



مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH)

الموقع الإلكتروني: <http://jaauth.journals.ekb.gov/>



أثر التقسيم الإداري في تعظيم الاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية: بالتطبيق على

فنادق الخمس نجوم بالتطبيق على مدينة شرم الشيخ

محمد سعيد حماد معتر بالله فريد سامي وجيه محمود

قسم إدارة الفنادق - كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

معلومات المقالة

الكلمات المفتاحية

في عصر يتميز بالتغيرات المستمرة وظهور العولمة والتكنولوجيا الحديثة أصبحت المعرفة أمراً ضرورياً للبقاء في المنافسة حيث يمكن اعتبار المعرفة مورداً استراتيجياً للفنادق وأحد الأصول غير الملموسة، وهي تعتبر مصدر محتمل للميزة التنافسية بسبب تفردها وندرتها. مع ذلك تصبح المعرفة بلا قيمة إذا تم اكتسابها والاحتفاظ بها وعدم مشاركتها ومن هنا أصبحت مشاركة المعرفة عنصراً لا غنى عنه في الفنادق. على هذا النحو، يهدف البحث إلى الوقوف على مستوى مشاركة المعرفة في الفنادق عن طريق الاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية، والتعرف على دور الفنادق في تعزيز سلوك مشاركة المعرفة لدى العاملين، وكذلك تحديد العلاقة بين التمايز الوظيفي والاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية، وأيضاً تحديد العلاقة بين التكامل الوظيفي والاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية. تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. وتم الحصول على 365 استمارة من موظفين فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. خلصت نتائج الدراسة إلى أنه كلما كان الهيكل التنظيمي أقل تكاملاً وأقل رسمية وأكثر لامركزية، فسيتم تعزيز مستوى مشاركة المعرفة. وكذلك يساعد التمايز الوظيفي العاملين على تعلم مهارات جديدة نتيجة الاستمرار في العمل على المهام اليومية مما يؤدي إلى زيادة سلوك مشاركة المعرفة.

(JAAUTH)

المجلد ٢٧، العدد ١،

(ديسمبر ٢٠٢٤)،

ص ١٧٦-١٩٣.

١- المقدمة

بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة في التركيز على إدارة المعرفة، حيث تغيرت الطريقة التي تدير بها المعرفة، فبدلاً من التركيز فقط على المنتجات والخدمات ركزت أيضاً على العنصر البشري، وقد بدأ الاهتمام بالعنصر البشري يزداد في المنظمات الحديثة، خاصة وأن العنصر البشري يعتبر من أهم الأصول التي يجب الاهتمام بها لأنه يمثل قاعدة نجاح للمنظمة، وهو الأساس الذي تركز عليه المنظمات في تحقيق أهدافها عند مواجهة التحديات المستمرة (Al-Hawamdeh & Al-edenat, 2019). علاوة على ذلك، أدركت الفنادق في جميع أنحاء العالم أنه من أجل تلبية متطلبات العملاء المتغيرة والمتزايدة بنجاح، فإنها بحاجة إلى الاعتماد بشكل

كبير على النقاط ومشاركة المعرفة المخزنة لدى الموظفين (García-Almeida & Ballesteros-Rodríguez, 2018).

ومن بين أهم المتغيرات التي تتحمل عبء التحديث المعرفي كان التقسيم الوظيفي، حيث أن التقسيم الوظيفي هو أحد أشهر أنواع الهياكل التنظيمية استخداماً في المنظمات، ولأن عملية مشاركة المعرفة من صميم أهداف إدارة المعرفة فمن المنطق أن يكون هناك نوعاً من الترابط والتوافق بين التقسيم الوظيفي ومشاركة المعرفة كسلوك للموظفين لتحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة (طه، ٢٠٠٧).

٢- مشكلة البحث

في ظل المنافسة المتزايدة في صناعة الضيافة، يظهر التحول المعرفي كضرورة حتمية لضمان النجاح والتميز (Wekesa et al., 2022). فالمعرفة لم تعد مجرد تجميع للمعلومات، بل أصبحت أداة فعّالة لتحقيق الأهداف وتحقيق التميز التنافسي (Batool et al., 2022). ومن الملاحظ أن الفنادق، كغيرها من المنظمات، تحتاج إلى استراتيجيات فعّالة لإدارة ومشاركة المعرفة، بهدف تلبية احتياجات العملاء المتغيرة وتحسين تجربتهم (Abou-Shouk, et al., 2022). في هذا السياق، يأتي التقسيم الوظيفي كُبعد أساسي في هيكل المؤسسة الذي يؤثر على تنظيمها وأدائها بشكل عام، مما يجعله عاملاً مؤثراً في سلوك مشاركة المعرفة داخل الفنادق. بناءً على ذلك، يطرح هذا البحث التساؤل التالي: "ما هو الأثر الفعلي للتقسيم الوظيفي في سلوك مشاركة المعرفة في الفنادق المصرية؟" من خلال تحليل هذه المشكلة، يمكن فهم دور التقسيم الوظيفي في تعزيز مشاركة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر في فعالية استخدام ومشاركة المعرفة داخل هذه الفنادق.

٣- أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين التقسيم الإداري وسلوك مشاركة المعرفة، وقياس مدى تأثيره من خلال التقسيم الوظيفي -الذي يعتبر أكثر أنواع التقسيمات استخداماً في الفنادق- على كلاً من: الاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية.

ومن هنا فإن هذه الدراسة هي محاولة لإدراك ومعرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها، وكذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث أن غياب هذا الانسجام سيؤدي إلى أداء منخفض في سلوك الأفراد وتشاركهم للمعارف.

٤- فروض البحث

- H1: يؤثر التكامل الوظيفي إيجابياً ومعنوياً في الاتصالات التنظيمية.
- H2: يؤثر التمايز الوظيفي إيجابياً ومعنوياً في الاتصالات التنظيمية.
- H3: يؤثر التكامل الوظيفي إيجابياً ومعنوياً في التفاعلات الشخصية.
- H4: يؤثر التمايز الوظيفي إيجابياً ومعنوياً في التفاعلات الشخصية.

٥- التقسيم الإداري

٥-١ مفهوم التقسيم الإداري

يعتبر التقسيم الإداري جزء لا يتجزأ من أبعاد الهيكل التنظيمي مثل: الرسمية والتخصص في العمل والمركزية. ويعرف التقسيم الإداري بأنه عملية تجميع الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها داخل أقسام عمل أو وحدات تنظيمية، ثم تجميع تلك الأقسام داخل المنظمة ككل (طه، ٢٠٠٧). بينما عرفه (Adeyoyin et (2015) al. على أنه تجميع الوظائف وفقاً لبعض الترتيبات المنطقية التي تخلق التخصص والخبرة وتحسن جودة الخدمة. كما يمكن تعريفها على أنها الطريقة التي يتم بها توزيع عمل المنظمة بين أقسامها (Nwankwo et al., 2022). ويشمل التقسيم الإداري جمع الموظفين وفقاً لمعايير معينة بهدف زيادة التجانس وتسهيل التنسيق بينهم، وهو يشير إلى تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية محدودة وتحديد حجمها حيث يمكن تجميع الوظائف وفقاً لمعايير مختلفة مثل: نوع الوظيفة (الوظائف أو الإنتاج، والمشتريات، والمبيعات... إلخ)، والمنطقة الجغرافية، ونوع الخبرة ومستوى التأهيل (مثل أعضاء هيئة التدريس وغير المدرسين في الكليات) أو العملاء (على سبيل المثال في البنوك) (Mijušković & Todorović, 2019).

