

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمنتجات الاربعة نجوم بمصر مصطفى سيد المغربي عمر السطوحى مروة جمال عبد الوهاب جيهان نبيل أحمد

قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

يهدف البحث الي الوقوف على مدى استخدام مكونات الرشاقة الاستراتيجية في المنتجات في مصر وعلاقتها بالميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية، هي التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى المنتجات في مصر، وايضاً إجراء مقارنة بين المنتجات لمعرفة مدى توافر الميزة التنافسية في اي منها، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء خاصة بالموظفين وزعت على عينة عشوائية من مجتمع البحث في المنتجات فئة الاربعة نجوم بالقاهرة والجونة والغردقة وشرم الشيخ بمتوسط (10) استمارات لكل منتج من منتجات عينة الدراسة والبالغ عددها (20) منتج وتم تحليل (189) استمارة استبيان على عينة عشوائية من العاملين في أقسام المنتج المختلفة بالمنتجات قيد الدراسة، وذلك للتعرف على آراء الموظفين وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05) في المنتجات عينة الدراسة وأوصت الدراسة بتبني الفنادق نهج الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال برامج التدريب لتدريب الموظفين على التطورات الدولية الحديثة في مجالات الإدارة، حيث اظهرت النتائج ان المنتجات تمارس الرشاقة من ضمن أساليب الإدارة دون المعرفة بالمصطلح كنظام جديد في النظم الإدارية للمؤسسات والفنادق والمنتجات على مستوى العالم.

الكلمات الدالة: الرشاقة الاستراتيجية، الميزة التنافسية، الابتكار، المنتجات، مصر.

المقدمة

تعد الرشاقة الإستراتيجية من السمات المميزة للمنشآت الحديثة، ولذلك قد قامت بعض الدراسات بتقديم بعض الدراسات العملية والنظرية، ومفاهيم متنوعة للرشاقة الإستراتيجية وذلك لكونها قادرة على إنتاج منتجات وخدمات مناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب للعملاء المستهدفين، ونرى ذلك من خلال تركيزها على التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة لوضع الإستراتيجية وتنفيذها (Santala, 2009)، وتعتبر الرشاقة الإستراتيجية هي ادارة التغيير الكفوة، اذ ان كفاءة التغيير هي الكفاءة التي تسمح للمنظمة تطبيق المعرفة بفاعلية ومن ثم فإن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة ديناميكية مستمدة من استراتيجيات توليد المعرفة التي تساعد المنظمات على التعامل بشكل أفضل مع إدارة التغيير (Murungi, 2015)، وعرفها (Kristensen & Shafiee, 2019) بأنها هي قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية، باعتبارها قدرة ديناميكية للمؤسسات العاملة في بيئة تتسم بالتقلب وعدم التأكد والتعقيد والغموض، ويرى (Glesne & Pedersen, 2020) أن الرشاقة الاستراتيجية توفر للمؤسسة القدرة على التحلي بالمرونة وسرعة الاستجابة في مواجهة الجديد الغير متوقع، وتلك التغييرات تمكنها من إعادة ضبط استراتيجية المؤسسة بشكل مستمر للتوجيه وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة، وتعد الرشاقة الاستراتيجية انها مدى مرونة وقدرة المؤسسة على التكيف والابتكار وتحويل التحديات إلى فرص من خلال توقع الأحداث الداخلية غير المتوقعة، بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لأي طارئ بفاعلية وكفاءة (Seyadi, 2021) ويهدف البحث الى التعرف على أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية بالمنتجات السياحية في مصر، و التعرف على مدى إدراك العاملين للرشاقة الإستراتيجية بالمنتجات محل البحث، والتعرف على مدى إدراك العاملين للميزة التنافسية بالمنتجات محل البحث، وتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية بالمنتجات محل البحث، هذا وتكمن أهمية البحث في عدة جوانب هي الأهمية الأكاديمية (سد الفجوة البحثية، إثراء المعرفة، تعزيز الفهم) الأهمية العلمية (تحسين الأداء، زيادة التنافسية، تطوير السياسات، تعزيز تجربة العملاء، توجيه الاستثمارات)، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية (دعم الاقتصاد الوطني، خلق فرص عمل، التنمية المستدامة).

مشكلة الدراسة

تتميز المنتجات في مصر بالعديد من المقومات التي تجعلها في مقدمة المنتجات في العالم، وفي الفترة الراهنة اهتمت الدولة بتطوير بعض الأماكن السياحية والتي تساهم بشكل كبير في لقاء الضوء على تلك الصناعة، وعلى الرغم من قيام المنتجات بتطوير العديد من خدماتها وأسلوب إدارتها واستراتيجيتها إلا أن التغيرات الإدارية سريعة ومتلاحقة، وتعاني المنتجات السياحية في مصر من تحديات تنافسية متزايدة نتيجة للتغيرات السريعة في تفضيلات السياح، والابتكارات التكنولوجية، وتقلبات السوق بالإضافة الى قلة الأبحاث التي تناولت هذا المجال مع عدم وجود أبحاث تناولت موضوع الرشاقة الاستراتيجية أو الميزة التنافسية في المنتجات، لذا يسعى هذا البحث الى دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز الميزة التنافسية في المنتجات وتحليل الدور الذي تقوم به في المنتجات ومدى تأثيرها على أداء خدماتها التي انشأت من أجله (Al-Romeedy, 2019)، (عبد العزيز، أبو العنين، 2020).

الدراسة النظرية

الرشاقة

هي تقنية استراتيجية لجميع المنظمات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية، من خلال الجمع بين الموارد والتنفيذ في إنشاء منتجات وخدمات بسرعة ومرونة تلبى احتياجات العملاء في بيئة لا يمكن التنبؤ بها (Khoshnood, 2017). أما الرشاقة الاستراتيجية فهي حفة الحركة الاستراتيجية التي تتمتع بها المنظمات والمنتجات والفنادق وهي التي توجهها إلى اكتساب وجهات نظر داخلية وخارجية من أجل الحصول على الكفاءة اللازمة للمنافسة (Al-Qeed, 2020).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

في ضوء سعى المنظمات والفنادق والمنتجات للحصول على الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة لبقائها والحفاظ على الاستمرارية والنمو والمنافسة القوية للفندق أو المنتجع في ظل هذه الأزمات لابد لها من امتلاك أربعة أبعاد وهي "التخطيط – التكنولوجيا – سيولة الموارد – الحساسية الإستراتيجية " (Sherehiy, 2008 & Oyedijo, 2012)

أولاً: التخطيط

يعتبر التخطيط هو القدرة الأساسية للبيئات المعقدة، وهي الإجراءات الروتينية لتحليل خطط السوق والتنبؤ بها، وطريقة منظمة لتحديد موارد المنشأة وصياغة أهدافها وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيقها بشكل مختلف (McDonald & Wilson, 2011)، وقد تم وصفها أيضاً بأنها غير فعالة في مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في الأجل القصير وفي استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ومن هنا نرى أن بعض الباحثين استخدم عدة طرق أو بنود في قياس البعد التخطيطي لرشاقة الاستراتيجية وهي: تحديد الاهداف على المدى الطويل، وضع خطط للعمل، الأهداف على المدى القصير، الحساسية البيئية الخارجية، التخطيط المرن (Oyedijo, 2012)، كما أكد (Dibrell et al., 2014) أن التخطيط يرتبط بشكل إيجابي بالمرونة وأن عمليات التخطيط الاستراتيجي ومرونة التخطيط ترتبط تقريباً بالابتكار ودعا الباحثين بدمج المرونة والتخطيط لتحسين الرشاقة الاستراتيجية، ويعرف التخطيط على أنه جهد موجه ومقصود ومنظم لتلبية وإنجاز هدف، أو غايات محددة في مرحلة زمنية معينة"، وهنالك توضيح مفهوم أحدث لفريدمان بأنه "كيفية تفكير، وأسلوب ممنهج لتنفيذ أجود الطرق المعرفية بهدف توجيه عملية التحويل الراهنة، وضبطها بغرض تقصي غايات بديهية ومعينة متفق عليها (الحلايقة، 2015)، ويشير (Kumkale, 2016) إلى أن المنتجات او الفنادق تحتاج إلى التقاط وجهات النظر الداخلية والخارجية، مما يعني أنه يجب عليها جمع التعليقات ورؤى السوق باستمرار.

يعتبر (السعيد، 2011) التخطيط من اهم العوامل الضرورية للقيام بالأنشطة، وضمان بوصولها الى اهدافها، وذلك لأن التخطيط يساعد المنشأة على تحديد الأهداف والإمكانات البشرية والمادية التي تلزم لتنفيذ الأهداف، وهذا بالإضافة الى أنه يعمل على التنسيق بين الاعمال والرقابة عليها. ويختص التخطيط أيضاً بتحديد الاهداف والوسائل والامكانيات المطلوبة لتحقيقها، وتوضيح دور الافراد ودور الادارة في تنفيذ اهداف الخطة الموضوعة (شعبان، 2017)، وأشار

(Hughes et al., 2018) إلى خطورة تفضيل المدراء للارتجال للقرارات على الالتجاء الى التخطيط عندما تكون الاضطرابات البيئية مرتفعة وأوصوا ان تستمر المؤسسة في استخدام التخطيط لأنه مكمل للقدرات المرنة للمؤسسة وأضاف (Păunescu et al,2018) أنه في خطة العمل، يجب على المرء اعتماد التخطيط الاستراتيجي والإدارة.

