الإلكتروني نظراً 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 إلكترونياً و130 ورقياً)، أي 20 نسخة لكل فندق مستهدف من الفنادق الـ 26 الذين وافقوا شفهيًا على المشاركة الطوعية. على هذا النحو، تم جمع البيانات في الفترة من 15 مارس حتى 7 إبريل 2022 حيث تم استلام 438 استجابة من المشاركين، بمعدل استجابة قدر بـ 84.23%.

#### كفاية حجم العينة والمعلومات الديموغرافية

بعد إجراء فحصاً شاملاً للبيانات، تم إزالة 127 استبياناً غير مكتملاً ويحتوي على قيم متطرفة، ومن ثم تم الإبقاء على 311 استجابة صالحة لمزيد من الاختبارات الإحصائية. بناءً على ذلك، تم إجراء اختبار G\*Power 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 وصلاحيته لمزيد من التحليل الإحصائي. من ناحية أخرى، يتضح من جدول 1 أن غالبية المشاركين 82% كانوا ذكوراً 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).

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

### 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 أداة التوزيع "الاستبيان" حيث استهدفت كل من متغيرات التنبؤ والنتيجة

نفس المستجيبين بشكل غير مُرتب. ثانياً، تم إبلاغ المستجيبين بالغرض من الاستبيان وإخفاء هويتهم الشخصية مع عدم الإفصاح عن معلوماتهم المقدمة (Podsakoff et al., 2012).

ثالثاً، تم استخدام نهج التأخير الزمني أثناء جمع البيانات على ثلاث موجات مختلفة. في الموجه الأولى، سئل المشاركون عن الذكاء التنافسي وكيفية جمعهم للمعلومات من المنافسين، بينما تم سؤالهم عن الثقافة الابتكارية والتفكير نحو الرؤية التنظيمية في الموجه الثانية. تم جمع البيانات من المشاركين حول المرونة الاستراتيجية في الموجه الثالثة من جمع البيانات. فيما يتعلق بالعلاجات الإحصائية، تمت إجراء اختبار العلاقة الخطية المتداخلة للتأكد من أن قيم عامل تضخم التباين كانت أقل من 3.33 (Kock & Lynn, 2012). كما تم إجراء اختبار هارمان للعامل الفردي للتأكد من أن عاملاً واحداً لا يفسر قدراً كبيراً من التباين. تم العثور على التباين الأقصى الناتج من أعلى عامل 22.44%، أي أقل من التباين الكلي (50%). بناءً على الحجج الواردة أعلاه، لا تمثل مجموعة البيانات أية مشكلة ترتبط بتحيز الطريقة الشائعة في هذا البحث (Hair et al., 2017).

### استراتيجية التحليل

تم استخدام نهج النمذجة الجزئية لمسار المربعات الجزئية (PLS-PM) القائم على برنامج SmartPLS v.4.0.6.9 لإجراء تحليل البيانات (Sharma et al., 2021). تم اختيار نهج PLS-PM لعدة أسباب. أولاً، تُعد PLS مناسبة للدراسات التنبؤية (Schuberth, 2021). ثانياً، تتفوق PLS على المناهج

الأخرى في تحليل تأثيرات الوساطة والاعتدال (Hair et al., 2019). ثالثاً، تم تزويده بتقنيات إحصائية متطورة، مثل تحليل الصدق التمييزي باستخدام نسبة HTMT وإجراء تحليل الاعتدال باستخدام الرسوم البيانية، إلى جانب إجراء اختبار الفرضيات باستخدام فترات الثقة (Crocetta et al., 2021).

### نتائج البحث

#### التحليل المركب التوكيدي

وافق العلماء مؤخراً على التحليل المركب التوكيدي (CCA) كعملية منهجية للتحقق من نماذج قياس PLS-PM (Crocetta et al., 2021). كانت جميع المقاييس في هذا البحث عبارة عن بنيات عاكسة من الدرجة الأولى. تم التحقق من صحة جميع عمليات تحميل العناصر كما مبين بجدول 2. تم تقييم موثوقية المؤشر من خلال قيم الموثوقية المركبة وقيم ألفا كرونباخ بما يتماشى 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 الصدق التقاربي باستخدام قيم متوسط التباين المستخرج (Hair et al., 2020). بناءً على ذلك، تشهد قيم متوسط التباين المستخرج للبنيات الواردة في جدول 2 بأن نموذج القياس يتمتع بصدق تقاربي كاف.