٥-٢ أهمية التقسيم الإداري في صناعة الفنادق

يؤدي التقسيم الإداري إلى عدة فوائد منها: التخصص في الأعمال حيث يتم تقسيم المهام والأعمال إلى أقسام مختلفة بناءً على طبيعة تلك الأعمال وكذلك المسؤوليات الموكلة إلى مديرين تلك الأقسام (Lee et al., 2015). وأيضاً يؤثر التقسيم الإداري في رفع خبرة وكفاءة الموظفين حيث تزداد خبرتهم وكفاءتهم نتيجة تكرار المهام الوظيفية التي يقومون بها وكذلك حل المشكلات التي يواجهونها بسرعة (Ahmed, 2017). بالإضافة إلى سهولة التوجيه والإشراف، وكذلك مساعدة المنظمات على التخطيط الجيد لمعيار الأداء للأقسام المختلفة عن طريق وضع خطط محددة بناءً على المهام الموكلة لكل قسم والهدف المراد الوصول إليه (Ugoani, 2021). كما يعد التقسيم الإداري أمراً حيوياً وضرورياً في البيئة ذات التغيير السريع مثل الفنادق حيث تتطلب كل من متطلبات العملاء والمنافسة تحسين الأداء من الضروري أن تحدد كل إدارة تنظيمية بوضوح ما يتوقع تحقيقه (Nwankwo et al., 2022). وبالتالي، فإن التقسيم الإداري يصنع فرقاً حيث يوضح النتيجة التي يكون كل قسم قادراً عليها (Cunha et al., 2022).

٥-٣ التقسيم الوظيفي

هو أكثر أنواع التقسيم استخداماً في المنظمات حيث يعتمد هذا النوع في بناء الهياكل التنظيمية على دمج الأنشطة وفقاً للوظائف التي تؤدي داخل المنظمة، مما يشير إلى أن الأنشطة التي يتم إجراؤها من خلال وظيفة معينة يتم تجميعها في إدارة أو وحدة عمل واحدة (Halushchak. & Halushchak., 2015). وبهذه الطريقة فإن كل إدارة وظيفية ستشمل بداخلها أفراد أو موظفين يتمتعون بمهارات وقدرات وكفاءات مماثلة في نفس مجال التخصص ويؤديون مهام مشابهة (Cunha et al., 2022). وقد أكد (Adeyoyin et al., 2015) على أن التقسيم حسب الوظيفة هو الأساس الشائع لتقسيم المنظمات، حيث يتم جمع الوظائف التي تحتوي على نفس المهام والأنشطة أو أنشطة مماثلة تحت هيكل تنظيمي واحد مثل الحسابات والتسويق وإدارة الموارد البشرية. ويتم تعيين

رئيس قسم للإشراف على أنشطة الإدارة المعنية ومراقبتها، ويعتبر جميع رؤساء الأقسام متخصصون وخبراء في مجال عملهم (Ugoani, 2021).

٥-٣-١ أهمية التقسيم الوظيفي

ويتميز التقسيم حسب الوظيفة بوضوح التسلسل الوظيفي. وكذلك يعزز من كفاءة وقدرة المنظمة على المنافسة، ويضمن التقسيم الوظيفي أيضًا أن يحافظ كل من المديرين الموظفين على قوتهم وسلطتهم ومكانتهم الوظيفية (Ugoani, 2021). إلى جانب ذلك فهو يضع تسلسل قيادي واضح جدًا في هذا التقسيم، لذلك يعرف الجميع القرارات التي يُسمح لهم باتخاذها ومن يقدمون تقاريرهم وعدد الموظفين الذين يقدمون التقارير، وكذلك تمكين الإدارة العليا من ممارسة السيطرة على عدد من الوظائف، مما يقلل من عبء العمل على المدير الأعلى، والقضاء على ازدواجية الجهود (Cunha et al., 2022).

٥-٣-٢ التكامل الوظيفي

يُعرّف التكامل بأنه طريقة لتحقيق اتحاد أو ترابط بين الأقسام المختلفة وذلك لإنجاز مهمة المنظمة لتحقيق نظام فعال وكفؤ وموحد (Liao et al., 2011). بينما يُعرّف التكامل الوظيفي بأنه تنسيق وتكامل الأنشطة في المجالات الوظيفية المختلفة داخل الأقسام لتحقيق هدف مشترك داخل المنظمة (Awa, 2016). وبناءً عليه فإن التكامل الوظيفي يجعل المنظمات أفضل في معالجة المعلومات، حيث يؤدي إلى تسهيل مشاركة المعرفة المهمة بين مختلف الوظائف والأعضاء، وبالتالي تعزيز التفاهم والفهم المتبادل بينهم (Burgers & Covin, 2016). من ناحية أخرى، تؤكد منهجية التكامل على وجود نفس القواعد والقيم والأهداف والعلاقات الوثيقة مع جميع الأقسام، ويمكن بسهولة مشاركة المعلومات والمعرفة عبر الأقسام، مما يجعل الأمور أكثر اتساقًا وكفاءة وفعالية (Zhong et al., 2023).

٥-٣-٣ التمايز الوظيفي

يشير التمايز الوظيفي إلى حالة تقسيم المنظمة إلى أنظمة فرعية وذلك لتلبية الاحتياجات التنظيمية للتوسع والاستدامة والبقاء، حيث يميل كل منها إلى تطوير سمات معينة فيما يتعلق بالمتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية ذات الصلة، فهو يحدد الاختلافات بين الوحدات التنظيمية من حيث الوظائف ومجالات المنتج و التوجهات الزمنية (Burgers & Covin, 2016). وفي نفس السياق يعد التمايز جزءاً أو عنصراً مهماً في الهيكل التنظيمي الوظيفي، فهو يسمح لكل وحدة بتنفيذ مهامها بأكبر قدر من الفعالية حيث أنه يساعد في خلق الاستقرار والتوازن داخل المنظمة، وكذلك التأكد من أن كل شيء يسير بسلاسة على كل المستويات وفي كل الإتجاهات داخل المنظمة (Letshaba et al., 2020).

وبناءً عليه؛ تعد إدارة التمايز بين الأقسام المختلفة في المنظمة أمراً مفيداً جدًا للوصول إلى أهدافها وغاياتها، حيث يمكن اعتبار التمايز بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها إدارة الاختلافات والتغيرات في المنظمة بشكل صحيح (Ullah, 2016). في حين مكن ملاحظة أثر التمايز في عدد من العناصر التنظيمية المختلفة مثل: تدفق المعلومات من البيئة الخارجية، والحوافز لتحديد الفرص، وتوجيه المهمة نحو بيئة ديناميكية (Vieregger et al., 2017). علاوة على ذلك، فقد قيل إن التمايز الهيكلي فقد يتسبب ذلك في مشاكل مثل: الانفصال بين

الوحدات المختلفة، والفشل في تنسيق الجهود التي تبذلها الوحدات، وعدم القدرة على الاستفادة من أوجه التآزر المحتملة بين الوحدات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التمايز الهيكلي إلى سلوكيات أنانية، وللتعامل مع هذه التحديات، فإن تكوين أهداف مشتركة ومجموعة من القيم وآليات الربط الهيكلي يمكن أن يساعد في تقليل العزلة بين الوحدات في نهج التمايز الهيكلي (Marri et al.,2020).