ثانياً: التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من الادوات المساعدة لتحسين قدرة المنتجعات والفنادق على امتلاك مقومات الرشاقة الاستراتيجية وذلك من خلال قدراتها وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها بوصفها استجابة مناسبة للتغيير، ويشير (Tallon, 2008) الى ان تقنية المعلومات تعد الجزء الأساسي في قدرة المنتجعات والفنادق على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها، وان التكنولوجيا تعد عاملاً محددًا لقدرة المنتجعات والفنادق على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية، لذلك تتصف الإجراءات الآتية بأهمية حيوية ومن خلال ذلك نرى ان مرونة التكنولوجيا تعد وسيلة مناسبة للتميز الإستراتيجي في المنتجعات والفنادق(المعاضدي،2011)، ويعتمد قطاع الخدمات على مواجهة التغييرات غير المتوقعة من خلال التكنولوجيا، حيث يمكن أن تكون تلك التغييرات في نوعية الخدمات أو في مواصفاتها (Khaleghi, 2017).

ثالثاً: الحساسية الاستراتيجية

وتعتبر الحساسية الإستراتيجية هي رشاقة الاستشعار كما يطلق عليها بعض الباحثين حيث يقصد بها قدرة المنتج أو الفندق على استيعاب وإدراك التغيرات البيئية وتحديدها والاستجابة للتغيير المتواصل من خلال المراقبة المتواصلة للبيئة الخارجية والداخلية وأسلوب إدارتها (Wawarta,2018)، ويعرفها (Mace, 2016; Arbussa et al.,) (2017) على أنها حدة الإدراك، والوعي والاهتمام بالتطورات والتغيرات الإستراتيجية، وهي القدرة على مراقبة وتفسير التغيرات البيئية بشكل مستمر ودقيق، ويرى (Doz & Kosonen,2010) أنها قدرة المؤسسة على الفهم والإدراك للاتجاهات المختلفة، وهي تعنى الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة من الافراد.

رابعاً: سيولة الموارد

تعنى سيولة الموارد قدرة المنتج أو الفندق على إعادة صياغة أشكال العمل وإعادة توزيع الموارد بمرونة وسرعة تساعد في تيسير إعادة توزيع الموارد عن طريق مجموعة من الأنظمة والعمليات بحيث يمكن إعادة استخدامها في تقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المنتج أو الفندق في دخول سوق جديد (Pesonen,2010)، كذلك وضع قواعد مشتركة لذلك تكون عملية التخطيط قادرة على استباق هذه التساؤلات للأعمال الأساسية، وتقييم احداث السوق، ومن انواع المخاطر التي تواجه المديرين في المنشآت هي الملكية للموارد، وتحتاج الإدارة العليا الى الشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة غير جماعية (Sull, 2010) ويتم اتخاذ قرارات للقيام بذلك وهي فصل نتائج الاعمال عن ملكية الموارد من خلال التخطيط، وبذلك يتم إطلاق الموارد اللازمة للاستخدام في نطاق المنشأة، لأنه ليس كل الموارد لها نفس القدرة على السهولة او الصعوبة في التحرك (Doze & Kosonen, 2008A). وتعنى سيولة المواد من خلال ما سبق قدرة المنظمة على تحريك الموارد بمرونة من مكان الى آخر حسب الحاجة (Santala,2009).

الميزة التنافسية

عندما يشعر المنتج (المنشأة) بالمنافسة، فلديها فرصة أكبر للاستجابة وتصميم منتجات جديدة مبتكرة تنافسية متفوقة وتحسين الظروف اللازمة لنجاحها في خلال تطويرها في وقت قصير الذي تستغرقه للوصول للسوق (Asseraf et al., 2019)، وتحتاج المؤسسات إلى التكيف بسرعة وبشكل متنسق مع متطلبات العملاء المتطورة والمنافسة العالمية والتقدم التكنولوجي، ولذلك، فإن اعتماد الذكاء التنافسي، يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء الأعمال، ويتكون الذكاء التنافسي من أربعة جوانب، وهي ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي، والذكاء الاستراتيجي (Shahbandi & Farrokhshad, 2019) وبما أن الذكاء التنافسي لديه القدرة على توجيه عملية صنع القرار التنظيمي، فإن العديد من المنظمات، تعمل على تطوير منصات الذكاء التنافسي الخاصة بها لتوجيه

صناع القرار لديها. وبالتالي، يصبح الجمع بين عملية الذكاء التنافسي مع عملية الإدارة الإستراتيجية أمراً ضرورياً يساهم في تعزيز جوهر عملية الإدارة الإستراتيجية من الناحية النظرية والتطبيقية (Obonyo & Kilika, 2020)، لذلك يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاك موارد قيمة ونادرة وفريدة، بما في ذلك الموارد البشرية (Eriani et al., 2023) في صناعة السياحة، ومن هنا نرى أن الموظفون الأكفاء لا يقدمون تجارب خدمة متفوقة فحسب، بل يساهمون أيضاً في الكفاءة التشغيلية والابتكار، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للأعمال (Rudyk et al., 2023) ومن خلال ذلك يمكن القول أن كفاءة الموظف تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التشغيلي، والذي بدوره يترجم إلى ميزة تنافسية، تحظى بدعم واسع النطاق، وبالمثل، تم التأكيد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير كفاءات الموظفين كضرورة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

والميزة التنافسية هي محافظة المنتج أو الفندق على ميزة فندقية تتجاوز متوسط الربح ويعد الحفاظ على هذه الميزة هو أحد أهداف استراتيجيات العمل في المنشأة (Anning & Dorson, 2018)، وتعمل الميزة التنافسية على تشجيع الأفكار الجديدة والابداع في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة (Sijabat et al, 2020)، والميزة التنافسية هي فكرة مقارنة قدرة المنشأة وأرائها في بيع وتوريد المنتجات أو الخدمات للعملاء (Bambang et al, 2021)، وتعرف الميزة التنافسية على انها الحفاظ على نقطتان رئيسيتان هما "السمعة والابتكار" في الاعمال التجارية المستدامة (Dhameria et al, 2021)، وتأكيداً على أهمية الميزة التنافسية حيث تقوم بعمل بالغ الأهمية وهو فحص الإدارة الاستراتيجية، حيث ترتبط الدراسات والبحوث في هذا التخصص ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الميزة التنافسية. (Lynch, 2003) ويرى القلش (2013) أن أهمية الميزة التنافسية تتلخص في اكتساب ولاء العملاء: إن تحقيق التميز وخدمة العملاء الفائقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى يعزز إدراكهم ويغرس الثقة والتفاني والولاء، وفي تسهيل متطلبات العملاء: حيث يلتزم الموظف بقسم خدمة العملاء في تحديد اتجاهاتهم، وتمكينهم من التفوق وتحسين أدائهم باستمرار. وهذا يعزز فهمًا أعمق ومعرفة باحتياجات العملاء، مما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع في هذه المجالات. (الريعاوي وآخرون، 2018) وقد دفع هذا بعض العلماء إلى التأكيد على أن «الإدارة الاستراتيجية يمكن تعريفها على أنها ميزة تنافسية»، وأنها بمثابة أداة تنافسية حيوية لمواجهة تحديات السوق والمنشآت المنافسة من خلال تعزيز معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية احتياجات العملاء المستقبلية من خلال اعتماد التقنيات والمهارات التي تسهل التكيف السريع مع الفرص المتغيرة.