## جدول 2. الموثوقية والصدق التقاربي.

المتغيرات	العناصر	تحميل العناصر	الموثوقية المركبة	ألفا كرونباخ	متوسط التباين المستخرج	عامل تضخم التباين
الذكاء التنافسي	حددت هذا الفندق عمليات الذكاء التنافسي كمنشآت أساسية لتمايز الأعمال. يخلق الذكاء التنافسي ميزة تنافسية لهذا الفندق.	0.851	0.912	0.901	0.634	1.123
	يتوفر تدريب استخباراتي لموظفو هذا الفندق.	0.821				
	يستخدم كبار المديرين التنفيذيين نتائج الاستخبارات في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بهذا الفندق.	0.811				
المرونة الاستراتيجية	إذا تغيرت الظروف الحالية، _____ ستثني قوة المنافسين عن المشاركة في تحويل خطط هذا الفندق.	0.809	0.925	0.913	0.752	1.236
	ستساعدني الأساليب الاستراتيجية المطبقة في هذا الفندق على التعامل مع التغييرات التنظيمية.	0.786				
	ستسمح مكانة هذا الفندق بمحاولتي تقليل شدة المنافسة القائمة في السوق المستهدف.	0.782				
	على الرغم من التطورات التكنولوجية، سأكون قادراً على الاحتفاظ بالقوانين السائدة بهذا الفندق.	0.815				
	سأنفذ كافة العمليات القائمة على استخدام	0.757				

التطبيقات التكنولوجية الجديدة في هذا  
الفندق.

0.788 سأكون قادراً على إجراء تعديلات جذرية  
في ممارساتي اليومية لتنفيذ مهام وظيفتي  
بهذا الفندق.

1.158	0.678	0.873	0.889	0.812	لدي حماس بأن أكون مبتكر في هذا الفندق.	الثقافة
				0.816	أشجع على تجربة أشياء جديدة والاستفادة من الفرص المتاحة في هذا الفندق.	الابتكارية
				0.817	سأكافأ على المخاطرة في تنفيذ العمليات اليومية.	
1.346	0.649	0.899	0.906	0.814	يتمتع مديري بنظرة طويلة المدى على هذا الفندق.	التفكير الموجه نحو
				0.789	ينقل مديري رؤية مشتركة لصياغة الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية في هذا الفندق.	الرؤية
				0.804	يُعبّر مديري عن الشعور بالهدف لهذا الفندق.	
				0.812	يُركز مديري على التحديات والفرص المستقبلية الإيجابية في هذا الفندق.	

من ناحية أخرى، تم تقييم الصدق التمييزي باستخدام نسبة HTMT (Hair et al., 2020). بالنسبة للبنيات المماثلة وغير المماثلة، يجب أن تكون متطلبات قيمة HTMT أقل من 0.90 و 0.85 على التوالي (Schuberth, 2021)

ومن ثم فإن هذه القيم تؤكد الصدق التمييزي للبنىات المقصودة (أنظر جدول 3)، مما يشير إلى أن النموذج يتمتع بصدق تمييزي قوي.

جدول 3. تقييم الصدق التمييزي (نسبة ارتباط المتغيرات HTMT).

المتغيرات	1	2	3	4
1. الذكاء التنافسي				
2. المرونة الاستراتيجية	0.428			
3. الثقافة الابتكارية	0.462	0.463		
4. التفكير الموجه نحو الرؤية	0.423	0.356	0.354	

### تقييم النموذج الهيكلي

تم تقييم المسارات الهيكلية من خلال حساب قيم المعنوية وحجم معاملات المسار. تم تحديد الدلالة الإحصائية للمسارات المقترحة باستخدام نهج bootstrapping متبوعاً بقيم فترات الثقة (Crocetta et al., 2021).