٦- مشاركة المعرفة

٦-١ مفهوم مشاركة المعرفة

تعرف مشاركة المعرفة بأنها فعل جعل المعرفة متاحة للآخرين داخل المنظمة وذلك عن طريق توفير المعرفة المهمة لمساعدة الآخرين والتعاون معهم في حل المشكلات، أو تطوير أفكار جديدة، أو تنفيذ السياسات أو الإجراءات الخاصة بالمنظمة (Hammouri & Altaher,2020) وهي نظام للتفاعل الاجتماعي يتم فيه مشاركة المعرفة والخبرات والمهارات بين الموظفين وبعضهم وذلك عن طريق تحفيز الموظفين للمشاركة فيه (Batool et, al.,2020).

٦-٢ أهمية مشاركة المعرفة في صناعة الفنادق

تعمل مشاركة المعرفة على مستوى الأفراد على تعزيز السلوكيات المبتكرة لدى العاملين وذلك من خلال نشر الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتطوير خدمات ومنتجات جديدة، وتعزيز جودة الخدمة مما يؤدي إلى تلبية متطلبات العملاء المتنوعة والمتغيرة بسرعة وبالتالي ضمان الأداء التنظيمي الفعال (Abdel- Aal & Khairy,2016). وكذلك تطوير قدرات العاملين في المؤسسة وخلق معرفة جديدة لديهم من خلال إعادة استخدام المعرفة وتجديدها مما يساهم بشكل إيجابي في أداء المؤسسة (Raziq et al.,2020). علاوة على ذلك تؤدي المشاركة الفعالة للمعرفة إلى تجنب اختراع العجلة، وتقليل العمل الزائد من خلال حل المشاكل في المراحل الأولية مما يوفر الوقت والمال والجهد البشري (Nooshinfard & Nemati, 2014). أما على مستوى المنظمات فتحقق مشاركة المعرفة ميزة التنافسية للمنظمة وتحافظ عليها (Al-Mamoori & Ahmad,2015). ومع ذلك يمكن أن يكون الهدف من مشاركة المعرفة هو إنشاء معرفة جديدة من خلال الجمع بين المعرفة الموجودة، أو تحسين استخدام المعرفة الموجودة، وتعتبر قدرة المؤسسة على مشاركة المعرفة بين العاملين بها بشكل أسرع من منافسيها هي المصدر الرئيسي للميزة التنافسية (Farooq,2017).

٦-٣ الاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية كسلوكيات لمشاركة المعرفة

تعتبر الاتصالات التنظيمية أحد أنواع آليات مشاركة المعرفة وهي تشير إلى سلوكيات مشاركة المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية بين شخصين أو مجموعة أشخاص، على سبيل المثال، الاجتماعات الدورية وجلسات العصف الذهني التي تحدث في الأقسام بين الموظفين وذلك لتوليد الأفكار والحلول من بعضهم البعض (Shaukat et al.,2023). ومن ثم يتناسب مقدار المعرفة التي يشاركها الموظفين مع رغبتهم في المساهمة في نجاح منظماتهم حيث كلما زاد شعور الموظفين بالالتزام والاعتقاد بأن مساهماتهم ستكون ذات قيمة ويمكنهم مساعدة المنظمة ككل -وليس القسم فقط- على تحقيق أهدافها التنظيمية، زاد ميلهم إلى مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وخبراتهم معاً (Shahid & Naveed,2020).

على عكس الاتصالات التنظيمية، تتضمن التفاعلات الشخصية مشاركة الأشخاص للمعرفة في محادثات وتفاعلات غير رسمية. حيث يتضمن هذا النوع من التفاعلات تحدث الزملاء مع بعضهم البعض في الردهة، أو أثناء الغداء، أو عبر الهاتف، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي، عادة ما تتم مشاركة مثل هذه المعلومات بشكل طبيعي أو عن طيب خاطر (Hammouri & Altaher, 2020).

٧- مجتمع وعينة البحث

تم اختيار عدد ١٨ فندقاً من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ لإجراء الدراسة الميدانية وذلك لأن بها تجمع أكبر عدد من الفنادق ذات الخمس نجوم في مصر، وكذلك لتوافقها مع الخطة البحثية لجامعة قناة السويس التي تسعى لتطوير المحيط الخاص بها، وتألفت عينة الدراسة الحالية من العاملين بتلك الفنادق، حيث يبلغ عدد تلك الفنادق ٤٢ فندقاً وفقاً لإحصائيات غرفة المنشآت الفندقية التابعة لوزارة السياحة. يتألف مجتمع البحث من العاملين بالفنادق ذات الخمس نجوم، نظراً لكون هذه الفنادق توظف العاملين الذين يمتلكون المعارف والخبرات، وذلك لاختيارها كعينة عشوائية بسيطة تُمثل حوالي ٤٥% من المجتمع البحثي. وهو ما تمكن الباحث من التواصل معهم لتوزيع الاستمارات على العاملين بها.

٨- مقاييس البحث

تم اختيار مقياس البحث بناءً على ما تم استخدامه في الأونة الأخيرة أو تم الاستشهاد به كثيراً في دراسات سابقة أو يشتمل على أبعاد تتسق بشكل وثيق مع الهدف الرئيسي للدراسة الحالية (Belone et al., 2016). في سياق الدراسة، تبين أن جميع المقاييس المستخدمة أثبتت صدقها الظاهري؛ نظراً لاستخراج جميع عباراتها من الأدبيات ذات الصلة بالتقسيم الإداري ومشاركة المعرفة المنشورة في كبرى المجلات العالمية في مجال السياحة والضيافة، والتي تم الاستشهاد بها في غالبية الدراسات التجريبية، حيث تألف مقياس التكامل الوظيفي من ست عبارات تم الاستشهاد بها من مرجع (Turkulainen & Ketokivi, 2012)، في حين مقياس التمايز الوظيفي تكون من ست عبارات تم الاستشهاد بها من مرجع (Jansen et al., 2009)، وأيضاً مقياس الاتصالات التنظيمية تكون من ثمان عبارات ومقياس التفاعلات الشخصية تألف من ثمان عبارات وتم الاستشهاد بهما من مرجع (Ramayah, et al., 2014).

٩- جمع البيانات

قبل إجراء جمع البيانات، تم فحص الاستبيان على عينة محدودة من العاملين في المستويات الوظيفية الدنيا بالفنادق محل الدراسة لضمان بساطة المحتوى وسهولة فهم مضمونه. تأسيساً على ذلك، تم جمع البيانات في الفترة من ١ فبراير إلى ١٠ فبراير ٢٠٢٤ باستخدام نفس الاستبيان المُعاد هيكلة محتواه، تم توزيع ٦٤٥ استمارة بفنادق الخمس نجوم ومن ثم حصلنا على ٤٣١ استجابة مكتملة بمعدل استجابة قدر بـ ٦٦.٨%. بناءً على ذلك، قمنا باستخدام اختبار مان ويتي لفحص مدى صحة البيانات المجمعدة وتقدير الفروق بين الاستجابات المجمعدة من جميع الفنادق. في سياق الدراسة، تحقق هذا الاختبار مما إذا كان التباين في قيم المجموعتين لا يقدم أية فروق دالة إحصائية، مما يُشير إلى عدم وجود تحيزٍ في الاستجابات المجمعدة (Perme & Manevski., 2019). بالإضافة إلى ذلك، استخدمنا تقنية متقدمة وهي Unhelpful case technique لفحص مجموعة

البيانات والتحقق من وجود قيم متطرفة يجب إزالتها من عدمه (Belone, et al.,2016). تم استبعاد ٦٦ استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي وذلك لتضمنها قيم متطرفة، بناءً على ذلك، قُدر حجم العينة النهائي بـ ٣٦٥ استجابة صالحة لمزيد من الاختبارات الإحصائية.