منهج الدراسة

وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، واعتمدت الدراسة على هذا المنهج لتوضيح دراسة تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمنشآت، ولتحقيق ذلك تم تناول الفرضية التالية:

هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة (0.05) بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

1. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و"الابتكار" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)
2. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و "جودة الخدمة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)
3. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و"الموثوقية" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)
4. هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و"المرونة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)

5. هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية و "التكلفة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منتجعات الاربع نجوم كمجتمع للدراسة وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يضم العاملين في قطاع المنتجعات الفندقية وبعد التواصل مع المنتجعات وشرح غرض الدراسة وطلب الموافقة على إدراج منتجعاتهم في الدراسة الميدانية، تم أخذ عينة عمدية عشوائية من (20) منتجع أربع نجوم من إجمالي المنتجعات بالقاهرة والجونة والغردقة وشرم الشيخ حيث كانت هي المتاحة للباحث للوصول إليها دون اعتراض أو مشاكل، هذا وتم توزيع استمارات الاستقصاء على العاملين بالمنتجعات الاربع نجوم بالقاهرة (2 منتجع) والجونة (2 منتجع) والغردقة (9 منتجعات) وشرم الشيخ (7 منتجعات) وقد استغرقت مدة جمع البيانات سبعة أشهر، وذلك خلال الفترة من نوفمبر 2023 وحتى مايو 2024 وبلغ عدد استمارات الاستقصاء الموزعة على العاملين بالمنتجعات الاربع نجوم عدد (200) استمارة، بمتوسط (10) استمارة لكل منتجع من منتجعات العينة، تم تحصيل عدد (189) استمارة بمتوسط حسابي (18.9)، وقد تم استبعاد (11) استمارة وهي غير صالحة لعدم اكتمال الاجابات، وبالتالي تكون نسبة العينة الصالحة في الاستمارات التي تم استرجاعها (94.5%)، وعن اختيار تلك المنتجعات، وتهدف أخلاقيات البحث إلى تعزيز أهداف البحث مثل الحقيقة والمعرفة وتجنب الخطأ، وكذلك المتطلبات الأخلاقية في الدراسة صارمة، مما يؤدي في النهاية الى انتاج تقرير دقيق وفقاً لأفضل معرفة محققه (Blumberg et al, 2014) وكذلك جميع الدراسات الاستقصائية تم جمعها وتخزين البيانات بشكل آمن ولم يتم استخدامها لأي أغراض أخرى إلا في ممارسات البحث الأكاديمي، وقد تم تحديد حجم العينة طبقاً لاستخدام معادلة (روبرت ماسون، 1984) الإحصائية التالية:

$$n = \frac{M}{[(S^2X(M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث أن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50)

$$n = 200 / [(0.05 / 1.96)^2 * (200 - 1) / 0.50 * 0.50] + 1$$

$$= 200 / [0.00065 * 199 / 0.25] + 1$$

$$= 200 / [0.129 / 0.25] + 1$$

$$= 200 0.516 + 1$$

$$= 200 1.516 = 131.9$$

ولما كان الناتج =131.9 مفردة، فقد قام الباحث بتوزيع عدد 200 استمارة استبيان حتى يضمن تجاوب أعلى من افراد العينة.

أداة جمع البيانات

تم تصميم بنية استمارة الاستقصاء من خلال الاستعانة بأهم الأسس التقييمية الواردة في الدراسة النظرية، وهي البيانات الأولية التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيانات كأداة رئيسية للبحث وصممت خصيصاً لهذا الغرض استمارة الاستقصاء وبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتجربة الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 20 موظف من قسم الأغذية والمشروبات والمكاتب الأمامية بفندق شيراتون القاهرة، وذلك لإجراء صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة، ومعرفة رأيهم في استمارة الاستقصاء من حيث درجة الفهم ووضوح الأسئلة، تم تقسيمها كالتالي: الجزء الأول: من الاستبانة تضمن معلومات أساسية حول خصائص مجتمع الدراسة في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (النوع – العمر – المؤهل العلمي- ما هي وظيفتك الحالية- القسم الذي تعمل به – عدد سنوات الخبرة) الجزء الثاني: يقيس مستوى الرضا الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين، حيث استخدم الباحث مقياساً اعتماداً على الإطار النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة ، وقد تم تقسيمها الي أربع محاور هي (التخطيط- التكنولوجيا- الحساسية الاستراتيجية- سيولة الموارد) بعد تعديله ليتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وتضمن (16) فقرة فقد استعان الباحث بدراسة (long, 2000) للرضا الاستراتيجية مع بعض التغيير في عناصر الميزة التنافسية بما يتماشى مع طبيعة مجتمع الدراسة، وبعض الفقرات من دراسة (Weber& Tarba,2014;Kumkale, 2016 ;Fryrear,) (2018)، الجزء الثالث: ويتعلق بالميزة التنافسية، حيث طور الباحث مقياس لقياس أبعاد الميزة التنافسية على أنها "هي ميزة تعطي قيمة كبيرة للعملاء، إما من خلال خفض الأسعار أو من خلال تقديم مزايا وخدمات خاصة لهم، واتباع أفضل الوسائل والطرق لتسويق المنتجات والسلع، وتوفير رعاية واهتمام خاص للميزة التنافسية، الذي يؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي استدامة نجاح المنتج على المدى الطويل" وقد تم تقسيمها الي خمسة محاور هي (الابتكار- جودة الخدمة- الموثوقية- المرونة- التكلفة) بعد تعديله ليتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وتضمن هذا الجزء (16) فقرة وقد استعان الباحث بالعناصر الخمسة لدراسة (Khoshnood& Nematizadeh, 2017) لاستراتيجيات المرونة والقدرة التنافسية ، واشتملت استمارة الاستقصاء على (32) سؤال مقسمة على تسعة محاور أساسية كما هي موضحة بجدول (1). وقد تم تقييم جميع إجابات فقرات مجالات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (=1 غير موافق جداً، =5 موافق تماماً) للتعبير عن مدى الاتفاق مع العناصر التي يتضمنها كل محور مع الأخذ بعين الاعتبار أنه تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة على النحو الموضح حساب المدي = (5 - 1) / 0.80 = 5

جدول (1): معامل ثبات وصدق الاستبيان

صلاحية الفا كرونباخ		عددها	المحاور
.972	.947	3 فقرات	المحور الأول (التخطيط)
.969	.805	3 فقرات	المحور الثاني (التكنولوجيا)
.950	.896	5 فقرات	المحور الثالث (الحساسية الاستراتيجية)
.950	.827	5 فقرات	المحور الرابع (سيولة الموارد)
.970	.928	3 فقرات	المحور الخامس (الابتكار)
.960	.940	4 فقرات	المحور السادس (جودة الخدمة)
.932	.922	فقرتين	المحور السابع (الموثوقية)
.969	.883	4 فقرات	المحور الثامن (المرونة)
.969	.943	3 فقرات	المحور التاسع (التكلفة)

المنهج المستخدم في تحليل البيانات

عاجت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الاصدار 23، حيث قام الباحث بترميز متغيرات أداة الدراسة، وتقسيمها إلى محاور رئيسية بطريقة واضحة، وذلك لضمان الحصول على الدقة المطلوبة في تخزين البيانات الميدانية إلى البرنامج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف

خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية ولمعرفة المتوسطات الحسابية، والمتوسط الحسابي العام للمحور، لمعرفة مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، وتم حساب الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور الدراسة بهدف التعرف على مدى تشتت الإجابات، وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وحساب معامل الالتواء للعلاقة الخطية المتداخلة، وكذلك حساب معامل انحدار ابعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل.

النتائج والمناقشة

أولاً: الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

تضمن القسم الأول من استمارة الاستقصاء المستخدمة لهذا البحث أسئلة هدفت إلى التعرف على البيانات الشخصية للمستجيبين من حيث نوعهم وعمرهم ومستواهم التعليمي، والبيانات الوظيفية من حيث القسم الوظيفي والخبرة في العمل في المنتجعات الاربعة نجوم، وكانت هذه المعلومات مفيدة في فهم خلفية المستجيبين.

جدول (2): الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	النوع
93.7%	17	ذكور
6.3%	12	إناث
100%	189	الإجمالي
العمر للذكور		
59.8%	113	من 25 سنة الى 35 سنة
26.5%	50	من 35 سنة إلى 45 سنة
7.4%	14	من 45 سنة الى 55 سنة
-	-	أكبر من 55 سنة
العمر للإناث		
6.3%	12	من 25 سنة الى 35 سنة
-	-	من 35 سنة إلى 45 سنة
-	-	من 45 سنة الى 55 سنة
-	-	أكبر من 55 سنة
100%	189	الإجمالي
المؤهل الدراسي		
48.7%	92	مؤهل متوسط ذكور
43.4%	82	مؤهل عالي ذكور
1.6%	3	دراسات عليا ذكور
3.2%	6	مؤهل متوسط إناث
3.2%	6	مؤهل عالي إناث
-	-	دراسات عليا إناث
100%	189	الإجمالي

ويوضح الجدول (2) أن غالبية المستقصي منهم من الذكور ويحتلون أعلى نسبة من العينة (93.7%)، وبلغت نسبة الإناث 12 موظفة حيث كانت معظمهن يعملن في فنادق القاهرة بواقع (6.3%) من حجم العينة، وكما هو مبين في الجدول أن العدد الأكبر لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35 سنة) بواقع (59.8%) من مجموع العينة للذكور والتي تعد الشريحة الأعلى، أما الشريحة الثانية من (35 سنة الى 45 سنة) بنسبة (26.5%) من حجم العينة للذكور، والشريحة الثالثة كانت لمن هم (45 الى 55 سنة) وكانت نسبتهم (7.4%) من حجم العينة للذكور، أما الشريحة الرابعة فكانت لإناث من (25 إلى 35 سنة) بواقع (6.3%)، ويوضح الجدول أن النسبة الاعلى من العينة