يوضح جدول 4 وشكل 2 أن هناك تأثيراً إيجابياً ومعنوياً للذكاء التنافسي في المرونة الاستراتيجية ( $\beta = .546$ ;  $t = 13.234$ ;  $p < .001$ ) والثقافة الابتكارية ( $\beta = .488$ ;  $t = 8.456$ ;  $p < .001$ )، مما يؤكد صحة الفرضين H1a و H1b. علاوة على ذلك، أثرت الثقافة الابتكارية معنوياً وإيجابياً في المرونة الاستراتيجية ( $\beta = .315$ ;  $t = 7.377$ ;  $p < .001$ )، مما يؤكد صحة الفرض H2.

تم اختبار الدور الوسيط للثقافة الابتكارية كما أوصى به Hair et al. (2019). تُبين نتائج جدول 4، أن المرونة الاستراتيجية تأثرت إيجابياً بالذكاء

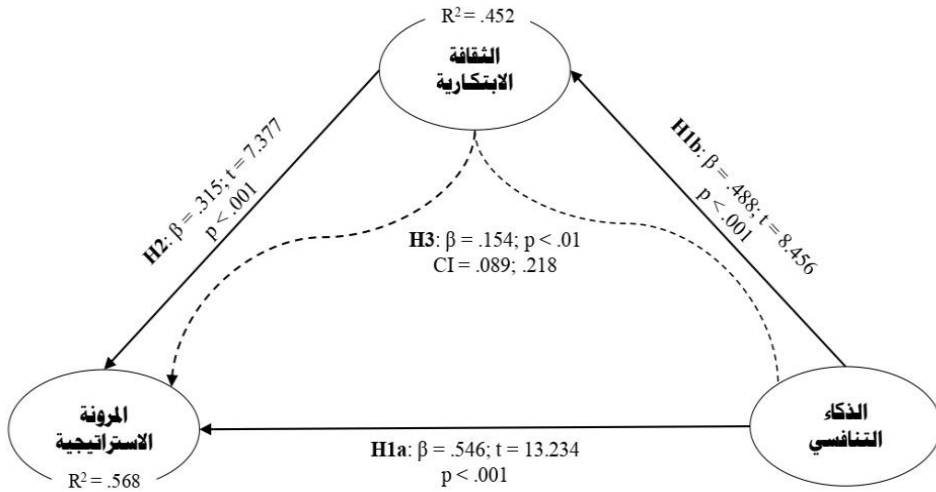
التنافسي من خلال الثقافة الابتكارية (  $\beta = .154; p < .01; CI = .089$  ) (218). هذا يشير إلى أن الثقافة الابتكارية توسطت جزئياً العلاقة بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية، مما يؤكد صحة الفرض H3.

في سياق متصل، تم فحص حجم التأثير ( $f^2$ ) حيث تشير قيم  $f^2$  إلى مدى قدرة المتغيرات المستقلة على توقع مدى التأثير في المتغير التابع، إذ تُشير قيم  $f^2$ : 0.01 و 0.6 و 0.10 تشير إلى تأثيرات ضعيفة، متوسطة وقوية على التوالي في الأبحاث ذات الصلة بالسياحة والضيافة ( Khalilzadeh & Tasci, 2017). يعرض شكل 2 قيم  $f^2$  التي تُلبي توقعات التأثيرات القوية لجميع المسارات المباشرة المقترحة. من ناحية أخرى، يُعد معامل  $R^2$  مؤشراً إحصائياً شائع الاستخدام لتقييم إمكانية التنبؤ بالنموذج الهيكلي ( Hair et al., 2020). تُبين النتائج الواردة في شكل 2 أن الذكاء التنافسي فسّر 45.2% من التباين في الثقافة الابتكارية، بينما فسّر كل من الذكاء التنافسي والثقافة الابتكارية مجتمعين 56.8% من التباين في المرونة الاستراتيجية. تُشير النتائج المذكورة أعلاه إلى أن النموذج لديه قدرة تنبؤية كافية.