١٠- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار ٢٨ كخطوة أولية لتحليل البيانات، حيث يتم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي على جميع المقاييس في الدراسات التجريبية ذات الصلة بقطاع الضيافة (Sood & Mehendale,2023). يُعد التحليل العاملي مفيداً في تحديد البنية الأساسية للعلاقات بين المتغيرات في أداة القياس (Goni et al.,2020). في هذا السياق، سيتم إجراء هذا التحليل باستخدام تحليل عامل المحور الرئيسي، حيث يتوقع وجود ارتباط بين العبارات متجمعة في عوامل مختلفة (Naala et al.,2017). كما اعتمدت الدراسة على استخراج تكرارات خصائص العينة، وكذلك مؤشرات الإحصاء الوصفي التي تشتمل على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (Abdelmoula et al., 2015).

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر PLS-SEM أكثر ملاءمة للبحوث الاستكشافية أو الموجهة نحو التنبؤ (Memon et al.,2021). في سياق متصل، تم استخدام هذه النمذجة لمعرفة اثنين من النماذج الإحصائية: (١) نموذج القياس باستخدام تقييم الصدق التقاربي، الصدق التمييزي والاتساق الداخلي بين مؤشرات القياس و (٢) النموذج الهيكلي باستخدام bootstrapping مع إمكانية إعادة أخذ العينات لأكثر من ٥٠٠٠ تكرار مع فاصل ثقة ٩٥% لاختبار الفروض المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات القياس، إلى جانب تقدير مدى ملاءمة جودة النموذج المستخرج باستخدام مؤشرات إحصائية متقدمة (Russo & Stol, 2021).

١١- النتائج والمناقشة

١١-١ وصف الخصائص الديموغرافية

يتضح من جدول ١ أن خصائص أفراد العينة (N = 365) تمثلت في إجمالي التكرارات والنسب المئوية لهذه التكرارات.

جدول ١. الخصائص الديموغرافية

حجم العينة = ٣٦٥							
الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات	الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات
الجنس	ذكر	98.1	358	القسم التابع له	قطاع الغرف	38.9	142
	أنثى	1.9	7		الأغذية والمشروبات	31.0	113
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	35.9	131		الموارد البشرية	5.8	21
	٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	46.3	169		الصيانة	6.6	24
	٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	13.4	49		الأمن	5.5	20
	٥٠ فأكثر	4.4	16		الحسابات	12.3	45
المؤهل العلمي	دكتوراه / ماجستير	3.3	12	عدد سنوات الخبرة المهنية	أقل من ٣ سنوات	18.9	69
	بكالوريوس/ ليسانس	57.3	209		٣ - ٥ سنوات	30.4	111
	ثانوي عام	35.1	128		٦ - ٨ سنوات	23.6	86
	تعليم أساسي	4.4	16		٩ سنوات فأكثر	27.1	99

يتبين من جدول ١ أن معظم المشاركين في فئة الجنس كانوا من فئة الذكور (98.1%)، وهذا ما يبين أن معظم العاملين في الفنادق في مدينة شرم الشيخ من الذكور بسبب بعد المدينة عن القاهرة ومدن الأقاليم. كما أن النسبة الأكبر من المشاركين في فئة الفئة العمرية كانوا من فئة ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة (46.3%) وهذا ما يبين أن الفنادق تعتمد على توظيف الفئات الشابة. علاوة على ذلك، كانت معظم المشاركين في فئة المؤهل العلمي كانوا من فئة بكالوريوس/ليسانس (57.3%) وهذا ما يبين أن معظم العاملين يتمتعون بمستوى تعليم عال. وأيضاً كانت معظم المشاركين في فئة القسم التابع له كانوا من فئة قطاع الغرف (38.9%) وهذا ما يبين أن قطاع الغرف أكثر قطاعات الفندق احتياجاً للعاملين. وأخيراً كانت معظم المشاركين في فئة عدد سنوات الخبرة المهنية كانوا من فئة ٣-٥ سنوات (30.4%) وهذا ما يبين أن لديهم معارف ومهارات عالية يستطيعون مشاركتها مع زملائهم.

٢-١١ الصدق التقاربي

يُعد هذا التحليل نوعاً فرعياً من نمذجة المعادلات الهيكلية، حيث أصبح نهجاً مستقلاً في الآونة الأخيرة (عبد الوهاب وعبدالناصر، ٢٠٢٣). في هذا التحليل، يفترض ملاحظة جميع المتغيرات مع التعبير عن علاقاتها المتبادلة من حيث العبارات المنتمية إليها، ومن ثم يتطلب إجراء هذا التحليل التحقق من الاتساق الداخلي، الصدق التقاربي والصدق التمييزي لمتغيرات القياس (Purwanto, 2021).

تستخدم الطريقة مُعامل ألفا كرونباخ حيث يتم تقدير الاتساق الداخلي باستخدامه والذي يُعتبر المقياس الأكثر شيوعاً للموثوقية، حيث يُقترح أن تكون قيمته أعلى من ٠.٧٠. لتحقيق موثوقية جيدة (Kennedy, 2022). من ناحية أخرى، يمثل الصدق التقاربي قدرة العبارات على قياس المتغير الذي نحاول قياسه بدقة، حيث من المتوقع أن تشترك العبارات التي تلتقط نفس المتغير في نسبة عالية من التباين، وتُعد القيمة التي تصل إلى ٠.٧٠٨ فأكثر أن تلك العبارات موثوقة، علاوة على ذلك، هناك طريقة أخرى للتحقق من موثوقية المقاييس وهي استخدام مؤشر "الموثوقية المركبة"، حيث يبحث هذا المؤشر في مدى اتساق الأسئلة المختلفة حول موضوع ما (Abdelmoula, et,al., 2015).

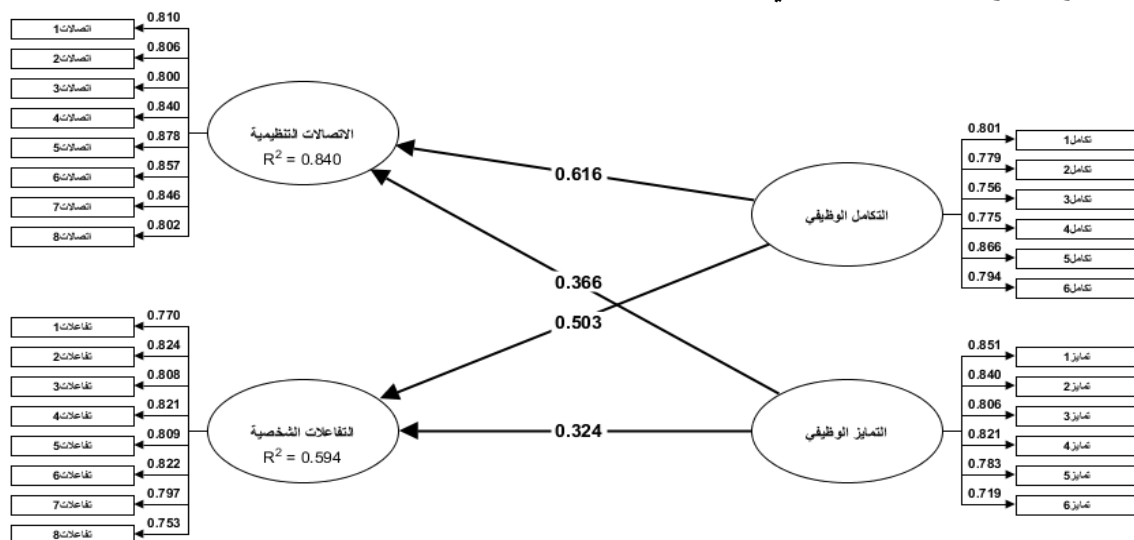
فإذا كانت الموثوقية المركبة أكبر من ٠.٧، فهذا يعني أن عبارات المؤشر المشبعة على المتغير مرتبطة ارتباطاً وثيقاً ببعضها البعض (Naala et al., 2017). لضمان تحقيق الصدق التقاربي، تم استخدام قيم متوسط التباين المستخرج، الذي يُشير إلى الدرجة التي يفسر بها المتغير تباين مؤشرات/عباراته، في سياق متصل، يجب ألا يقل متوسط التباين المستخرج عن ٠.٥٠ لإظهار مستوى مقبول من الصدق التقاربي (Dos Santos & Cirillo, 2023)، مما يعني أن المتغير الكامن يفسر ما لا يقل عن ٥٠% من التباين. يُبين جدول ٢ نتائج التحليل التوكيدي على النحو التالي:

