

## أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية

رانيا السيد إبراهيم أبو العينين

محمد عبد العزيز سيد أحمد

المعهد العالي للسياحة والفنادق بالإسماعيلية - ايجوث. المعهد العالي للسياحة والفنادق بالأقصر - ايجوث.

### المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة عشوائية من المدراء ونوابهم ، ورؤساء الأقسام والمشرفين ببعض فنادق الخمسة نجوم بشرم الشيخ للتعرف على آرائهم في أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الفنادق عينة الدراسة تُطبق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.8. ووجدت علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة والفاعلية التنظيمية، ومستوى الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.5).

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

الرشاقة الاستراتيجية؛  
الفاعلية التنظيمية؛  
الفنادق.

(JAAUTH)

المجلد 19، العدد 2،

(2020)،

ص 359-345.

### المقدمة

تمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من المنتجات والخدمات والتنوع في حاجات ورغبات العملاء (kettunen, 2009). وذلك يتطلب من المنظمات الفندقية أن يتوفر لديها كافة المقومات للتكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار.

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية من الطرق الحديثة التي تهدف للاستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يهيمن عليها التغيير، فهي تهدف إلى النجاح في تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية، وإدراك العملاء في الأسواق التنافسية والحرص على رفع مستوى أداء العاملين وتحسين التنظيم الإداري وتطوير المنتجات والخدمات بما ينسجم مع التغييرات المتجددة لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على العملاء (اندراس، 2017).

وتعد الفاعلية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية لأنه معيار تحديد أو فشل نجاح المنظمة ، لأن الفاعلية التنظيمية تركز على الأهداف كمؤشر لتحديد الفاعلية التنظيمية بناء علي موارد البيئة الخارجية وتحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها ، فهي درجة التوافق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة (الصانع، 2013).

### مشكلة الدراسة

تتسم المنظمات الفندقية بالتغيير الدائم والتحديات التنافسية المستمرة، بحيث أصبح من غير الممكن على الفنادق أن تكسب ميزتها التنافسية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط، لذا نجد دراسة الرشاقة الإستراتيجية الذي يركز على العناصر الملموسة وغير الملموسة بأبعادها المختلفة متمثلة التخطيط، والتنظيم، الأفراد، والتكنولوجيا الذي يؤثر على تحقيق الفاعلية التنظيمية. ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هو أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية علي عينة من فنادق الخمسة نجوم بمدينة شرم الشيخ؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية على عينة من فنادق الخمسة نجوم بشرم الشيخ وذلك من خلال:

- إبراز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية كمصطلح جديد.
- التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في الفنادق عينة الدراسة.
- بيان أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة.
- تحديد العلاقة والأثر بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.

### فرض الدراسة

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية مجتمعة والفاعلية التنظيمية بالفنادق عينة الدراسة.

### حدود الدراسة

جاءت حدود الدراسة متسقةً على النحو التالي:

- الحدود البشرية : تتكون عينة الدراسة من مدراء ومشرفي ورؤساء أقسام ومن ينوب عنهم.
- الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة على عينة فنادق الخمسة نجوم في مدينة شرم الشيخ.
- الحدود الزمنية : لقد استغرق تطبيق الاستبانة 15 يوماً من 2020/1/5 إلى 2020/1/20.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق.

## الإطار النظري

## الرشاقة الاستراتيجية Strategic agility

## مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

تُشكل الرشاقة الاستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة ، فقد قدمت بعض الدراسات النظرية والعملية ، مفاهيم متنوعة للرشاقة الاستراتيجية بتعريفها علي أنها القدرة علي استغلال الفرص التي يتباطأ المنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطيع تجاوزها منظمات ذات قدرة ضعيفة" (Narasihman, 2006). ويعرض الجدول (1) آراء بعض الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