## جدول 4. اختبار الفرضيات (تقييم النموذج الهيكلي).

المسارات (Paths)	قيمة بيتا ( $\beta$ )	قيمة ت (t- value)	قيمة (p- value)	طريقة فاصل الثقة الحد الأدنى الحد الأعلى	حجم التأثير ( $f^2$ )
H1a الذكاء التنافسي ← المرونة الاستراتيجية	0.546***	13.234	0.000	0.235	0.419
H1b الذكاء التنافسي ← الثقافة الابتكارية	0.488***	8.456	0.000	0.324	0.377
H2 الثقافة الابتكارية ← المرونة الاستراتيجية	0.315***	7.377	0.000	0.221	0.288
H3 الذكاء التنافسي ← الثقافة الابتكارية ← المرونة الاستراتيجية	0.154**	4.658	0.003	0.089	- 0.218



شكل 2. نتائج النموذج الهيكلي.

كما تم فحص التنبؤ خارج العينة باستخدام المعايير التي اقترحها Sharma et al. (2021). باستخدام SmartPLS، تم تقسيم العينة بأكملها بشكل منهجي إلى طبقات متساوية الحجم باستخدام نهج PLSpredict. تم التركيز على الثقافة الابتكارية والمرونة الاستراتيجية عند إجراء التنبؤ خارج العينة (Schuberth, 2021). تم استخدام متوسط الخطأ المطلق (MAE) وجذر متوسط الخطأ التربيعي (RMSE) لتحديد الملائمة الإحصائية (أنظر جدول 5).

في هذا الصدد، كانت القيم المعيارية لـ PLS أكبر من قيم MAE و RMSE لكل عنصر من الثقافة الابتكارية والمرونة الاستراتيجية في النموذج الخطي. نظراً لعدم وجود أي من مؤشرات تحتوي على خطأ تنبؤ أكبر من معيار PLS، فإن النموذج الهيكلي يتمتع بقدرة تنبؤية ممتازة خارج العينة (Schuberth, 2021).

جدول 5. تقييم الصلة التنبؤية (PLS predict).

Q <sup>2</sup> predict	النمذجة الخطية للمربعات الصغرى الجزئية		النموذج الخطي (LM)		المربعات الصغرى الجزئية (PLS)		العناصر
	متوسط الخطأ المطلق (MAE)	جذر متوسط الخطأ التربيعي (RMSE)	متوسط الخطأ المطلق (MAE)	جذر متوسط الخطأ التربيعي (RMSE)	متوسط الخطأ المطلق (MAE)	جذر متوسط الخطأ التربيعي (RMSE)	
	0.231	0.029	0.121	1.293	1.635	1.322	
0.197	0.078	0.128	1.283	1.450	1.361	1.578	ثقافة_2
0.234	0.004	0.242	1.251	1.625	1.255	1.867	ثقافة_3
0.276	0.048	0.106	1.320	1.459	1.368	1.565	مرونة_1
0.257	0.046	0.097	1.342	1.578	1.388	1.675	مرونة_2
0.198	0.027	0.133	1.221	1.723	1.248	1.856	مرونة_3
0.188	0.051	0.037	1.105	1.541	1.156	1.578	مرونة_4
0.240	0.033	0.11	1.140	1.652	1.173	1.762	مرونة_5
0.248	0.063	0.052	1.076	1.404	1.139	1.456	مرونة_6