جدول ٢. نتائج التحليل التوكيدي المركب

المتغيرات	الفقرة	تشبع الفقرة	الموثوقية المركبة	مُعامل كرونباخ ألفا	متوسط التباين المُستخرج
التكامل الوظيفي	يوجد تكامل فعال بين كافة اقسام الفندق	0.801	0.912	0.884	0.634
	تعالج المشكلات الناشئة بين ادارات الفندق المختلفة فور حدوثها	0.779			
	يوجد تنسيق جيد بين أقسام الفندق المختلفة	0.756			
	تتفاعل اقسام الفندق مع بعضها البعض بانتظام	0.775			
	تنظم اقسام الفندق انشطتها الداخلية فيما بينها لضمان سلاسة العمل	0.866			
	تتكامل مهام العمل بين الاقسام المختلفة بشكل متناسق	0.794			
التميز الوظيفي	تدار عمليات التشغيل الفندقي بشكل منفصل تنظيماً عن جهود الابتكار	0.851	0.916	0.890	0.647
	يختص كل قسم داخل الفندق بوظائف معينة و مجالات عمل محددة	0.840			
	تولي اقسام الفندق اولوية خاصة لتلبية احتياجات النزلاء المحددة بشكل مختلف	0.806			
	هناك فصل تنظيمي بين الأقسام التشغيلية والاقسام الإدارية في الفندق	0.821			
	يوجد فرق عمل مستقلة في كل قسم بالفندق لتعزيز جهود الابتكار والتطوير	0.783			
	تختص بعض الأقسام بالفندق بمهام طويلة المدى وأخرى بمهام قصيرة المدى	0.719			
التفاعلات الشخصية	أقوم بدعم زملائي الأقل خبرة داخل / خارج القسم بالمعلومات المتاحة لدي.	0.770	0.935	0.920	0.641
	أحافظ على علاقات تدريب طويلة الأمد مع زملائي الجدد داخل / خارج القسم.	0.824			
	اقض وقتاً في إجراء المحادثة الشخصية مع الآخرين لمساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.	0.808			
	أقوم باطلاع الآخرين عن المعلومات المتعلقة بالقسم من خلال إجراء المحادثات الشخصية.	0.821			
	أشارك الشغف والإثارة حول بعض المواضيع المعينة مع الآخرين من خلال المحادثة الشخصية.	0.809			
	أشارك الخبرات المهمة التي تساعد الآخرين على تفادي المخاطر الوظيفية من خلال المحادثة الشخصية.	0.822			
	أقوم بإجراء المحادثات عبر الإنترنت مع زملائي الجدد لمساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.	0.797			
	اقض وقتاً في التواصل عبر مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني مع الآخرين لمساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.	0.753			
الاتصالات التنظيمية	أعبر عن ارائي وافكاري بحرية داخل اجتماعات القسم الذي أنتمي إليه.	0.810	0.947	0.935	0.689
	أشارك بصفة دورية في جلسات العصف الذهني لتقديم مقترحات جديدة.	0.806			
	اقدم اقتراحات لحل المشكلات أثناء انعقاد اجتماعات القسم الذي أنتمي إليه.	0.800			

		0.840	أجيب عن التساؤلات التي يطرحها زملائي في اجتماعات القسم الذي أنتمي إليه.
		0.878	اطرح أسئلة مقبولة يمكن أن تلهم الآخرين للتفكير ومناقشاتهم أثناء انعقاد اجتماعات القسم الذي أنتمي إليه.
		0.857	أحب أن أشارك قصص النجاح التي قد تفيد الفندق أثناء انعقاد اجتماعات القسم الذي أنتمي إليه.
		0.846	أتحدث عن الإخفاقات أو الأخطاء الشخصية السابقة المتعلقة بالعمل في اجتماعات القسم لمساعدة الآخرين على تجنب تكرارها.
		0.802	أحب أن أقدم العروض التقديمية المشوقة في اجتماعات القسم الذي أنتمي إليه.

تظهر النتائج في جدول ٢ أن جميع قيم تشبع الفقرات أعلى من ٠.٧٠٨، كما أن قيم كرونباخ ألفا والموثوقية المركبة تخطت قيمة ٠.٧٠، بالإضافة الى ذلك، فإن جميع قيم متوسط التباين المستخرج أعلى من ٠.٥٠، بما يؤكد تمتع نموذج القياس بصدق تقاربي مقبول (Kennedy,2022).



شكل ١. نتائج الصدق التقاربي

١١-٣ الصدق التمييزي

يمثل الصدق التمييزي مدى اختلاف المتغير من الناحية المفاهيمية والإحصائية القابلة للقياس عن المتغيرات الأخرى المدرجة في النموذج، بالنسبة إلى PLS-SEM، يتم تقييم الصدق التمييزي من خلال نسبة Heterotrait-Monotrait (HTMT)، في هذه الحالة، يجب أن تكون هذه القيم أقل من ٠.٨٥ للمتغيرات المختلفة من الناحية المفاهيمية وأقل من ٠.٩٠ للمتغيرات القابلة للمقارنة من الناحية المفاهيمية (Rasoolimanesh,2022). علاوة على ذلك، تم استخدام معيار Fornell-Larcker الذي يعتبر أحد أكثر التقنيات شيوعاً لفحص الصدق التمييزي لنماذج القياس (Afthanorhan et.,2021). تظهر نتائج الصدق التمييزي بجدول ٣ على النحو التالي:

جدول ٣. نتائج الصدق التمييزي

أ. نهج نسبة HTMT				
(٤)	(٣)	(٢)	(١)	المتغيرات
				1. الاتصالات التنظيمية
			0.622	2. التفاعلات الشخصية
		0.516	0.468	3. التكامل الوظيفي
	0.546	0.556	0.584	4. التمايز الوظيفي
ب. معيار Fornell-Larcker				
			0.889	1. الاتصالات التنظيمية
		0.841	0.585	2. التفاعلات الشخصية
	0.734	0.544	0.776	3. التكامل الوظيفي
0.747	0.526	0.474	0.660	4. التمايز الوظيفي

كشفت نتائج جدول ٣ عن قيم HTMT التي لم تتجاوز ٠.٨٥، وكذلك قيم متوسطات التباين المستخرجة بمعيار Fornell-Larcker كانت أكبر بين كل متغير مقارنة بارتباطه بالمتغيرات الأخرى، مما يثبت أن نموذج القياس يمتلك صدق تمييزي مقبول (Rasoolimanesh, 2022).