جدول (1) وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

الباحث / السنة	المفهوم
(Brannen & Doz, 2012)	القدرة علي اتخاذ قرارات حقيقة في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية.
(العابدي والموسوي، 2014)	القدرة علي مواجهة التغييرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية للمنظمة من أجل الإستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.
(الإنباري، 2015)	القدرة علي التحكم المستمر والتكيف في الوقت المناسب من خلال التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف البيئية المتغيرة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، وأساليب إدارية مستحدثة، وطرق مبتكرة لأداء الأعمال بما يساهم في خلق القيمة.
(القرشي، 2017)	القدرة علي التكيف المستمر مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال كوظيفة من الوظائف الإستراتيجية، والسعي لخلق ليس فقط منتجات وخدمات جديدة ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة مضافة للمنظمة.
(العفيري، 2019)	مدخل تكتيكي لزيادة قدرة المؤسسات علي ادراك وتطويق الأحداث المفاجئة والتغييرات غير المتوقعة التي قد تحدث في بيئة عملها وتقديم الاستجابات التكميلية المناسبة والملائمة لها.
(النشيلي، 2020)	قدرة المنظمة علي استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية علي أن يصاحب ذلك الاستشعار قيامها بإعادة تنظيم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، بما يعزز قدرة المنظمة علي البقاء في عالم الاعمال ويدعم الوضع التنافسي لها.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بأنه "الأساليب الجديدة والمبتكرة التي تتخذها منظمات الأعمال للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي تواجهها بغرض الحصول على ميزة تنافسية وخلق قيمة مضافة للمنظمة".

## أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

– **التخطيط:** عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالة من التوازن بين عناصر ثلاث هي: الهدف ، والموارد والزمن، عن طريق محاول الوصول إلي أقصى درجات الهدف، بأفضل استخدام للموارد، وفي أقصر وقت مستطاع (Abu Radi, 2013). مما يعني أن التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية والعمل علي الاستعداد لها (دراج، 2019).

– **التنظيم:** عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. ويكتسب التنظيم أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها المختلفة للمنظمة، ويساعد العاملين علي العمل لانجاز الأهداف، وعلي أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء من وظيفته بالصورة الصحيحة (الضمور، 2017).

– **التكنولوجيا:** تُعد التكنولوجيا العامل الأساسي في تحديد قدرة المنظمة علي اكتشاف التغييرات البيئية والاستجابة لها، وكذلك استغلال الفرص المتاحة ، كما تُعد من الأمور المهمة عندما تمتلك المنظمة المقدرة علي تحديد الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا ( Oyedijo, 2012).

– **الأفراد:** إن الأفراد الذين يعملون في المنظمات لابد أن يكونوا علي قدر مناسب من الكفاءة والمهارات التي تؤهلهم في مهامهم الوظيفية، وتجعلهم قادرين علي التعامل مع التغيير، ولديهم القابلية لتعلم كل جديد، وتنمية قدراتهم لتحسين أنفسهم بشكل مستمر، ولديهم مهارة التواصل فيما بينهم لتبادل ونقل الخبرات، وتعزيز قدراتهم نحو تحمل المسؤولية (Audran,2011)، نظراً للعلاقة بين ممارسات الأفراد والإنتاجية والتطور في ظل التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية، أصبح الأفراد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التنظيمية (Idris, 2013).

## الفاعلية التنظيمية Organizational effectiveness

## مفهوم الفاعلية التنظيمية

يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظراً لعدم الاتفاق علي ماهية الفاعلية، وعدم الاتفاق علي طبيعة مقاييسها. ويمكن النظر إلي الفاعلية علي أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوي التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها علي التكيف مع البيئة الخارجية (سويسي، 2004). والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة ، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة علي أفضل نحو، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر، أي ما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإن الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف (صالح، 2005). لذلك نحاول عرض جملة من التعاريف الأقرب من المفهوم الأشمل والأوسع حسب التقسيم التالي:

- من المنظور الكلاسيكي: عرفها Baranard علي إنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. كما عرفها Etzioni علي أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية. أما Donnelly فقد عرفها بأنها قياس مستوى إنجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم المصممة. بينما عرفها Price بأنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة (دوسة، 2007).
  - من المنظور النظامي: يعرفها Rorenzweg علي أنها قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وتنمية الموارد البشرية، وتحقيق النمو، ورضاء العملاء (بوضياف، 2010). بينما تطرق إليها Katz, Kahn علي أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية. أما Yuthman, Seachore فقد أشار علي أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول علي ما تحتاجه من موارد نادرة (ثامر، 2014).
  - ومن التعاريف المعاصرة: القدرة المرتبطة في تحقيق الأهداف مع مكونات بيئة غير مستقرة، لتمكن المنظمة من التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها (سعال، 2018).
- وبناء على التعاريف الواردة أعلاه، فإن الفاعلية التنظيمية تعبر عن قدرة المنظمة علي البقاء والتطور من خلال تحقيق أهدافها، وتكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال استخدام الموارد الموجودة، بما يلبي رغبات المستفيدين ورضا الموظفين (خلف، 2020).
- مؤشرات الفاعلية التنظيمية**
- وللفعالية التنظيمية مؤشرات عديدة سوف نسرد بعض منها كما توصل إليها (Campbell.P):**
- الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقاس علي المستوى الفردي أو الجماعي.
  - الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات.
  - دوران العمل: ويشير إلي عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم (الهاشمي، 2010).
  - الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
  - المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث علي مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسيطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة (ثامر، 2014).
  - الاندماج والتوافق: بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
  - المشاركة: مدي مشاركة أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرار.
  - التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة علي تحقيق الأهداف (عجبي، 2016).

## منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحديد أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة متمثلة في (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) علي تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل عينة من فنادق الخمس نجوم يشرم الشيخ وتحديد طبيعة العلاقة بينهما. وتم اختيار فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ لان مفهوم الرشاقة الاستراتيجية يعتبر من الموضوعات المستحدثة في حقل الإدارة الفندقية، وتعتبر الفنادق الخمس نجوم هي الأكثر تنظيماً والتي تسعى دائماً إلي تطبيق كل ما هو جديد من أساليب الإدارة الحديثة ولما تمتلكه فنادق الخمس نجوم من موارد بشرية ذات كفاءة عالية مقارنةً بالفنادق الأقل تصنيفاً من حيث عدد النجوم. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء وزعت علي عينة عمدية من المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام والمشرفين ببعض فنادق الخمس نجوم يشرم الشيخ بواقع عدد 24 فندق بواقع (10) استمارة في كل فندق ليبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها (240) استمارة كان من بينها (231) استمارة بنسبة 96.3% صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم تصميم الاستمارة وفق أهداف الدراسة على النحو التالي:

- البيانات الأولية: وقد شملت الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والتي تكونت من أربع فقرات متمثلة في: النوع، العمر، المستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في المستوى الوظيفي.
- محاور الدراسة: وقد اشتملت علي محورين المحور الأول والذي تناول آراء المدراء ورؤساء الأقسام وتوجهاتهم نحو أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (التخطيط - التنظيم - الأفراد- التكنولوجيا) بواقع (20) فقرة، والمحور الثاني يتمثل في (12 فقرات) تمثل آرائهم نحو مستوى الفعالية التنظيمية بالفندق.

## النتائج والمناقشة

## الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية

النسبة	التكرارات	المتغير
73.6	170	ذكر
26.4	61	أنثى
9.1	21	أقل من 30 عامًا
29.4	68	من 30 إلى 40 عامًا
61.5	142	أكثر من 40 عامًا
6.5	15	مؤهل متوسط أو فوق متوسط
74.9	173	مؤهل جامعي (بكالوريوس/ليسانس)
18.6	43	دراسات عليا
3.0	7	أقل من 5 سنوات
20.4	47	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
76.6	177	أكثر من 10 سنوات