## تحليل تأثير المتغير المعدل

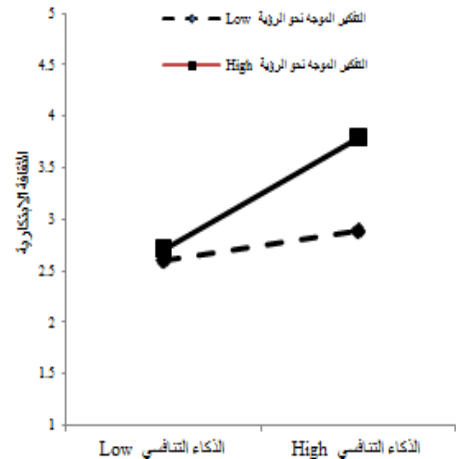
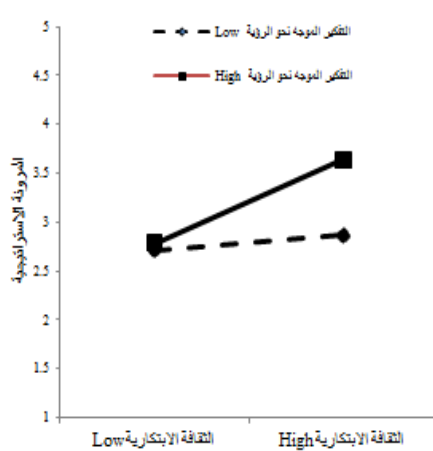
تم استخدام نهج ذات مرحلتين لفحص الدور المعدل للتفكير الموجه نحو الرؤية (Becker et al., 2018). أظهرت نتائج جدول 6 أن التفكير الموجه نحو الرؤية أثر إيجابياً ومعنوياً في الثقافة الابتكارية ( $\beta = .256$ ;  $t = 5.118$ ;  $p < .001$ )

0.001). كما تكشف النتائج أن التأثير التفاعلي للتفكير الموجه نحو الرؤية × الذكاء التنافسي في الثقافة الابتكارية كان إيجابياً ومعنوياً ( $t = 1.198; \beta = 0.01$ ). 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 المستشرق نحو الرؤية التنظيمية. بناءً 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 إيجابياً ومعنوياً في المرونة الاستراتيجية ( $t = 4.349; \beta = 0.210; p < 0.001$ ). كما تظهر النتائج أن التأثير التفاعلي للتفكير الموجه نحو الرؤية × الثقافة الابتكارية في المرونة الاستراتيجية كان إيجابياً ومعنوياً ( $t = 1.178; \beta = 0.01$ ). 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 المستشرق نحو الرؤية التنظيمية. بناءً على ذلك، عزز التفكير الموجه نحو الرؤية العلاقة الإيجابية المقترحة، بما يؤكد صحة الفرض H4b.

جدول 6. تقدير نموذج الاعتدال للتفكير الموجه نحو الرؤية.

نوع التأثير	قيمة المعنوية (p-value)	قيمة ت (t-value)	قيمة بيتا ( $\beta$ )	المسارات (Paths)	
	0.000	6.567	0.342***	الذكاء التنافسي ← الثقافة الابتكارية	
	0.000	5.118	0.256***	التفكير الموجه نحو الرؤية ← الثقافة الابتكارية	
تأثير مُعزز	0.002	4.897	0.198**	التفكير الموجه نحو الرؤية × الذكاء التنافسي ← الثقافة الابتكارية	H4a
	0.000	5.118	0.252***	الثقافة الابتكارية ← المرونة الاستراتيجية	
	0.000	4.349	0.210***	التفكير الموجه نحو الرؤية ← المرونة الاستراتيجية	
تأثير مُعزز	0.007	3.251	0.178**	التفكير الموجه نحو الرؤية × الثقافة الابتكارية ← المرونة الاستراتيجية	H4b



شكل 3. تأثير التفكير الموجه نحو الرؤية في المستويات الأعلى والأدنى.

## المناقشة والاستنتاجات

يهدف هذا البحث إلى التحقق من علاقة الذكاء التنافسي بالمرونة الاستراتيجية من خلال الثقافة الابتكارية كروى جديدة لدفع المنشآت الفندقية لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة من مواردها المتاحة. من منظور نظرية الرؤية المبنية على الموارد، أكدت النتائج أن الذكاء التنافسي أثر إيجابياً 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 بيئة العمل يحتاج إلى قوى عاملة لديها إصراراً 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 إيجابياً بشكل ملحوظ في الثقافة الابتكارية، 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 بغية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحويلها لموارد مبتكرة جديدة دون انفاق ميزانيات ضخمة.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن المرونة الاستراتيجية تأثرت إيجابياً بالثقافة الابتكارية لموظفي الفنادق، ومن ثم تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة (على سبيل المثال: El-Telyani et al., 2022; Santos-