من حملة المؤهلات المتوسطة وكان عددهم 92 موظف من الذكور بنسبة (48.7%) من حجم العينة، وعدد (82) من حملة المؤهلات العليا من الذكور بنسبة (43.4%)، والشريحة الثالثة مكونة من (3) من حملة الدراسات العليا من الذكور بنسبة (1.6%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، أما الإناث فكان العدد متساوي بين حملة المؤهلات العليا وكان عددهم 6 موظفات بنسبة (3.2%) وحملة المؤهلات المتوسطة وكان عددهم 6 موظفات بنسبة (3.2%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (3): تابع الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	القسم الذي يعمل به
14.8%	28	المكاتب الامامية
56.6%	107	الاغذية والمشروبات
28.6%	54	خدمة الغرف
100%	189	الإجمالي
الوظيفة الحالية		
65.1%	123	موظف
27.5%	52	مشرف
7.4%	14	مدير
100%	189	الإجمالي
سنوات الخبرة للذكور والإناث		
52.9%	84	أقل من 3 سنوات
33.8%	64	أقل من 5 سنوات
17.9%	34	أقل من 10 سنوات
3.7%	7	أكبر من 15 سنة
100%	189	الإجمالي

وفي الجدول رقم (3) التابع لنتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، في الجزئية الخاصة بالأقسام التي يعمل بها المستقضي منهم وسنوات خبراتهم كانت كالتالي: الشريحة الأعلى في العينة من اقسام المنتج للعاملين في قسم الأغذية والمشروبات (F&B) وقد بلغ عددهم (107) موظف بنسبة (56.6%)، كانت الشريحة الثانية في العينة من اقسام المنتج للعاملين في قسم خدمة الغرف (H.K) بلغ عددهم (54) موظف بنسبة (28.8%)، بلغ عدد العاملين في الشريحة الثالثة بالمكاتب الامامية (F.O) 28 موظف بنسبة (14.8%) من إجمالي عينة الدراسة، وتمثلت وظائف المستقضي منهم الى عدد (123) موظف بنسبة (65.1%)، عدد (52) مشرف، بنسبة تراوحت (27.5%)، وبلغ عدد مديري الأقسام الى (14) مدير بنسبة (7.4%) من إجمالي عينة الدراسة، ويوضح الجدول أن الشريحة الأعلى في العينة كانوا أقل من 3 سنوات خبرة و عددهم (84) موظف وموظفة بنسبة (52.9%) من حجم العينة، تليهم الشريحة الثانية أقل من 5 سنوات خبرة و عددهم (64) موظف وموظفة بنسبة (33.8%) من حجم العينة، أما الشريحة الثالثة فكانت للأقل من 10 سنوات خبرة و عددهم (34) موظف وموظفة بنسبة (17.9%) من حجم العينة، أما الشريحة الرابعة فكانت للأكبر من 15 سنوات خبرة و عددهم (7) موظفين بنسبة (3.7%) من حجم العينة.

ثانياً: المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

تشير النتائج الواردة في جدول (4) إلى أن جميع فقرات المحور الأول (التخطيط) جاءت متفقة بمتوسط عام (3.46.3) وكان اعلى متوسط للفقرة الثالثة نستطيع وضع خطط عمل باستمرار لتطوير الأداء المستقبلي بمتوسط حسابي (3.69)، بينما جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) والثانية في المتوسط الحسابي (3.25)، ويثبت ذلك أهمية التخطيط لتحقيق اهداف المؤسسة وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

جدول (4): آراء أفراد عينة الدراسة حول التخطيط

المحور الاول: (التخطيط)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أري أن المنتج يحدد أهدافه المستقبلية من خلال عملية التخطيط.	3.44	1.159
2	أري أن عملية التخطيط تساعد في توقع الاحتمالات المتقلبة المؤثرة سلباً أو إيجابياً على الأداء.	3.25	1.253
3	نستطيع وضع خطط عمل باستمرار لتطوير الأداء المستقبلي.	3.69	1.063
المتوسط العام		3.46.3	

جدول (5): آراء أفراد عينة الدراسة حول التكنولوجيا

المحور الثاني: (التكنولوجيا)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4	تحقق التكنولوجيا المستخدمة أهداف المنتج بالشكل المطلوب.	3.49	1.151
5	يوجد نظام إلكتروني فعال وبنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع بين المنتجات.	3.57	1.001
6	يتم استخدام التكنولوجيا في عمل قاعدة بيانات للعملاء للتواصل معهم بعد الإقامة.	3.43	.645
المتوسط العام		3.4938	

وأوضحت النتائج الواردة في جدول (5) إلى أن جميع فقرات المحور الثاني (التكنولوجيا) جاءت متفقة بمتوسط عام (3.4938) وكان اعلى متوسط للفقرة الثانية يوجد نظام إلكتروني فعال وبنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع بين المنتجات بمتوسط حسابي (3.57)، أوضحت النتائج ان استخدام التكنولوجيا يوفر الراحة في مساعدة العاملين في إدارة أعمالهم ويزيد السرعة التنظيمية والأداء في البيئة الديناميكية التي يعيشها قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم والتسارع في التطور التكنولوجي على مستوى العالم

جدول (6): آراء أفراد عينة الدراسة حول الحساسية الإستراتيجية

المحور الثالث: (الحساسية الإستراتيجية)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	تهتم الإدارة العليا بمرونة الرؤية والانفتاح على الرؤية المستقبلية.	3.57	.858
8	تقوم الإدارة بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب ومراقبة واقتناص الفرص في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنتج	3.41	.721

9	تهتم الإدارة بعرض مجموعة مختلفة من الخدمات المميزة لعملائها عن غيرها من المنافسين	3.54	.890
10	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالمنتج وعمل ندوات وورش عمل لتبادل الخبرات بين الإدارات في المنتج	2.85	1.081
11	تهتم الإدارة بالتعرف على كل التحديات التي تواجه صناعة الضيافة في العالم وفي مصر بصفة خاصة.	3.37	.844
	المتوسط العام	3.3471	

وكذلك أوضحت النتائج الواردة في جدول (6) إلى أن على الرغم من ارتفاع المتوسط العام (3.3471)، إلى أن هناك أكثر من 37.6% من أفراد العينة غير موافقين على الفقرة الرابعة من المحور عن اهتمام الإدارة بعنصر تدريب العاملين بأقل متوسط حسابي (2.85) وأعلى تشتت في الانحراف المعياري (1.081) على الرغم من ارتفاع المتوسطات لباقي فقرات المحور.

جدول (7) آراء أفراد عينة الدراسة حول سيولة الموارد

المحور الرابع: (سيولة الموارد)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	تعتمد الإدارة الأسلوب المرن في بيئة العمل وكذلك بين الإدارات وبعضها البعض.	3.25	.887
13	تعتبر عمليات تشغيل المنتج الأساسية نموذجية ويمكن إجراء التغيير فيها بسهولة	3.02	1.353
14	يمكن الوصول بسهولة إلى الموارد التي يحتاجها المنتج دون عمليات معقدة.	3.05	1.073
15	يستخدم المنتج نماذج أعمال متعددة لمختلف قطاعات السوق وكذلك المنتجات.	3.43	.670
16	يوجد قاعدة بيانات للموردين للجوء له عند الحاجة ومقيم طبقاً للعناصر المختلفة (السرعة – السعر- الجودة).	3.66	.717
	المتوسط العام	3.2815	

أوضحت النتائج في جدول (7) عن ارتفاع المتوسط العام (3.2815) ومع ذلك ارتفاع معدل التشتت في الانحراف المعياري في الفقرة الثانية (1.353)، بأن عمليات تشغيل المنتج الأساسية نموذجية ويمكن إجراء التغيير فيها بسهولة مع اعتراض 38.1% من أفراد العينة، وكذلك في الفقرة الثالثة (1.073) بأنه يمكن الوصول بسهولة إلى الموارد التي يحتاجها المنتج دون عمليات معقدة. لذلك يجب تيسير إعادة توزيع الموارد عن طريق مجموعة من الأنظمة والعمليات بحيث يمكن إعادة استخدامها في تقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المنتج أو الفندق في دخول سوق جديد (pesonen,2010)، وأنه من اللازم أيضاً عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا

يمكن تغييرها، ودون اعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول الى أي من الموارد في عدة اماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد(Doz & Kosonen, 2008).

جدول (8): آراء أفراد عينة الدراسة حول الابتكار

المحور الخامس: (الابتكار)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	المنتج له القدرة على تطوير ميزات جديدة في الخدمات الحالية بمعدل مرتفع مقارنة بمنافسينا	3.35	1.161
18	المنتج له القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة على مستوى عال مقارنة بمنافسينا	3.15	1.093
19	المنتج له القدرة على تطوير خدمات تكنولوجية جديدة مقارنة بمنافسينا.	2.95	1.133
المتوسط العام		3.1517	

تشير النتائج الواردة في جدول (8) إلى أن على الرغم من ارتفاع المتوسط العام (3.1517)، إلى أن نسبة 30.2% من افراد العينة اعترضوا على الفقرة الثالثة من المحور الخامس بأن المنتج له القدرة على تطوير خدمات تكنولوجية جديدة مقارنة بمنافسينا. بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.133)، مع موافق الأغلبية على الفقرة الأولى والثانية، لذلك يجب على المنتج مراعاة ومتابعة التطور التكنولوجي لأن استخدام التكنولوجيا يوفر الراحة في مساعدة العاملين في إدارة أعمالهم ويزيد السرعة التنظيمية والأداء في البيئة الديناميكية التي يعيشها قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم والتسارع في التطور التكنولوجي على مستوى العالم.