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (73.6%)، بينما بلغت نسبة الإناث (26.4%)، و ذلك التوزيع يعكس شمول عينة الدراسة لوجهات النظر المتعددة لكل من (الذكور - الإناث). أما فيما يخص متوسطات أعمار أفراد عينة الدراسة فقد تمثلت أعمار النسبة الأغلب منهم في أكثر من 40 عاماً بنسبة (61.5%)، يليها من تراوحت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 عاماً بنسبة (29.4%)، ثم من تراوحت أعمارهم من أقل من 30 عاماً بنسبة (9.1%)، بما يعكس شمول عينة الدراسة لمختلف الأعمار والخبرات المناسبة للإجابة على فقرات الاستقصاء بدقة وموضوعية. وفيما يتعلق بالمستوي التعليمي لأفراد العينة فقد أشارت نتائج الدراسة إلي أن غالبية أفراد العينة والتي بلغت نسبتهم نحو (74.958,8%) حاصلين علي مؤهل جامعي، بينما حملة الدراسات عليا في المرتبة الثانية بنسبة (18.6%)، أما من هم حاصلين علي مؤهل متوسط أو فوق متوسط فبلغت نسبتهم (6,5%)، ويعكس ذلك شمول عينة الدراسة للكفاءات العلمية المؤهلة للإجابة على فقرات الاستقصاء بموضوعية. أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، فنجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة (76.6%) تراوحت سنوات خبرتهم في العمل الحالي أكثر من 10 سنوات ثم من كانت سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (20.4%) بينما جاء في المرتبة الأخيرة من هم أقل من 5 سنوات في العمل الحالي بنسبة (9.3%).

#### توجهات وآراء عينة البحث نحو أبعاد الرقابة الاستراتيجية بالفنادق عينة الدراسة

يهدف هذا البند إلي التعرف علي توجهات وآراء أفراد عينة الدراسة من مدراء ورؤساء أقسام ومشرفي الأقسام حول أبعاد الرقابة الإستراتيجية وإلي أي مدي يتم ممارستها بالفندق، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بجدول (3):

جدول رقم (3) توجهات وآراء عينة البحث نحو أبعاد الرقابة الإستراتيجية بالفنادق عينة الدراسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	<b>بُعد التخطيط</b>	<b>3.5</b>	<b>0.78</b>
1	يتم مشاركة جميع الأقسام الإدارية بالفندق في عملية التخطيط.	2.8	0.94
2	يتم الرجوع إلي الإدارات التنفيذية بالفندق للحصول علي البيانات والمعلومات عن الأنشطة اللازمة لوضع الخطط الاستراتيجية.	3.7	0.71
3	يلتزم الفندق بعملية التخطيط المستمر لتطوير أدائه في المستقبل.	3.6	0.66
4	تتميز الأهداف التي يضعها الفندق بمواصفات (SMART الأهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بخطة زمنية).	3.8	0.75
5	يوجد خطط بديلة متطورة لأغراض محددة وفقاً للمتغيرات المستجدة أو الأشواق المنافسة.	3.7	0.75
6	تساعد جهود التخطيط الاستراتيجي في توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجابياً علي الأداء.	3.6	0.87
	يتبع		

<b>0.722</b>	<b>3.7</b>	<b>بُعد التنظيم</b>	
0.62	3.5	يتسم الهيكل التنظيمي للفندق بالوضوح والمرونة.	7
0.74	3.3	يتم تسلسل القرارات والمعلومات عبر مستويات اتخاذ القرار بالفندق.	8
0.75	3.7	هناك وضوح في تحديد المهام والمسئوليات لكل موظف في الفندق.	9
0.91	4.0	تتصل بالإدارة عن طريق مسئولك المباشر في العمل.	10
0.59	3.9	يعتمد الفندق علي وسائل تكنولوجيا حديثة في الاتصال.	11
<b>0.768</b>	<b>3.6</b>	<b>بُعد الأفراد</b>	
0.62	3.8	الفندق لدي القدرة علي جذب الكوادر العلمية ذات الكفاءة.	12
0.93	3.3	يعتمد الفندق برامج منتظمة لتدريب العاملين وتطويرهم لاكتساب المهارات اللازمة.	13
0.74	3.7	يعتمد الفندق في تعيين موظفيه علي أساس التنافس والكفاءة.	14
0.78	3.6	يوجد نظام للحوافز والمكافآت في الفندق.	15
<b>0.738</b>	<b>4.2</b>	<b>بُعد التكنولوجيا</b>	
0.87	3.4	يحرص الفندق علي مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة.	16
0.58	3.9	يستخدم الفندق قدرات تقنية المعلومات من أجل التهيئة والاستجابة للتغيير.	17
0.67	4.1	يمتاز الفندق بوجود نظام إلكتروني فعال لقواعد وإجراءات العمل الرسمية.	18
0.65	4.3	تمكن البنية التحتية لتقنية المعلومات مواجهة الفندق للتنافس السريع في بيئة العمل.	19
0.92	4.2	يملك الفندق وجود قدرات بشرية في تقنية المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية.	20
<b>0.752</b>	<b>3.8</b>	<b>المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمحور الرشاقة الاستراتيجية</b>	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3) إلي أن غالبية أفراد عينة الدراسة جاءت متفقة علي أن مستوي أبعاد الرشاقة الإستراتيجية يتراوح بين متوسطات حسابية (3.5 ، 4.2)، وقد جاءت ترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي للأبعاد علي النحو التالي:

- بُعد التكنولوجيا بمتوسط حسابي بلغ 4.2 وانحراف معياري بلغ 0.738
- بُعد التنظيم بمتوسط حسابي بلغ 3.7 وانحراف معياري 0.722
- بُعد الأفراد بمتوسط حسابي بلغ 3.6 وانحراف معياري 0.768
- بُعد التخطيط بمتوسط حسابي بلغ 3.5 وانحراف معياري 0.78

أولاً **بُعد التخطيط**: أشارت النتائج الواردة في الجدول السابق إلي أن جميع فقرات بُعد التخطيط جاءت بوجه عام متفقة بمتوسط حسابي إجمالي (3.5)، حيث جاءت في مقدمة عناصر بُعد التخطيط عنصر: تتميز الأهداف التي يضعها الفندق بمواصفات SMART (الأهداف محددة، قابلة للقياس، واقعية، يمكن تحقيقها، مرتبطة بخطة زمنية) بمتوسط حسابي (3.8)، بينما احتل المرتبة الأخيرة عنصر: مشاركة جميع الأقسام الإدارية بالفندق في

عملية التخطيط بمتوسط حسابي (2.8). وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عمرو، 2016) بأن التخطيط واحدة من أهم مسؤوليات المدراء علي اختلاف مستوياتهم وتحديد إلي أين تتجه المنظمة، وأن التخطيط لا بد أن يكون جهد ومنظم ومقصود لتحقيق هدف معين، ووضع السياسات والإستراتيجيات وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف.

**ثانياً بُعد التنظيم:** أتضح من نتائج الجدول رقم (3) إلي اتفاق جميع أفراد عينة الدراسة حول بُعد التنظيم بأن الفنادق عينة تتمتع بقدر عالي من وضوح ومرونة الهياكل التنظيمية، وتحديد المسؤوليات والمهام لكل موظفي الفندق، ووجود وسائل تكنولوجية للتواصل والاتصال بالرؤساء بمتوسط حسابي عام (3.7). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه (الصانع، 2013) بأن التنظيم وظيفية مهمة جدا حيث ترتبط بكل ما يتعلق بإيجاد الهياكل، وصيغ العمل وتقسيمه، وتوزيع الصلاحيات، وتنظيم الموارد، ومن ثم التنسيق بين هذه الأنشطة لغرض أن تكون المنظمة فعالة في تحقيق أهدافها.

**ثالثاً بُعد الأفراد:** وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (3) أن البُعد الثالث من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.6). وهو ما يؤكد صحة ما توصلت إليه (الإنباري، 2015) علي أهمية العنصر البشري كمورد إستراتيجي يسهم في تحقيق التميز في أداء المنظمات الفندقية، لذلك يجب الاهتمام بهم وتدريبهم، وتقديم الدعم المعنوي والمالي باستمرار، لزيادة الولاء والانتماء الذي يعكس بذلك زيادة الإنتاجية بالعمل.

**رابعاً بُعد التكنولوجيا:** أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (3) حول البعد الأخير من أبعاد الرشاقة الإستراتيجية أنه احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2)، حيث امتلك الفنادق عينة الدراسة قدرات بشرية في تقنية المعلومات تتمتع بالخبرة الكافية بمتوسط حسابي (4.2)، كما كانت تحرص الفنادق علي مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة بمتوسط حسابي (3.4). وهو ما يتفق مع ما توصل إليه (Abu Radi, 2013) أن التكنولوجيا تساهم في سرعة إنجاز العمل، وزيادة جودة الخدمات المقدمة، وتساهم التكنولوجيا بشكل مستمر في تقديم ميزات إضافية علي الخدمة المقدمة تزيد من مستوى جودتها و كفاءة استخدامها.