(Vijande et al., 2021). في هذا الصدد، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيم والمعتقدات التي تبتكرها المنشأة وتحفز موظفيها على إبراز مواهبهم الكامنة في تطوير المنتجات/الخدمات الحالية ربما تجعلها أكثر استجابة بشكل فوري للتغيرات البيئية أو التكنولوجية أو الاقتصادية الطارئة في الأسواق المحيطة. من ناحية أخرى، نستنتج أن الثقافة الابتكارية توسطت العلاقة الإيجابية بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية، إذ يعتبر هذا البحث هو الأول من نوعه في فحص الدور الوسيط للثقافة الابتكارية بين الذكاء التنافسي وعواقبه التنظيمية في سياق الفنادق. على هذا المنوال، يمكن تفسير هذه النتيجة أن معظم موظفي الفنادق يمتلكوا ثقافة محددة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنشأة، فإذا لم تستغل مواهبهم 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 الابتكارية والمرونة الاستراتيجية. يعتبر هذا البحث هو الأول من نوعه الذي تناول التفكير الموجه نحو الرؤية كمتغير مُعدل 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

بطريقة مثالية تُشجع العملاء على اختيار هذا الفندق دون غيره، إلى جانب الاستجابة الفورية لما يطرأ من تغيرات وأحداث قد تؤثر على وتيرة العمل وكيفية مواكبتها للبقاء لأطول فترة ممكنة في بؤرة المنافسة (Hossain et al., 2021).

### المساهمات النظرية

نظراً لتطور قطاع الفنادق في العقد الماضي، بعد أن أصبح سوقاً مستقراً، مُداراً ومنتامياً، يُمكن لمديري الفنادق (Hussain et al., 2020)، فقد تناول هذا البحث العديد من الرؤى الجديدة التي تكتسب المنشآت الفندقية من خلالها هذه الميزة اعتماداً على نظرية الرؤية المبنية على الموارد كمُبرر نظري يُبرز أصالته وقيّمته. أولاً، يعتبر الذكاء التنافسي أداة جوهرية يمكن أن تُعزز من قدرة المنشأة على استغلال الموارد المتاحة لديها. يحتاج الباحثين للتركيز المُتعمق على ممارسات تنفيذ الذكاء التنافسي كعملية إبداعية تتسم بالمخاطرة والمجازفة من خلال التحليل الجيد للمعلومات التي تم جمعها عن العملاء المُحتملين أو كعلامات فارقة في استمرار المنافسين في دائرة المنافسة على الأمدين القريب والبعيد. على الرغم من أن الذكاء التنافسي هو أداة إدارية جديدة نسبياً، إلا أن المخاطرة والمجازفة تجعل المنشأة قادرة على الاستجابة الفورية للتطور التكنولوجي أو التغير المستمر في سلوكيات وحاجات العملاء. ثانياً، يُمكن أن تزيد الثقافة الابتكارية من قدرة المنشأة على الاستجابة الفورية لأية تغيرات تطرأ على بيئة العمل من خلال الاهتمام بإدارة المواهب والحث الإبداعي لتعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار من خلال جمع



معلومات فريدة تستحق المجازفة بما يكسبها مزايا تنافسية مستدامة (Santos- Vijande et al., 2021). ثالثاً، تم التحقق من الدور المُعدّل للتفكير الموجه نحو الرؤية، والذي يدفع مدراء الفنادق إلى الاهتمام المتزايد بممارسات القيادة البصيرة 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 أصالة 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 الارتباك بنظرية الرؤية المبنية على الموارد.

### المساهمات الإدارية

يقدم البحث الحالي العديد من المساهمات المثمرة لقطاع الفنادق، إذ يجب على مديري الفنادق إعطاء الأولوية للقدرة الاستيعابية في توزيع الخدمات والتحليل الجيد للمعلومات باستخدام أدوات تحليل البيانات القائمة على الذكاء الاصطناعي. بالنظر إلى أهمية الذكاء التنافسي والثقافة الابتكارية وتأثيرهما في المرونة الإستراتيجية، يحتاج مدراء الفنادق لتكثيف الاستخبارات السوقية بغية وضع بصمة قوية لمنشأتهم في السوق الدولي.