جدول (9): آراء أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة

المحور السادس: (جودة الخدمة)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20	المنتج له القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة مقارنة بمنافسينا.	3.26	1.059
21	يتمتع المنتج بمستوى عالٍ من جودة الخدمة كما يتصورها العميل مقارنةً بمنافسينا.	3.44	.991
22	المنتج له القدرة على توفير مستوى عالٍ من مطابقة اشتراطات الجودة مقارنة بمنافسينا.	3.29	1.028
23	يتمتع المنتج بالقدرة على تقديم مستوى عالٍ من مصداقية الخدمة مقارنةً بمنافسينا.	3.42	.905
المتوسط العام		3.3532	

تشير النتائج الواردة في جدول (9) إلى أنه على الرغم من ارتفاع المتوسط العام (3.3532)، ومعظم أفراد العينة وافقوا على جميع فقرات المحور بمتوسطات جيدة من (3.26) الى (3.44) ومع ذلك سجل الانحراف المعياري للفقرة الاولى والفقرة الثالثة نسبة تشتت عالية بواقع (1.059) للفقرة الاولى و (1.028) للفقرة الثالثة ورغم ذلك

يقوم الفندق على تقديم خدمات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين، ويتمتع المنتج أيضاً بالقدرة على تقديم مستوى عالٍ من المصداقية في تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين.

جدول (10): آراء أفراد عينة الدراسة حول الموثوقية

المحور السابع: (الموثوقية)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	المنتج لديه القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للعميل في الوقت المحدد مقارنة بمنافسينا.	3.62	.852
25	يتم التعامل على الفور من ادارة المنتج مع شكاوى العملاء مقارنة بمنافسينا.	3.80	.994
المتوسط العام		3.7143	

تشير النتائج الواردة في جدول (10) إلى أن على الرغم من ارتفاع المتوسط العام (3.7143)، إلى أن غالبية أفراد العينة قد وافقوا على الفقرة الأولى بأن المنتج لديه القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للعميل في الوقت المحدد مقارنة بمنافسينا وذلك بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.852)، وكذلك للفقرة الثانية بارتفاع المتوسط الحسابي لها (3.80) وانحراف معيار (0.994) ويدل ذلك على أن الفندق يتابع شكاوى العملاء في أسرع وقت ممكن.

جدول (11): آراء أفراد عينة الدراسة حول المرونة

المحور الثامن: (المرونة)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	المنتج له القدرة على تمييز مزيج الخدمات بسرعة مقارنة بمنافسينا.	3.18	.844
27	المنتج له القدرة على استيعاب التغير في كميات الخدمات التي يقدمها بسرعة مقارنة بمنافسينا.	3.30	1.215
28	المنتج له القدرة على توفير مزيج واسع من الخدمات مقارنة بمنافسينا.	3.73	.926
29	المنتج له القدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء مقارنة بمنافسينا.	3.55	1.064
المتوسط العام		3.4392	

كما أظهرت النتائج الواردة في جدول (11) إلى أنه على الرغم من ارتفاع المتوسط العام (3.4392)، ومعظم أفراد العينة وافقوا على جميع فقرات المحور بمتوسطات جيدة من (3.18) إلى (3.73) ومع ذلك سجل الانحراف المعياري للفقرة الثانية والفقرة الرابعة نسبة تشتت عالية بواقع (1.215) للفقرة الثانية و (1.064) للفقرة الرابعة ورغم ذلك يقوم المنتج باستيعاب التغير في كميات الخدمات التي يقدمها بسرعة مقارنة بالمنافسين، ويتمتع المنتج أيضاً بالقدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء مقارنة بالمنافسين.

جدول (12): آراء أفراد عينة الدراسة حول التكلفة

المحور التاسع: (التكلفة)			
م	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	المنتج له القدرة على خلق القيمة للخدمات بأسعار أقل مقارنة بمنافسينا.	3.38	1.083
31	المنتج له القدرة على تقديم الخدمات بتكاليف داخلية أقل مقارنة بمنافسينا.	3.34	1.103
32	المنتج له القدرة على خفض التكاليف العامة مقارنة بمنافسينا.	3.47	.896
	المتوسط العام	3.3986	

وكذلك أظهرت النتائج الواردة في جدول (12) إلى أنه على الرغم من ارتفاع المتوسط العام (3.3986)، مع أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى جيد إلا أن ما نسبته (17.5) غير موافق مما جعل نسبة التشتت في الانحراف المعياري عالية ونسبتها (1.083)، وايضاً كان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية جيد إلا أن ما نسبته (18.0) غير موافق مما جعل نسبة التشتت في الانحراف المعياري عالية ونسبتها (1.103)، وكان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة جيداً بنسبة (3.47) وانحراف معياري جيد بنسبة (.896).

ثالثاً: تحليل الأثر بين متغيرات الدراسة

واستخدمت الدراسة تحليل العلاقة الخطية البسيطة بين المتغيرات، لأن لدينا سبب جيد للاشتباه في وجود علاقة خطية وسببية بين متغيرين ونرغب في توقع قيم أحد المتغيرين من المتغير الآخر، ولدراسة هذا الفرض تم استخدام المقاييس التالية: العلاقة الانحدارية أو التأثيرية بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال:

1. حساب معامل الالتواء للعلاقة الخطية المتداخلة
2. حساب معامل انحدار ابعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل.
3. اختبار معنوية معامل الانحدار للوصول إلى ماهية وجود علاقة انحدارية من عدمها، وكذلك الوصول إلى مدى ملائمة الخط المستقيم لتمثيل العلاقة الانحدارية بين المتغيرين التابع والمستقل.

جدول (13): للعلاقة الخطية المتداخلة

معامل الالتواء	التباين المسموح Tolerance	معامل التضخم (VIF)	المتغيرات المستقلة
-.553	1.000	1.000	التخطيط
-.283	1.000	1.000	التكنولوجيا
-.387	1.000	1.000	الحساسية الاستراتيجية
.352	1.000	1.000	سيولة المورد

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات وكما هو مبين في الجدول (13) فإن قيمة معامل الالتواء للمتغيرات الأربعة المستقلة أقل من (1)، وكذلك وجد التباين المسموح أكبر من (0.05) للمتغيرات المستقلة الأربعة، مما يدل على عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة كما ظهر معامل التضخم قيمته أقل من (10).

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على "الابتكار" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)

في الجداول التالية يتم دراسة مدى تأثير (أبعاد الرشاقة الاستراتيجية) كمتغير مستقل، على (الابتكار) كمتغير تابع، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فروض الدراسة، تم ذلك من خلال تحليل التباين للانحدار لكل متغير مستقل على حدة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل التباين للانحدار البسيط لعلاقة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمتغير التابع "الابتكار"

التخطيط	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	212.196	212.196	2766.094	0.000
الخطأ التجريبي	187	14.345	.077		
الانحراف الكلي المصحح	188	226.541			
التكنولوجيا	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	198.913	198.913	1346.336	0.000
الخطأ التجريبي	187	27.628	.148		
الانحراف الكلي المصحح	188	226.541			
الحساسية الاستراتيجية	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	197.852	197.852	1289.623	0.000
الخطأ التجريبي	187	28.689	.153		
الانحراف الكلي المصحح	188	226.541			
سيولة المورد	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	206.456	206.456	1922.207	0.000
الخطأ التجريبي	187	20.085	.107		
الانحراف الكلي المصحح	188	226.541			

بمقارنة قيمة (F) المحسوبة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 <$) ودرجة حرية (1) حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر التباين في المتغير التابع "الابتكار" وهذا يعني أن أسلوب الانحدار البسيط المستخدم في التحليل باستخدام متغير مستقل ومتغير تابع يعتبر عالي المعنوية، وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (15): معامل بيتا واختبار (T)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة (R)	قيمة (R ²)
التخطيط	.940	.018	0.968	52.594	0.000	.968	.937
التكنولوجيا	1.166	.032	0.937	36.692	0.000	.937	.878
الحساسية الاستراتيجية	1.236	.034	0.935	35.911	0.000	.935	.873
سيولة المورد	1.188	.027	0.955	43.843	0.000	.955	.911

ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (15) ومن متابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الابتكار) بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مستوى دلالة ($0.01 <$). كما تظهر أقل قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.935)، وقيمة (R²) (0.873)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الابتكار) هو (87%) ومقدار التحسن

هو (93%)، كما تظهر أعلى قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.968)، وقيمة (R²) (0.937)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الابتكار) هو (93%) ومقدار التحسن هو (96%).