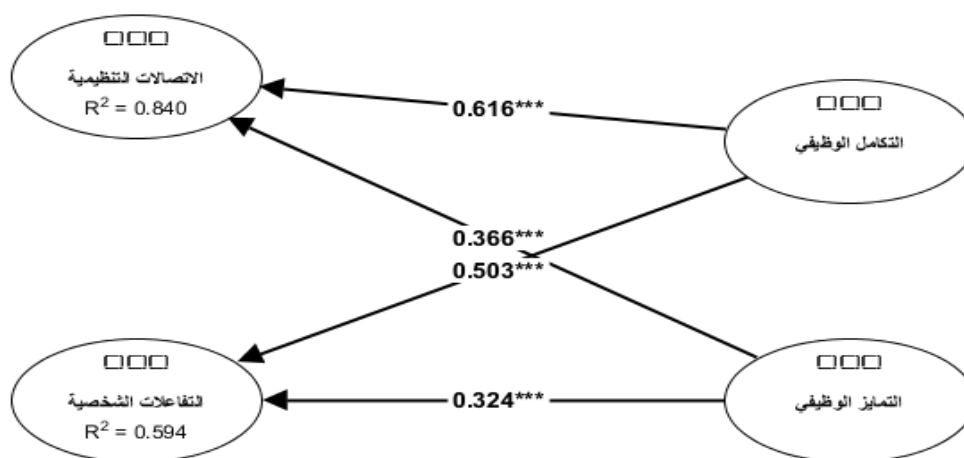
١١-٤ تقييم النموذج الهيكلي

يُظهر من جدول ٤ مدى ملائمة جودة النموذج. في البداية، تم استخدام الخطأ المعياري لمتوسط مربع الخطأ (SRMR)، والتي يجب أن تكون هذه القيمة أقل من ٠.٠٨ (Sobaih & Elshaer, 2022). ثانيًا، تم استخدام مؤشر الملائمة المعياري (NFI) الذي يجب أن تكون قيمته أكثر من ٠.٩٠ (Pavlov et al., 2021). من ناحية أخرى، يوضح جدول ٤ قيم المعامل القياسي "بيتا"، قيم t (يجب أن تزيد عن ١.٩٦)، واحتمالاتها الإحصائية (يجب أن تزيد عن ٠.٠٥) (Schiller et al., 2017). كما تم توظيف قيم حجم التأثير (f^2) للتعرف على مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، حيث أن القيم التي تزيد عن ٠.١٤؛ فتعتبر تأثير قوية، وذلك بالدراسات ذات الصلة بالسياحة والضيافة وفقًا لما أوصى به (Khalilzadeh & Tasci 2017). علاوة على ذلك، تم توظيف قيم معامل التحديد (R^2) كمؤشر لمدى ملائمة النموذج للبيانات، حيث يُستخدم لتفسير الاختلاف الملحوظ في المتغير التابع، كما تُعتبر قيم معامل التحديد مقبولة عندما تكون أعلى من ٣٠% في الدراسات التجريبية في مجال العلوم السلوكية والاجتماعية (Hsu et al., 2015).

جدول ٤. نتائج النموذج الهيكلي

نتيجة الفرض	معامل التحديد	حجم التأثير	المعنوية	قيمة T	قيمة β	المسار
قبول الفرض الأول	0.823	0.823	٠.٠٠٠	11.871	0.616***	التكامل الوظيفي ← الاتصالات التنظيمية
قبول الفرض الثاني	0.398	0.398	٠.٠٠٠	7.251	0.366***	التمايز الوظيفي ← الاتصالات التنظيمية
قبول الفرض الثالث	0.295	0.295	٠.٠٠٠	6.924	0.503***	التكامل الوظيفي ← التفاعلات الشخصية
قبول الفرض الرابع	0.323	0.323	٠.٠٠٠	4.578	0.324***	التمايز الوظيفي ← التفاعلات الشخصية

كشفت نتائج جدول ٤ وشكل ٢ أن التكامل الوظيفي أثر إيجابياً ومعنوياً في الاتصالات التنظيمية ($\beta = 0.616$; $t = 11.871$; $p < .001$)، مما يُشير إلى قبول الفرض H1. وبالمثل، كشفت نتائج جدول ٤ وشكل ٢ أن التمايز الوظيفي أثر إيجابياً ومعنوياً في الاتصالات التنظيمية ($\beta = 0.366$; $t = 7.251$; $p < .001$)، مما يُشير إلى قبول الفرض H2. وفي حين أشارت نتائج جدول ٤ وشكل ٢ عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتكامل الوظيفي في التفاعلات الشخصية ($\beta = 0.503$; $t = 6.924$; $p < .001$)، مما يُشير إلى قبول الفرض H3. كما أشارت نتائج جدول ٤ وشكل ٢ عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتمايز الوظيفي في التفاعلات الشخصية ($\beta = 0.324$; $t = 4.578$; $p < .001$)، مما يُشير إلى قبول الفرض H4.



شكل ٢. نتائج الفروض المباشرة

الاستنتاجات والمناقشة العامة

أشارت النتائج أن التكامل الوظيفي أثر إيجابياً ومعنوياً في الاتصالات التنظيمية بما يدعم الفرض H1 واتفقت هذه النتيجة مع (Gelard et, al.2013) والذي يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يؤثر على مقدار المعرفة الجديدة التي يتم إنتاجها ومشاركتها. ومن ناحية أخرى يعتبر التواصل بين العاملين من مختلف الأقسام تفاعلاً جانبياً ويشبه التشاور ويتبادلون الأفكار بدلاً من قيام شخص واحد بإعطاء الأوامر لآخر لذا فإن هذه التفاعلات بين العاملين يمكن أن تحسن عملية مشاركة المعرفة. وتؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار بين العاملين لإنتاج منتجات وأفكار جديدة. وفي الوقت نفسه يؤدي مشاركة المعرفة إلى تحسين رأس المال الفكري.

أظهرت النتائج أن التمايز الوظيفي أثر إيجابياً ومعنوياً في الاتصالات التنظيمية بما يدعم الفرض H2 واتفقت هذه النتيجة مع (Iftikhar & Lions,2022) والذي أشار إلى أن الهيكل التنظيمي الذي يدعم الانفتاح والإبداع والابتكار داخل المنظمة يؤدي إلى تعزيز مشاركة المعرفة وإنشاء بيئة تعليمية جيدة، حيث يؤدي الموظفون مجموعة متنوعة من المهام ويشاركون في التحسين المستمر.

كشفت النتائج أن التكامل الوظيفي أثر إيجابياً ومعنوياً في التفاعلات الشخصية بما يدعم الفرض H3 وقد اختلفت هذه النتيجة مع (Farooq,2017) والذي يشير إلى غالباً ما تؤدي الهياكل الرسمية والمركزية إلى

إضعاف نجاحات مشاركة المعرفة، في حين أن الهيكل الأكثر مرونة وغير الرسمية يسهل ذلك. وإذا كان الهيكل التنظيمي أكثر رسمية وأكثر مركزية وأقل تكاملاً، فسيتم تعزيز مستوى مشاركة المعرفة. على الرغم من ذلك اتفقت تلك النتيجة مع (Raziq et al.,2020) حيث أكد أن التكامل الوظيفي يساعد الأقسام المختلفة على مشاركة المعرفة بشكل أكثر دقة وبسرعة وفعالية.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن التمايز الوظيفي أثر إيجابياً ومعنوياً في التفاعلات الشخصية بما يدعم الفرض H4 وقد اختلفت تلك النتيجة عن دراسة (Islam et al.,2014) والذي أشار إلى أن الهيكل الرسمي له علاقة سلبية بعملية مشاركة المعرفة. ولمزيد من الإيضاح فإن المنظمات ذات الهيكل الرسمي لا يمكنها ضمان مشاركة المعرفة بحرية، حيث تركز هذه المنظمات على أهداف محددة ولا تشجع ثقافة مشاركة المعرفة بشكل فعال. في الواقع، يمكن أن يعيق إضفاء الطابع الرسمي التوصل إلى أفكار جديدة. في حين أن البيئة غير الرسمية أو الهيكل الأكثر مرونة يجعل العاملين يشعرون بقدر أقل من التوتر، مما يخلق فرصاً لمشاركة المعرفة مع بعضهم البعض فيما يتعلق بعملهم مما يخلق قدرًا أكبر من المرونة والإبداع.