كما يوضح هذا البحث أن التفكير الموجه نحو الرؤية يؤثر في الذكاء التنافسي والثقافة الابتكارية، لذا يحتاج مدراء الفنادق الذين لديهم مهارات التفكير المستقبلي إلى معلومات مؤكدة لتفسير ديناميكيات المنافسة، إذ تلعب مهارة التفكير الموجه نحو المستقبل دوراً مهماً 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 بالنتائج التنظيمية لتحسين الميزة التنافسية المستدامة. كما يجب أن تدمج الفنادق المرنة في إجراءات التشغيل القياسية الخاصة بها كمتطلب رئيسي لتنفيذ استراتيجيات استباقية في بيئة العمل؛ فالمرونة تحتاج إلى إعادة النظر كظاهرة يصعب إنتاجها في سياق الفنادق التي تفتقر لروح المبادرة، وبالتالي يظهر هذا البحث أن التفكير الموجه نحو الرؤية يمثل أكثر العوامل الجوهرية للمجازفة والمخاطرة في تطوير المنتجات والخدمات بأساليب مبتكرة يصعب تقليدها.

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

**قيود البحث وآفاق الأبحاث المستقبلية**

على الرغم من أن البحث الحالي يُقدم مساهمات نظرية وإدارية راسخة، إلا أنه واجه بعض القيود البحثية التي يمكن أن تؤثر على نتائجه. أولاً، تناول هذا البحث العلاقات المقترحة بين الذكاء التنافسي والمرونة الاستراتيجية باستخدام نهج أخذ العينات الهادفة 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 المستقبليين إجراء دراسة مقارنة بين موظفي فنادق الثلاث، الأربع، الخمس نجوم بنفس النموذج البحثي المقترح. كما يمكن إجراء دراسة متعددة الثقافات بين موظفي الفنادق في مصر، تركيا، اليابان والبرازيل.

ثانياً، 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. أخيراً، 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.

## المراجع

- Aidara, S., Mamun, A. A., Nasir, N. A. M., Mohiuddin, M., Nawi, N. C., & Zainol, N. R. (2021). Competitive advantages of the relationship between entrepreneurial competencies and economic sustainability performance. *Sustainability, 13*(2), 864.
- AlKayid, K., Selem, K. M., Shehata, A. E., & Tan, C. C. (2022). Leader vision, organizational inertia and service hotel employee creativity: Role of knowledge-donating. *Current Psychology, 1*-13.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of Business Research, 134*, 78-88.
- Alomari, Z. (2020). Does human capital moderate the relationship between strategic thinking and strategic human resource management? *Management Science Letters, 10*(3), 565-574.
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters, 11*(3), 1003-1012.
- Asghari, S., Targholi, S., Kazemi, A., Shahriyari, S., & Rajabion, L. (2020). A new conceptual framework for identifying the factors influencing the effectiveness of competitive intelligence. *Competitiveness Review: An International Business Journal, 30*(5), 555-576.

- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organizational agility through competitive intelligence: The roles of strategic flexibility and organizational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2018). Estimating moderating effects in PLS-SEM and PLSc-SEM: Interaction term generation\* data treatment. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(2), 1-21.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.
- Casado-Salguero, G., Fernández Gámez, M. Á., Aldeanueva Fernández, I., & Ruíz Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(6), 1597.
- Chen, M., Lin, C., Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological

- innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.
- Cho, Y. S., & Linderman, K. (2020). Resource-based product and process innovation model: Theory development and empirical validation. *Sustainability*, 12(3), 913.
- Crocetta, C., Antonucci, L., Cataldo, R., Galasso, R., Grassia, M. G., Lauro, C. N., & Marino, M. (2021). Higher-order PLS-PM approach for different types of constructs. *Social Indicators Research*, 154(2), 725-754.
- El-Telyani, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2022). An examination of the relationship between levels diversity-organizational performance: Does innovative culture matter? *Sage Open*, 12(1), xx-xx.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160.
- Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7), 2980.
- Geng, Z., Xiao, M., Tang, H., Hite, J. M., & Hite, S. J. (2022). Tolerate to innovate: an expectancy-value model on error management culture and radical creativity. *Management Decision*, xx-xx.
- Ghanem, M. M., & Saad, S. K. (2015). Enhancing sustainable heritage tourism in Egypt: Challenges and