#### آراء أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية

تهدف هذه الجزئية إلي التعرف علي توجهات وآراء عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية، وإلي أي يتم إتباع مؤشراتها بالفنادق عينة الدراسة. ولقياس ذلك تم استخدام نفس المقياس السابق (ليكرت الخماسي) للتعبير عن مدى الاتفاق أو الاختلاف مع فقرات المحور. وقد جاءت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بجدول (4):

جدول رقم (4) توجهات وآراء عينة البحث نحو الفعالية التنظيمية بالفنادق عينة الدراسة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>الفعالية التنظيمية</b>			
1	يتكيف الفندق مع الظروف البيئية المختلفة	4.1	0.66
2	الأهداف داخل الفندق واضحة ومحددة بشكل جيد	3.7	0.94
3	الخطط شاملة ومحددة لكل نشاطات وأعمال الفندق	3.4	0.82
4	يتم مراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تتلاءم مع البيئة	3.5	0.92
5	حجم الإشغال داخل الفندق في تزايد وبصورة مستمرة	3.7	0.89
6	يسعي الفندق إلي ربط برامج التحفيز مع إنتاجية العاملين	3.2	0.79
7	توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل الفندق لتبادل المعلومات	3.5	0.91
8	يوجد برامج تدريب فعالة في الفندق	3.6	0.83
9	يوجد توافق بين المؤهلات العلمية التي تمتلكها الموارد البشرية لدي الفندق وبين وظائفهم	3.0	0.79
10	يوجد في الفندق أنظمة تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدي العاملين ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء	3.8	0.76
11	يسعي الفندق لتشجيع مهارات العاملين الإبداعية	3.1	0.91
12	يملك الفندق القدرة علي تعديل مواصفات المنتجات والخدمات ونوعية المخرجات بما يتوافق مع الأسواق المنافسة	3.5	0.67
	<b>المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمحور الفعالية التنظيمية</b>	<b>3.5</b>	<b>0.824</b>

أشارت النتائج الوارد في جدول (4) إلي إن مستوى الفعالية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي لجميع فقراتها (3.5)، بينما تراوحت جميع المتوسطات الحسابية لفقرات الفعالية التنظيمية بين (4.1 و 3.0) حيث جاء عنصر "تكيف الفندق مع الظروف المحيطة" في المرتبة الأولى، بينما جاءت النتائج متوسطة في عنصر واحد فقط من عناصر الفعالية التنظيمية متمثل في "توافق بين المؤهلات العلمية التي تمتلكها الموارد البشرية لدي الفندق وبين وظائفهم". وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه (عجمي، 2016) أنه يقاس نجاح فعالية المنظمة بمدى قدرتها علي التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية عن طريق حصولها علي معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة، ومدى مرونة المنظمة في إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور العلمي والأسواق المنافسة، وذلك يسهم في تحقيق رضا العاملين وذلك بدوره يؤدي إلي تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي الأرباح.

## اختبار فرض الدراسة

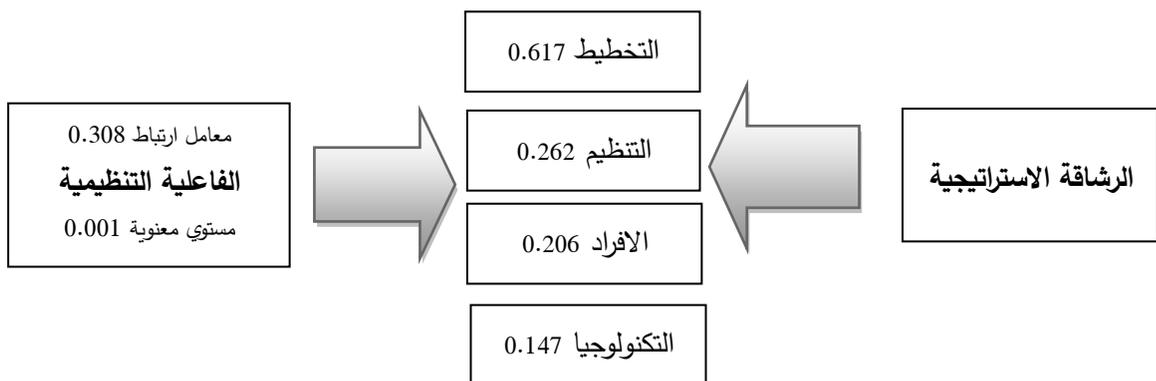
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية مجتمعة والفاعلية التنظيمية بالفنادق عينة الدراسة"