يمكن أن تعزز وسائل التواصل الاجتماعي سلوك مشاركة المعرفة لدى العاملين دون مقاومة كبيرة، ويمكن أيضاً أن تعالج العديد من القضايا مثل اكتناز المعرفة، وانخفاض مستويات المهارات والمعرفة، وضعف التواصل والمشاركة. عندما يشارك أصحاب العمل والعاملين بشكل متبادل في تخطيط وتنفيذ ممارسات مشاركة المعرفة باستخدام أدوات الشبكات الاجتماعية، فإن النتيجة هي تحسين مستويات الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي، حيث أن مشاركة العاملين والتواصل الفعال يمكن أن يحسن النتائج اليومية للأنشطة التنظيمية المختلفة.

التوصيات

- وضع قواعد لإنشاء إدارة المعرفة داخل الفنادق وتحديد مسؤولياتها من اكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها بين العاملين لما لها من تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بين المنافسين.
- وضع نظام للحوافز والمكافأة للعاملين الذين يشاركون معارفهم داخل أو خارج القسم.
- إقامة دورات تدريبية للعاملين لكيفية التعامل مع قواعد البيانات الخاصة بالفندق، وذلك حتى يسهل عملية مشاركة المعرفة الصريحة.
- إقامة اجتماعات شهرية لكل قسم وذلك لمناقشة الصعوبات والمشاكل التي حدثت خلال الشهر وطريقة حل تلك المشاكل وذلك لتحفيز العاملين على مشاركة معارفهم الضمنية والصريحة.
- الاهتمام بالعاملين الذين لديهم فروق فردية مثل: الفروق التعليمية والعمرية، وذلك لحثهم على مشاركة معارفهم مع زملائهم الآخرين.

قيود الدراسة والدراسات المستقبلية

- تم اختيار مدينة شرم الشيخ كعينة للدراسة وأدى عدم قابلية نتائج الدراسة للتعميم على جميع الفنادق. وعلى هذا النحو يمكن للباحثين المستقبليين إجراء نفس النموذج البحثي على مجتمعات بحثية أخرى.

- تم اختيار فنادق الخمس نجوم كعينة للدراسة، يمكن للدراسات المستقبلية استخدام فنادق الأربع أو الثلاث نجوم كعينة أخرى.
- تم استخدام متغيرين (التقسيم الإداري وسلوك مشاركة المعرفة) بدون متغير وسيط أو معدل. نقترح على الدراسات المستقبلية إضافة متغير وسيط مثل: الدعم التكنولوجي، والابتكار، وتأثير الحوافز. وكذلك نقترح إضافة متغير معدل مثل: السمات الشخصية.
- تم قياس سلوك مشاركة المعرفة من خلال الاتصالات التنظيمية والتفاعلات الشخصية ونقترح استخدام مقياس آخر لقياس سلوك مشاركة المعرفة مثل: جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة.
- اعتمدت الدراسة على أخذ آراء العاملين دون المديرين لذا يمكن للأبحاث المستقبلية استطلاع آراء المديرين دون العاملين.
- استخدام متغيرات الضابطة مثل: السن والنوع والمؤهل التعليمي وقياسها على المتغير التابع.
- استخدام أنواع أخرى من التقسيم مثل التقسيم الجغرافي والتقسيم حسب العملاء.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- طه، طارق. (2008). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت*. دار الفكر الجامعي
- عبد الوهاب، ع. أ.، & عبدالناصر أنيس. (٢٠٢٣). تحليل نمذجة المعادلات البنائية وأنواعها وتطبيقاته النفسية والتربوية. مجلة بحوث التربية الخاصة والتعليم الشامل، ١(١)، ٣٩-٧٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abdel-Aal, E. M., & Khairy, H. A. (2016). "Assessing Hotel Employees' Knowledge Sharing Attitude and Behavior: Personality Traits Perspective". *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(2), 101-112.
- Abdelmoula, M., Chakroun, W., & Akrouf, F. (2015). The effect of sample size and the number of items on reliability coefficients: Alpha and rho: A meta-analysis. *International Journal of Numerical Methods and Applications*, 13(1), 1-20.
- Abou-Shouk, M., Zoair, N., Aburumman, A., & Abdel-Jalil, M. (2022). The effect of personality traits and knowledge-sharing on employees' innovative performance: A comparative study of Egypt and Jordan. *Tourism Management Perspectives*, 44, 101024.
- Adeyoyin, S. O., Agbeze-Unazi, F., Oyewunmi, O. O., Adegun, A. I., & Ayodele, R. O. (2015). Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library. *Library Philosophy & Practice*.
- Afthanorhan, A., Ghazali, P. L., & Rashid, N. (2021). Discriminant validity: A comparison of CBSEM and consistent PLS using Fornell & Larcker and HTMT approaches. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1874, No. 1, p. 012085). IOP Publishing.
- Ahmed, M. A. (2017). The importance of the organizational structuring and departmentalization in workplace. *The Journal of Middle East and North Africa Sciences*, 3(3), 30-38.
- Al-Hawamdeh, N., & Al-edenat, M. (2019). "Determinants of Barriers to Knowledge Sharing in the Jordanian Hospitality Industry". *International Business Research*, 12(7), 121-132.

- Al-Mamoori, A. G. R., & Ahmad, Z. A. (2015). "Linking organizational structure, technological support and process innovation: The mediating role of knowledge sharing in the Iraqi textile industry". In SHS Web of Conferences (Vol. 18, p. 01007). EDP Sciences.
- Awa, K. I. (2016). Functional structure and operational issues: An examination of core challenges and remedies. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(1), 1-4.
- Batool, F., Mohammad, J., Awang, S. R., & Ahmad, T. (2022). The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1251-1278.
- Belone, L., Lucero, J. E., Duran, B., Tafoya, G., Baker, E. A., Chan, D., ... & Wallerstein, N. (2016). Community-based participatory research conceptual model: Community partner consultation and face validity. *Qualitative health research*, 26(1), 117-135.
- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 37(3), 521-540.
- Cunha, M., Clegg, S., Gaim, M., & Giustiniano, L. (2022). *Elgar Introduction to Designing Organizations*. In *Elgar Introduction to Designing Organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Dos Santos, P. M., & Cirillo, M. Â. (2023). Construction of the average variance extracted index for construct validation in structural equation models with adaptive regressions. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 52(4), 1639-1650.
- Farooq, R. (2018). "A conceptual model of knowledge sharing". *International Journal of Innovation Science*.
- García-Almeida, D. J., & Ballesteros-Rodríguez, J. L. (2018). Analysis of knowledge tacitness in the transfer of food and beverage practices: Evidence from new chain hotels. *Journal of evolutionary studies in business*, 3(1), 54-83.
- Gelard, P. A. R. V. A. N. E. H., Emamisaleh, K., Hassanabadi, M., & Shakouri Rad, M. (2013). Looking into knowledge management from organizational structure perspective. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 518-529.
- Goni, M. D., Naing, N. N., Hasan, H., Wan-Arfah, N., Deris, Z. Z., Arifin, W. N., ... & Arshad, M. R. (2020). Development and validation of knowledge, attitude and practice questionnaire for prevention of respiratory tract infections among Malaysian Hajj pilgrims. *BMC public health*, 20, 1-10.
- Halushchak, O., & Halushchak, M. (2015). Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава*, (1), 230-238.
- Hammouri, Q., & Altaher, A. (2020). The Impact of Knowledge Sharing on Employees Satisfaction. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(10), 2357-2366.
- Hsu, H. Y., Kwok, O. M., Lin, J. H., & Acosta, S. (2015). Detecting misspecified multilevel structural equation models with common fit indices: A Monte Carlo study. *Multivariate Behavioral Research*, 50(2), 197-215.
- Iftikhar, R., & Lions, C. (2022). Interorganizational knowledge sharing barriers and enablers: the case of Peshawar Bus Rapid Transit project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 769-792.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., & Hasan, I. (2015). "Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing". *Vine*.