- framework of action. *Journal of Heritage Tourism*, 10(4), 357-377.
- Ghannay, J. C., & Mamlouk, Z. B. A. (2015). Influence of organizational culture on competitive intelligence practice: A conceptual framework. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(1), 35-39.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566-584.
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Nair, S. K. K. R. (2021). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: Implications for hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79-98.
- Hussain, I., Mu, S., Mohiuddin, M., Danish, R. Q., & Sair, S. A. (2020). Effects of sustainable brand equity and marketing innovation on market performance in hospitality industry: Mediating effects of sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7), 2939.

- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: Innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science, 15*(7), 1885-1911.
- Kalra, A., Agnihotri, R., & Briggs, E. (2021). The role of frontline employees' competitive intelligence and intraorganizational social capital in driving customer outcomes. *Journal of Service Research, 24*(2), 269-283.
- Khalilzadeh, J., & Tasci, A. D. (2017). Large sample size, significance level, and the effect size: Solutions to perils of using big data for academic research. *Tourism Management, 62*, 89-96.
- Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems, 13*(7), xx-xx.
- Köseoglu, M. A., Yick, M. Y. Y., & Okumus, F. (2021). Coopetition strategies for competitive intelligence practices-evidence from full-service hotels. *International Journal of Hospitality Management, 99*, 103049.
- Kula, M. E., & Naktiyok, A. (2021). Strategic thinking and competitive intelligence: Comparative research in the automotive and communication industries. *Journal of Intelligence Studies in Business, 11*(2), 53-68.
- Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management



- processes to overcome COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(17), 9891.
- Markovich, A., Efrat, K., Raban, D. R., & Souchon, A. L. (2019). Competitive intelligence embeddedness: Drivers and performance consequences. *European Management Journal*, 37(6), 708-718.
- Mohamad, A. A., Ramayah, T., & Lo, M. C. (2020). Sustainable knowledge management and firm innovativeness: The contingent role of innovative culture. *Sustainability*, 12(17), 6910.
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., & Mahmood, R. T. (2019). Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. *Human Systems Management*, 38(3), 267-277.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, 56, 102231.
- Rialti, R., Marzi, G., Caputo, A., & Mayah, K. A. (2020). Achieving strategic flexibility in the era of big data: The

- importance of knowledge management and ambidexterity. *Management Decision*, 58(8), 1585-1600.
- Salem, I. E., Elbaz, A. M., Elkhwesky, Z., & Ghazi, K. M. (2021). The COVID-19 pandemic: The mitigating role of government and hotel support of hotel employees in Egypt. *Tourism Management*, 85, 104305.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P., & Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120562.
- Schuberth, F. (2021). Confirmatory composite analysis using partial least squares: setting the record straight. *Review of Managerial Science*, 15(5), 1311-1345.
- Sharma, G. (2017). Pros and cons of different sampling techniques. *International Journal of Applied Research*, 3(7), 749-752.
- Sharma, P. N., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). Prediction-oriented model selection in partial least squares path modeling. *Decision Sciences*, 52(3), 567-607.
- Shehata, A. E., & Selem, K. M. (2021). Coexistence with COVID-19: the auxiliary role of occupational health measures in hotel activity recovery. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-Mansoura University*, 10(10), 3-31.

- Waheed, H., & Dastgeer, G. (2020). Impact of self-efficacy on radical and incremental creativity: Mediating role of work engagement. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(1), 36-46.
- Wolter, J. S., Donovan, D. T., & Giebelhausen, M. (2021). The corporate reputation and consumer-company identification link as a sensemaking process: A cross-level interaction analysis. *Journal of Business Research*, 132, 289-300.