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر " الرشاقة الاستراتيجية " على الابتكار

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة Beta	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
الابتكار	التخطيط	2766.094	0.000	0.968	52.594	0.000	1.000
الابتكار	التكنولوجيا	1346.336	0.000	0.937	36.692	0.000	1.000
الابتكار	الحساسية الاستراتيجية	1289.623	0.000	0.935	35.911	0.000	1.000
الابتكار	سيولة المورد	1922.207	0.000	0.955	43.843	0.000	1.000

أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (2766.094 للتخطيط)، والبالغة (1346.336 للتكنولوجيا)، والبالغة (1289.623 للحساسية الاستراتيجية)، والبالغة (1922.207 لسيولة المورد) عن قيمتهم الجدولية على مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($0.01 <$) ودرجة حرية (1)، حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر من (93%) إلى (96%) من التباين في المتغير التابع (الابتكار)، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) في تفسير الابتكار، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الرشاقة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن الابتكار بمقدار (96%)، وكان خط التضخم للتباين أقل من (5) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات. فنجد أن نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) يؤثر على المتغير التابع (الابتكار)، لذي نقبل الفرض بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والابتكار للعاملين في المنتجعات الأربعة نجوم عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على "جودة الخدمة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (17): تحليل التباين للانحدار البسيط لعلاقة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمتغير التابع "جودة الخدمة"

مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	التخطيط
0.000	2414.791	164.847	164.847	1	النموذج المستخدم
		.068	12.766	187	الخطأ التجريبي
			177.613	188	الانحراف الكلي المصحح
مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	التكنولوجيا
0.000	1579.179	158.808	158.808	1	النموذج المستخدم
		.101	18.805	187	الخطأ التجريبي
			177.613	188	الانحراف الكلي المصحح
مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	الحساسية الاستراتيجية
0.000	1577.256	158.787	158.787	1	النموذج المستخدم

		.101	18.826	187	الخطأ التجريبي
			177.613	188	الانحراف الكلي المصحح
مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	سيولة المورد
0.000	1113.440	152.073	152.073	1	النموذج المستخدم
		.137	25.540	187	الخطأ التجريبي
			177.613	188	الانحراف الكلي المصحح

بمقارنة قيمة (F) المحسوبة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05 <) ودرجة حرية (1) حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر التباين في المتغير التابع " جودة الخدمة " وهذا يعني أن أسلوب الانحدار البسيط المستخدم في التحليل باستخدام متغير مستقل ومتغير تابع يعتبر عالي المعنوية، وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (18) معامل بيتا واختبار (T)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة (R)	قيمة (R ²)
التخطيط	.828	.017	0.963	49.141	0.000	.963	.928
التكنولوجيا	1.042	.026	0.946	39.739	0.000	.946	.894
الحساسية الاستراتيجية	1.107	.028	0.946	39.715	0.000	.946	.894
سيولة المورد	1.020	.031	0.925	33.368	0.000	.925	.856

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (18) ومن متابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (جودة الخدمة) بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.01 <). كما تظهر أقل قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.925)، وقيمة (R²) (0.856)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (جودة الخدمة) هو (85%) ومقدار التحسن هو (92%)، كما تظهر أعلى قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.963)، وقيمة (R²) (0.928)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (جودة الخدمة) هو (92%) ومقدار التحسن هو (96%).

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على جودة الخدمة

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة Beta	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
جودة الخدمة	التخطيط	2414.791	0.000	0.963	49.141	0.000	1.000
جودة الخدمة	التكنولوجيا	1579.179	0.000	0.946	39.739	0.000	1.000
جودة الخدمة	الحساسية الاستراتيجية	1577.256	0.000	0.946	39.715	0.000	1.000
جودة الخدمة	سيولة المورد	1113.440	0.000	0.925	33.368	0.000	1.000

أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (2414.791 للتخطيط)، والبالغة (1579.179 للتكنولوجيا)، والبالغة (1577.256 للحساسية الاستراتيجية)، والبالغة (1113.440 لسيولة

المورد) عن قيمتهم الجدولية على مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($0.01 <$) ودرجة حرية (1)، حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر من (92%) الى (96%) من التباين في المتغير التابع (جودة الخدمة)، وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) في تفسير جودة الخدمة، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الرشاقة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة، يتحسن جودة الخدمة بمقدار (96%)، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات. فنجد أن نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) يؤثر على المتغير التابع (جودة الخدمة)، لذي نقبل الفرض بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وجودة الخدمة للعاملين في المنتجعات الأربع نجوم عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة

هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على "الموثوقية" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (20): تحليل التباين للانحدار البسيط لعلاقة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمتغير التابع "الموثوقية"

التخطيط	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة F	مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
النموذج المستخدم	1	137.636	137.636	1989.763	0.000
الخطأ التجريبي	187	12.935	.069		
الانحراف الكلي المصحح	188	150.571			
التكنولوجيا	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
النموذج المستخدم	1	137.130	137.130	1907.710	0.000
الخطأ التجريبي	187	13.442	.072		
الانحراف الكلي المصحح	188	150.571			
الحساسية الاستراتيجية	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
النموذج المستخدم	1	138.362	138.362	2119.241	0.000
الخطأ التجريبي	187	12.209	.065		
الانحراف الكلي المصحح	188	150.571			
سيولة المورد	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية $\alpha=0.05$
النموذج المستخدم	1	126.979	126.979	1006.471	0.000
الخطأ التجريبي	187	23.592	.126		
الانحراف الكلي المصحح	188	150.571			

بمقارنة قيمة (F) المحسوبة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05 <$) ودرجة حرية (1) حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر التباين في المتغير التابع "الموثوقية" وهذا يعني أن أسلوب الانحدار البسيط المستخدم في التحليل باستخدام متغير مستقل ومتغير تابع يعتبر عالي المعنوية، وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (21): معامل بينا واختبار (T)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة (R)	قيمة (R ²)
التخطيط	.757	.017	0.956	44.607	0.000	.956	.914
التكنولوجيا	.968	.022	0.954	43.677	0.000	.954	.911
الحساسية الاستراتيجية	1.034	.022	0.959	46.035	0.000	.959	.919
سيولة المورد	.932	.029	0.918	31.725	0.000	.918	.843

ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (21) ومن متابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (الموثوقية) بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مستوى دلالة ($0.01 <$). كما تظهر أقل قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.918)، وقيمة (R²) (0.843)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الموثوقية) هو (84%) ومقدار التحسن هو (91%)، كما تظهر أعلى قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.959)، وقيمة (R²) (0.919)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الموثوقية) هو (91%) ومقدار التحسن هو (95%).

جدول (22): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر "الرشاقة الاستراتيجية" على الموثوقية

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة Beta	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
الموثوقية	التخطيط	1989.763	0.000	0.956	44.607	0.000	1.000
الموثوقية	التكنولوجيا	1907.710	0.000	0.954	43.677	0.000	1.000
الموثوقية	الحساسية الاستراتيجية	2119.241	0.000	0.959	46.035	0.000	1.000
الموثوقية	سيولة المورد	1006.471	0.000	0.918	31.725	0.000	1.000

أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (1989.763) للتخطيط، وبالباقي (1907.710) للتكنولوجيا، وبالباقي (2119.241) للحساسية الاستراتيجية، وبالباقي (1006.471) لسيولة المورد) عن قيمتهم الجدولية على مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($0.01 <$) ودرجة حرية (1)، حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر من (91%) إلى (95%) من التباين في المتغير التابع (الموثوقية)، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²)، كما جاءت قيمة بينا التي توضح العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) في تفسير الموثوقية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الرشاقة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة، تتحسن الموثوقية بمقدار (95%)، وكان خط التضخم للتباين أقل من (5) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات. فنجد أن نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) يؤثر على المتغير التابع (الموثوقية)، لذي نقبل الفرض بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والموثوقية للعاملين في المنتجات الأربعة نجوم عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على " المرونة " كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (23): تحليل التباين للانحدار البسيط لعلاقة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمتغير التابع "المرونة"

التخطيط	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	171.292	171.292	7105.423	0.000
الخطأ التجريبي	187	4.508	.024		
الانحراف الكلي المصحح	188	175.800			
التكنولوجيا	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	163.830	163.830	2559.396	0.000
الخطأ التجريبي	187	11.970	.064		
الانحراف الكلي المصحح	188	175.800			
الحساسية الاستراتيجية	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	159.918	159.918	1882.944	0.000
الخطأ التجريبي	187	15.882	.085		
الانحراف الكلي المصحح	188	175.800			
سيولة المورد	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	159.974	159.974	1890.228	0.000
الخطأ التجريبي	187	15.826	.085		
الانحراف الكلي المصحح	188	175.800			

بمقارنة قيمة (F) المحسوبة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05 <) ودرجة حرية (1) حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر التباين في المتغير التابع " المرونة " وهذا يعني أن أسلوب الانحدار البسيط المستخدم في التحليل باستخدام متغير مستقل ومتغير تابع يعتبر عالي المعنوية، وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (24): معامل بيتا واختبار (T)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة (R)	قيمة (R ²)
التخطيط	.844	.010	0.987	84.294	0.000	.987	.974
التكنولوجيا	1.058	.021	0.965	50.590	0.000	.965	.932
الحساسية الاستراتيجية	1.111	.026	0.954	43.393	0.000	.954	.910
سيولة المورد	1.046	.024	0.954	43.477	0.000	.954	.910

جدول (25): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر " الرشاقة الاستراتيجية " على المرونة