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد جاءت النتائج في جدول (5):

جدول (5) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية

العنصر	الإحصاءات	التخطيط	التنظيم	الأفراد	التكنولوجيا	الرقابة الإستراتيجية
الفاعلية التنظيمية	معامل الارتباط	0.617	0.262	0.206	0.147	0.308
	مستوى المعنوية	0.001	0.003	0.000	0.001	0.001
حجم العينة	231	231	231	231	231	231

\* العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى  $(P \geq 0.05)$  أوضحت النتائج الواردة في جدول (5) إلي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.308 الرقابة الاستراتيجية مجتمعة والفاعلية التنظيمية لدي عينة الدراسة من المدراء ومديري الأقسام، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.308 بمستوي معنوية بلغ 0.001. ولذا يتم قبول الفرضية "وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية مجتمعة والفاعلية التنظيمية بالفنادق عينة الدراسة". ويوضح الشكل التالي رسم تخطيطي للنموذج:



تتلخص نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

- أفراد عينة الدراسة تُطبق أبعاد الرقابة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، الأفراد والتكنولوجيا) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي 3.8.
- نجاح الفندق يعتمد بشكل أساسي علي عملية التخطيط لأنه يساهم في تحديد الأهداف المستقبلية، وأن الفندق يعمل بشكل دائم علي تطوير الأداء الحالي والمستقبلي، وذلك لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، وأكدوا علي وجود خطط وبرامج تدريبية مستمرة.

- التنظيم يكتسب أهميته من خلال تأثيره الفعال في المنظمة وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات وهيكلتها بالشكل المناسب الذي بدوره يحقق الأهداف.
- الأفراد هم أساس نجاح المنظمات الفندقية، لأن المورد البشري يحقق النجاح والتقدم، وأن الفندق يعمل دائماً علي جذب عاصر بشرية مؤهلة تمتلك الخبرة والمهارات، وأن هناك اتصال فعال بين مختلف المستويات الإدارية.
- الفندق يحرص علي تأمين كل ما يتطلبه من التكنولوجيا الحديثة، لأنها تعتبر متطلب ضروري للنجاح والاستمرار في مجال العمل الفندقي ومواكبة المنافسة الشديدة.
- وجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية مجتمعة والفعالية التنظيمية بالفنادق عينة الدراسة.
- مستوى الفاعلية التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.5)

#### التوصيات

- تبني الفنادق نهج الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال عمل برامج تدريبية لتعريف العاملين علي التطورات الحديثة بمجال الإدارة، حيث تمارس الفنادق الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها دون معرفتهم بالمصطلح.
- حث القيادات الإدارية علي تبني بيئة تنظيمية تشجع علي تعزيز وتدعيم الفاعلية التنظيمية لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك لتحسين مستوى الرشاقة الاستراتيجية للفنادق
- دعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار للعاملين، وذلك من خلال إشراك العاملين بمختلف مستوياتهم ومسمياتهم الوظيفية في عملية اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر اندماجاً في العملية الإدارية.
- تعزيز القدرات الأساسية للفندق والتي تتضمن المعارف والمهارات الخاصة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال توظيف نقاط القوة التي تساعد في الحصول علي ميزة تنافسية.
- استثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي بالفندق، وذلك من خلال ربط جميع أقسام وإدارات الفندق بشبكة معلوماتية داخلية، لضمان سهولة الاتصال فيما بينها، مما يسهم في سرعة تبادل التقارير وبالتالي سهولة اتخاذ القرارات التي تواكب سرعة الظروف والأحداث المتغيرة.