- Jansen, J. J., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization science*, 20(4), 797-811.
- Kennedy, I. (2022). Sample size determination in test-retest and Cronbach alpha reliability estimates. *British Journal of Contemporary Education*, 2(1), 17-29.
- Lee, J. Y., Kozlenkova, I. V., & Palmatier, R. W. (2015). Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 73-99.
- Letshaba, R. K., Maziriri, E. T., Ndoro, T. T., & Chuchu, T. (2020). Structural differentiation and organisational learning capability as predictors of corporate venturing and business growth among SMEs in South Africa.
- Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of business research*, 64(7), 728-736.
- Marri, M., Soo, H., & Ali, H. (2020). Structural ambidexterity: Exploring alternative pro-ambidexterity conducive structural designs for recourse-constrained organizations. *Archives of Business Research*, 7(12), 307-320.
- Memon, M. A., Ramayah, T., Cheah, J. H., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2021). PLS-SEM statistical programs: a review. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 5(1), 1-14.
- Mijušković, V. M., & Todorović-Spasenić, A. (2020). Organizational structure as a predictor of the supply chain management efficiency. *Ekonomika preduzeća*, 68(5-6), 427-441.
- Naala, M., Nordin, N., & Omar, W. A. B. W. (2017). Innovation capability and firm performance relationship: A study of pls-structural equation modeling (Pls-Sem). *International Journal of Organization & Business Excellence*, 2(1), 39-50.
- Nwankwo, C. A., Kanyangale, M. I., & Eze, S. U. (2022). Organisational Structure as a Strategic Enabler of Commercial Bank Employees in Nigeria.
- Nooshinfard, F., & Nemati-Anaraki, L. (2014). "Success factors of inter-organizational knowledge sharing: a proposed framework". *The Electronic Library*.
- Pavlov, G., Maydeu-Olivares, A., & Shi, D. (2021). Using the standardized root mean squared residual (SRMR) to assess exact fit in structural equation models. *Educational and Psychological Measurement*, 81(1), 110-130.
- Perme, M. P., & Manevski, D. (2019). Confidence intervals for the Mann–Whitney test. *Statistical methods in medical research*, 28(12), 3755-3768.
- Purwanto, A. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) analysis for social and management research: a literature review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*.
- Ramayah, T., Yeap, J. A., & Ignatius, J. (2014). Assessing knowledge sharing among academics: A validation of the knowledge sharing behavior scale (KSBS). *Evaluation review*, 38(2), 160-187.
- Rasoolimanesh, S. M. (2022). Discriminant validity assessment in PLS-SEM: A comprehensive composite-based approach. *Data Analysis Perspectives Journal*, 3(2), 1-8.

- Raziq, M. M., Ahmad, M., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., & David, M. (2020). "Organisational Structure and Project Success: The Mediating Role of Knowledge Sharing". *Journal of Information & Knowledge Management*, 19(02), 2050007.
- Russo, D., & Stol, K. J. (2021). PLS-SEM for software engineering research: An introduction and survey. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 54(4), 1-38.
- Schiller, H., Lekander, M., Rajaleid, K., Hellgren, C., Åkerstedt, T., Barck-Holst, P., & Kecklund, G. (2017). The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress—a group randomized intervention study using diary data. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 109-116.
- Shahid, Q., & Naveed, M. A. (2020). Knowledge sharing behavior of academicians in Pakistan. *Library Philosophy and Practice*, 1-14.
- Shaukat, R., Ahmad, S., Naveed, M. A., & Ur Rehman, S. (2023). Impact of personality traits on knowledge sharing behavior of academicians: a case of University of Sargodha, Punjab, Pakistan. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231160984.
- Sobaih, A. E. E., & Elshaer, I. A. (2022). Personal traits and digital entrepreneurship: A mediation model using SmartPLS data analysis. *Mathematics*, 10(21), 3926.
- Sood, V., & Mehendale, S. (2023, October). Exploratory factor analysis in social media by Kaiser-Meyer-Olkin statistical approach. In *AIP Conference Proceedings (Vol. 2869, No. 1)*. AIP Publishing.
- Turkulainen, V., & Ketokivi, M. (2012). Cross-functional integration and performance: what are the real benefits?. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(4), 447-467.
- Ullah, A. (2016). Differentiation in organizational structures of university libraries in Pakistan. *Library Management*, 37(8/9), 507-519.
- Ugoani, J. (2021). Understanding the Relationship Between Departmentalization and Management Performance: First Bank's Exemplary Model. *International Journal of Environmental Planning and Management*, 7(2), 59-71.
- Vieregger, C., Larson, E. C., & Anderson, P. C. (2017). Top management team structure and resource reallocation within the multibusiness firm. *Journal of Management*, 43(8), 2497-2525.
- Wekesa, E. N., Moguche, A., & Muchai, P. (2022). Influence of Knowledge Acquisition on Customer Satisfaction in Four and Five Star Hotels in Nairobi County, Kenya.
- Zhong, S., Zhao, X., & Song, J. (2023). MNEs' Ambidexterity Strategies and Moral Conflicts: The Case of Google in China. *Journal of Business Ethics*, 1-16.



Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



The Effect of Departmentalization in Maximizing Organizational Communications and Interpersonal Interactions: As Applied to Five-Star Hotels in Sharm El-Sheikh

Mohamed Saied Hammad Moataz Bellah Farid Samy Wageh Mahmoud
Hotels Management Department – Faculty of Tourism and Hotels –Suez Canal University

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Knowledge sharing;
organizational
communication;
interpersonal
interactions;
Departmentalization;
functional integration;
functional
differentiation.

(JAAUTH)

Vol. 27, No. 1,

(Dec 2024),

PP. 176-193.

In an era characterized by continuous changes and the emergence of globalization and modern technology, knowledge has become essential to remain competitive, as knowledge can be considered a strategic resource for hotels and an intangible asset, and it is considered a potential source of competitive advantage due to its uniqueness and scarcity. However, knowledge becomes worthless if it is acquired, retained, and not shared, and hence knowledge sharing has become an indispensable element in hotels. As such, the research aims to determine the level of knowledge sharing in hotels through organizational communications and personal interactions, and to identify the role of hotels in enhancing knowledge sharing behavior among employees, as well as to determine the relationship between job differentiation, organizational communications and personal interactions, and also to determine the relationship between functional integration Organizational communications and interpersonal interactions. The descriptive method and the analytical method were used. 365 questionnaires were obtained from employees of five-star hotels in Sharm El-Sheikh. The results of the study concluded that the less integrated, less formal, and more decentralized the organizational structure, the level of knowledge sharing will be enhanced. Job differentiation also helps workers learn new skills as a result of continuing to work on daily tasks, which leads to increased knowledge sharing behavior.