## المراجع

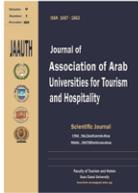
## أولاً مراجع باللغة العربية

- اندراوس، رفل (2017). تحقيق جودة المنتج باستعمال الرقابة التنظيمية: دراسة حالة في شركة النعمان العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
- الضمور، محمد مبارك (2017)، الرقابة التنظيمية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية موجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- الإنباري، علا فاضل، (2015)، محددات الرقابة الإستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال: بحث ميداني في شركتي زين العراق أسيا سيل للاتصالات المتنقلة، جامعة بغداد.
- الصانع، إيمان سالم (2013)، أثر محددات الرقابة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العابدي، علي و الموسوي، هاشم، (2014)، تشخيص الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- القرشي، ياسر شاكر (2017)، تأثير الرقابة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء)، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- النشيلي، دينا حلمي (2020)، دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، المجلة العربية للإدارة، مصر.
- الهاشمي، بعاج (2010)، دور العملية التدريبية فيرفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حال: سونلغار فرع الأغواط 2004-2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3.
- بوضياف، عادل ( 2010 )، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري محمود، قسنطينة.
- ثامر، قويدري (2014)، القيادة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالحلفة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- خلف، حسين عبدالله (2020)، اثر الصحة التنظيمية علي مداخل الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الكليات الجامعية الاهلية في بغداد وواسط-العراق، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- دراج، لمياء محمد بهي الدين ( 2019 )، تطوير الثقافة التنظيمية للمدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية باستخدام أسلوب الرقابة التنظيمية، كلية التربية، قسم التربية والإدارة التعليمية، جامعة بنها، مصر.

- دوسة، طالب أصغر و حسين، سوسن جواد (2007)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.
- سعال، سومية (2018)، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة والاعواط، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر.
- سويسبي، عبدالوهاب (2004)، الفاعلية التنظيمية تحديد المستوي والقياس من خلال لوحة القيادة، دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
- صالح، بن نورة ( 2005 )، الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه، علم الاجتماع التتمية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة.
- عجببي، سمية (2016)، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري أم البواقي، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عمرو، هبه محمد (2016)، الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدي شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين.

#### ثانياً مراجع باللغة الإنجليزية

- Abu Radi ,S (2013). Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals ,Unpublished Master Thesis). Middle East university, Jordan.
- Audran, Arthur (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments (Unpublished Master Thesis). Polytechnic Di Milano, Italy.
- Brannen, M., & Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility. California Management Review, 54(3), 77-97.
- Dehagi, A & Navabakhsh, M (2014). Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Iran 4(1), 315-326.
- Idris, w & AL-Rubaie, M (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of management and strategy, 4(2), 70-77.
- Kettunen, P, (2009), Adopting Key lessons form agile manufacturing to agile software product development: A comparative study “Innovation, vol, 29, No.6:408-421.
- Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. (2006), Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. Journal of Operations Management, Vol.24, Issue 5.
- Oyedijo, Ade (2012). Strategic Agility and competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, American International Journal of Contemporary Research, 2(3), 12-23.



## The impact of strategic agility dimensions in achieving organizational effectiveness in Egyptian hotels

Mohamed abd Elaziz Sayed Ahmed  
The High Institute for Tourism and Hotels,  
EGOTH, Ismailia

Rania Elsayed Ibrahim Abouelenien  
The High Institute for Tourism and Hotels,  
EGOTH, Luxor

### **ARTICLE INFO**

**Keywords:**  
strategic agility;  
organizational  
effectiveness; hotels.

**(JAAUTH)**  
**Vol. 19, No. 2,**  
**(2020),**  
**PP. 345-359.**

### **ABSTRACT**

The present study aims to identify the impact of strategic agility in its various dimensions (planning, organization, individuals, technology) in achieving organizational effectiveness in hotels (Study sample). To achieve this goal, a survey form was designed and distributed to a random sample of managers and their deputies, heads of departments and supervisors of some five-star hotels In Sharm El-Sheikh, to learn about their views on the dimensions of strategic agility in achieving organizational effectiveness. The results of the study concluded that the hotels of the study sample apply the dimensions of strategic agility (planning, organization, people and technology) with a high degree and an arithmetic average of 3.8. And They found a statistically significant correlation between the combined dimensions of strategic agility and organizational effectiveness, and the level of organizational effectiveness in hotels. The study sample was high, with an arithmetic average (3.5).