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة Beta	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
المرونة	التخطيط	7105.423	0.000	0.987	84.294	0.000	1.000
المرونة	التكنولوجيا	2559.396	0.000	0.965	50.590	0.000	1.000
المرونة	الحساسية الاستراتيجية	1882.944	0.000	0.954	43.393	0.000	1.000
المرونة	سيولة المورد	1890.228	0.000	0.954	43.477	0.000	1.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (25) ومن متابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (المرونة) بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مستوى دلالة ($0.01 <$). كما تظهر أقل قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.954)، وقيمة (R2) (0.910)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (المرونة) هو (91%) ومقدار التحسن هو (95%)، كما تظهر أعلى قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.987)، وقيمة (R2) (0.974)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (المرونة) هو (97%) ومقدار التحسن هو (98%). أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (7105.423 للتخطيط)، والبالغة (2559.396 للتكنولوجيا)، والبالغة (1882.944 للحساسية الاستراتيجية)، والبالغة (1890.228 لسيولة المورد) عن قيمتهم الجدولية على مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية ($0.01 <$) ودرجة حرية (1)، حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر من (97%) إلى (98%) من التباين في المتغير التابع (المرونة)، وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) في تفسير المرونة، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الرشاقة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة، وتحسنت المرونة بمقدار (98%)، وكان خط التضخم للتباين أقل من (5) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات. فنجد أن نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة الأبعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) يؤثر على المتغير التابع (المرونة)، لذي نقبل الفرض بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة للعاملين في المنتجعات الاربع نجوم عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية على " التكلفة " كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05)

جدول (26): تحليل التباين للانحدار البسيط لعلاقة أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بالمتغير التابع "التكلفة"

التخطيط	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	178.307	178.307	3093.915	0.000
الخطأ التجريبي	187	10.777	.058		
الانحراف الكلي المصحح	188	189.084			
التكنولوجيا	درجات الحرية	مجموع مربع الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	176.913	176.913	2718.058	0.000
الخطأ التجريبي	187	12.171	.065		
الانحراف الكلي المصحح	188	189.084			

الحساسية الاستراتيجية	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	175.144	175.144	2349.564	0.000
الخطأ التجريبي	187	13.940	0.075		
الانحراف الكلي المصحح	188	189.084			
سيولة المورد	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط مجموع مربع الانحرافات	قيمة f	مستوى المعنوية a=0.05
النموذج المستخدم	1	169.326	169.326	1602.543	0.000
الخطأ التجريبي	187	19.759	0.106		
الانحراف الكلي المصحح	188	189.084			

بمقارنة قيمة (F) المحسوبة لجميع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.05 <) ودرجة حرية (1) حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر التباين في المتغير التابع " التكلفة " وهذا يعني أن أسلوب الانحدار البسيط المستخدم في التحليل باستخدام متغير مستقل ومتغير تابع يعتبر عالي المعنوية، وبناءً على ذلك، نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (27): معامل بيتا واختبار (T)

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة (R)	قيمة (R ²)
التخطيط	.861	.015	0.971	55.623	0.000	.971	.943
التكنولوجيا	1.099	.021	0.967	52.135	0.000	.967	.936
الحساسية الاستراتيجية	1.163	.024	0.962	48.472	0.000	.962	.926
سيولة المورد	1.076	.027	0.946	40.032	0.000	.946	.896

جدول (28): نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر " الرشاقة الاستراتيجية " على التكلفة

المتغير التابع	المتغيرات المتنبئة	قيمة F	Sig F	قيمة Beta	قيمة T	Sig T	معامل تضخم التباين
التكلفة	التخطيط	3093.915	0.000	0.971	55.623	0.000	1.000
التكلفة	التكنولوجيا	2718.058	0.000	0.967	52.135	0.000	1.000
التكلفة	الحساسية الاستراتيجية	2349.564	0.000	0.962	48.472	0.000	1.000
التكلفة	سيولة المورد	1602.543	0.000	0.946	40.032	0.000	1.000

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (27) ومن متابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ذو تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التكلفة) بدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.01 <). كما تظهر أقل قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.946)، وقيمة (R²) (0.896)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التكلفة) هو (89%) ومقدار التحسن هو (94%)، كما تظهر أعلى قيمة في الجدول وهي قيمة (R) (0.971)، وقيمة (R²) (0.943)، المعدلة اللتين تدلان على مقدرة المتغير المستقل في التنبؤ بالمتغير التابع، أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التكلفة) هو (94%) ومقدار التحسن هو (97%). أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (3093.915) للتخطيط، والبالغة (2718.058) للتكنولوجيا، والبالغة (2349.564) للحساسية الاستراتيجية، والبالغة (1602.543) لسيولة المورد عن قيمتهم الجدولية على مستوى دلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01 <) ودرجة حرية (1)، حيث أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تفسر من (94%) الى (97%) من التباين في

المتغير التابع (التكلفة)، وذلك بالنظر الى معامل التحديد (R^2)، كما جاءت قيمة بيينا التي توضح العلاقة بين الابعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) في تفسير التكلفة، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها (Sig)، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت (الرشاقة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة، تتحسن التكلفة بمقدار (97%)، وكان خط التضخم للتباين اقل من (5) مما يشير الى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات. فنجد أن نموذج الانحدار معنوي، أي أن المتغيرات المستقلة الابعاد الأربعة للرشاقة الاستراتيجية (التخطيط، التكنولوجيا، الحساسية الاستراتيجية، سيولة المورد) يؤثر على المتغير التابع (التكلفة)، لذي نقبل الفرض بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والتكلفة للعاملين في المنتجعات الاربع نجوم عند مستوى دلالة (0.05). ومن هنا نرى أنه تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، واختبار معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 5%، وكذلك حساب قيمة معامل التحديد (R^2) لمعرفة المقدرة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين، وقد لاحظنا وجود علاقة خطية ايجابية ومعنوية في المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الاستراتيجية وقدرتها على تحليل الأعمال ورشاقة الحركة الاستراتيجية، وكذلك بحساب معامل انحدار ابعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وكذلك اختبار معنوية معامل الانحدار للوصول إلى ماهية وجود علاقة انحدارية من عدمها، وكذلك الوصول إلى مدى ملائمة الخط المستقيم لتمثيل العلاقة الانحدارية بين المتغيرين التابع والمستقل لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، واختبار معنوية معامل الانحدار عند مستوى معنوية 5%، وقد لاحظنا وجود علاقة خطية ايجابية ومعنوية في المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الاستراتيجية وقدرتها على تحليل الأعمال ورشاقة الحركة الاستراتيجية، مما يزود المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لإيجاد الحلول المناسبة في البيئة السوقية واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق ميزة تنافسية وقد اتفق مع دراسة كلاً من (عبد العزيز، أبو العنين، 2020)، (melian et al, 2020)، (kale et al, 2019). ويكشف العمل الحالي عن العديد من العوامل الجذابة التي يمكنها أن تؤدي الى اكتساب أفضل الأشخاص الذين يمكنهم موازنة قيمهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة لما أظهرته التحليلات بين الارتباط العالي المعنوية للرشاقة الاستراتيجية والابتكار والأداء الابتكاري وكذلك على جودة الخدمة المقدمة وأيضا الموثوقية والمرونة وحساب التكلفة ويجعل لها تأثير كبير في الميزة التنافسية، حيث اعتمدت الدراسة على معرفة وشرح كيف يمكن أن تؤدي المتنبئات الى تحسين الأداء والقدرة التنافسية، والتي تظهرها الرشاقة الاستراتيجية وتعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات الجديدة بحيث تعمل كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية والتي تمكن المنتجعات والمؤسسات الفندقية من اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز الأداء الابتكاري ذلك وقد اتفق مع دراسة كلاً من (Al-Romeedy, 2019)، ودراسة الفقيه (2020). وقد قامت الدراسة بحساب معامل الالتواء من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، وتم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما هو متضح فإن قيمة معامل الالتواء للمتغيرات الأربعة المستقلة أقل من (1)، وكذلك وجد التباين المسموح أكبر من (0.05) للمتغيرات المستقلة الأربعة، مما يدل على عدم وجود علاقة خطية متعددة بين المتغيرات المستقلة كما ظهر معامل التضخم قيمته أقل من (10).

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي تم تقسيمها الي أربع محاور هي (التخطيط- التكنولوجيا- الحساسية الاستراتيجية- سيولة الموارد) كمتغير مستقل على الميزة التنافسية بالمنتجعات الاربع نجوم في مصر والتي تم تقسيمها الي خمسة محاور هي (الابتكار- جودة الخدمة- الموثوقية- المرونة- التكلفة)، وتسلبت الدراسة الضوء على أهمية الرشاقة وقدراتها على تحقيق الأداء الابتكاري بين المنتجعات في مصر. وقد توصلت الدراسة الى أن غالبية العاملين بالمنتجعات عينة الدراسة من الذكور بنسبة (92.6%)، ويرجع ذلك الى طبيعة العمل الفندقي في المناطق البعيدة للإناث حيث كان معظمهم في منتجعات القاهرة. وأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين بعد " الابتكار " كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). وتوصلت الدراسة أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين بعد "جودة الخدمة" كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين بعد" الموثوقية " كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). وأوضحت الدراسة أن

هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين بعد " المرونة " كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05). وكذلك أوضحت الدراسة أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وبين بعد " التكلفة " كأحد أبعاد الميزة التنافسية عند مستوى دلالة (0.05).

التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه النتائج، فإن الباحث يقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للسادة القائمين على الإدارة في المؤسسات الخدمية لعلها تسهم وتساعد في تحسين ادائها المستقبلي في مجال الخدمة.

لابد ان يعتمد المديرين على التحليلات التي تساعد على توليد رؤية مستقبلية للسوق وذلك من خلال التخطيط الجيد، حيث انه من المهم لهم استخدام هذه الأفكار لتعزيز المرونة التنظيمية، لأن الرؤية المستقبلية للسوق من خلال تحليلات الاعمال يمكن أن يساعد المدراء على فهم بيئة السوق المحيطة والتحقق من تقلبات السوق وتقليل الأخطاء وتحسين عملياتها والتنبؤ بنتائجها وتحسين الكفاءة واتخاذ قرارات أفضل وابتكار منتجات وخدمات جديدة تساعد على اغتنام فرص السوق الجديدة بكفاءة أكبر من منافسيها وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية لها بين باقي المنتجعات.

وكذلك تبنى المنتجعات نهج الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال برامج التدريب لتدريب الموظفين على التطورات الدولية الحديثة في مجالات الإدارة، حيث اكتشف الباحث ان الفنادق تمارس الرشاقة من ضمن أساليب الإدارة دون المعرفة بالمصطلح كنظام جديد في النظم الإدارية للمؤسسات والمنتجعات والفنادق على مستوى العالم.

يجب على مديري المنتجعات العمل على تنوع تقديم الخدمات والمنتجات وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لأنها عامل مهم في ضمان بقاء الاعمال وسيؤدي الى رضا العملاء، حيث سيؤدي تنوع وتطوير المنتج والخدمة والحفاظ على أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين الاخرين الى تحسين في الأداء المالي للمنتجعات بشكل عام والاحتفاظ بالعملاء.

يجب على المديرين تحقيق الكفاءة والموثوقية والتحكم بشكل أفضل في العمليات والتأكد من تطوير القدرات الداخلية بشكل كافي للعاملين للحفاظ على جودة الخدمة المقدمة، مع مراعاة ومتابعة التطور التكنولوجي لأن استخدام التكنولوجيا يوفر الراحة في مساعدة العاملين في إدارة أعمالهم ويزيد السرعة التنظيمية والأداء في البيئة الديناميكية التي يعيشها قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم والتسارع في التطور التكنولوجي على مستوى العالم مما يساعد المنتجع على المنافسة.

المراجع

- الربيعاوي، سعدون حمود جثير، و حسين، مهدي حنون. (2018). التسويق الاجتماعي وتأثيره في المفاضلة بين استراتيجيات بورتر التنافسية: بحث تطبيقي في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج10، ع22، 259.
- قلش، عبد الله احمد (2014). أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية جامعة الشلف.
- الفقيه، منال احمد على (2020). دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، العدد13، ص 167-202.
- المعاصيدي، معن وعد الله (2011). قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية "دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المجلة العراقية في العلوم الادارية، 7 (29) 85-108.
- عبد العزيز سيد أحمد، محمد، السيد ابراهيم ابو العنين، & رانيا. (2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 19(2), 345-359.

References

- Al-Romeedy, Bassam Samir (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. 3, Issue 1, June 2019.
- Al-Qeed, M. A. (2020). Effect of strategic agility dimensions on tourism marketing performance in Jordan (case study on tourism companies in the Amman Region). Humanities and Social Sciences Series, 34(2).
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME. Management Decision, 55(2), 271-293.
- Asseraf, Y. Filipe, L.L, Shoham, A. (2019). Assessing the drivers & impact of international marketing agility, International Marketing Review, Vol. 36 No. 2, pp. 289-315.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). EBOOK: Business Research Methods. McGraw Hill.
- Dhameria, V., Ghazali, I., Hidayat, A., & Aryanto, V. (2021). Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance. Uncertain Supply Chain Management, 9(4), 941-948.
- Dibrell, C., Craig, J.B. & Neubaum, D.O. (2014), "Linking the formal strategic planning process, planning flexibility, and innovativeness to firm performance", Journal of Business Research, Vol. 67 No. 9, pp. 2000-2007.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long range planning, 43(2-3), 370-382.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. California management review, 50(3), 95-118.
- Eriani, A. A. A. A., Widnyana, I. W., & Sujana, I. W. (2023). The Role of Competence and Organizational Culture in Determining Organizational Commitment and Its Effect on Employee Performance Bali Provincial Department of Industry and Trade. Int. J. Sci. Res. Manag, 11(03), 4734-4747.
- Fryrear, A. (2018). Agile Marketing Journey Continues: State of Agile Marketing 2018. AgileSherpas. Retrieved from <https://www.agilesherpas.com/state-agile-marketing-2018>
- Jatmiko, B., Udin, U. D. I. N., Raharti, R., Laras, T., & Ardhi, K. F. (2021). Strategies for MSMEs to achieve sustainable competitive advantage: The SWOT analysis method. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(3), 505-515.
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. International journal of hospitality management, 78, 276-283.
- Khaleghi, A. (2017). Impact of information technology on organizational agility. International Journal of Scientific Study, 5(4), 89-93.
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. International Journal of Business and Management, 12(2), 220-229.
- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management (SKM 2019)*.

- Kumkale, I. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118-124.
- Hughes, P., Hodgkinson, I.R., Arshad, D., Hughes, M. and Leone, V. (2018), "Planning to improvise? The role of reasoning in the strategy process: evidence from Malaysia", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 35 No 2, pp. 449-470.
- Long, C. (2000). You Don't Have a Strategic Plan? – Good! *Consulting to Management*, 11(1), 35-42.
- Lynch R, (2003) " corporate strategy ", 3rd ed, prentice-Hall, Inc, USA.
- Mace, R. (2016). Business model innovation, business model enablers and the strategic agility paradox. Capella University.
- McDonald, M.H. & Wilson, H. (2011), *Marketing Plans: How to Prepare them, how to use them*, Wiley, West Sussex.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organizational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100606.
- Murungi, Angela Muthoni 2015 "Influence of Strategic Agility on Competitive Capability of Private Universities in Kenya", Master of Business Administration (Mba), School of Business, University of Nairobi.
- Obonyo, M. O., & Kilika, J. M. (2020). Competitive intelligence and corresponding outcome in a strategic management process: A Review of literature. *Journal of Economics and Business*, 3.(4)
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- 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.
- Păunescu, C., Popescu, M. C., & Blid, L. (2018). Business impact analysis for business continuity: Evidence from Romanian enterprises on critical functions. *Management & Marketing*, 13(3), 1035-1050.
- Pesonen, J. (2010). Strategic agility in production networks (Master's thesis in Automation Engineering), TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
- Rudyk, O., Maksymova, J. O., & Zaletska, I. (2023). The Importance of Developing the Professional Competences of the Staff of Service Sector Enterprises. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*.
- Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge intensive business services company: case swot consulting (Master's thesis).
- Sherehiy, B. (2008). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. University of Louisville.
- Shahbandi, M., & Farrokhshad, H. (2019). Organizational Performance Measurement Based on Competitive Intelligence and Strategic Flexibility in the Food Industry. *Journal of Research in Marketing* (ISSN: 2292-9355), 11(1), 868-877.
- Sijabat, E. A. S., NIMRAN, U., UTAMI, H. N., & PRASETYA, A. (2020). Ambidextrous innovation in mediating entrepreneurial creativity on firm performance and competitive advantage. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 737-746.

- Sull, D. (2010). Competing through organizational agility. McKinsey quarterly, 1(1-9).
- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. Information technology and management, 9, 21-36.
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. MIS quarterly, 463-486.
- Wawarta, C., & Heracleous, L. (2018). Organizational design for agility. Agility. X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times, 114-136.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. California management review, 56(3), 5-12.

Abstract

The research aims to determine the extent of the use of strategic agility components in resorts in Egypt and their relationship to competitive advantage. To achieve this goal, several sub-objectives emerged, including identifying the relationship between the dimensions of strategic agility and their relationship to the competitive advantage of resorts in Egypt. Additionally, a comparison was made between resorts to assess the availability of competitive advantage in each. To accomplish this, a survey form was designed for employees and distributed to a random sample from the research community in four-star resorts in Cairo, Gouna, Hurghada, and Sharm El-Sheikh, with an average of 10 forms per resort from the study sample, totaling 20 resorts. A total of 189 survey forms were analyzed from a random sample of employees in various resort departments under study, to understand the employees' opinions. The research results indicated a positive impact of the dimensions of strategic agility, and a statistically significant impact of the dimensions of strategic agility on the dimensions of competitive advantage at a significance level of (0.05) in the resorts of the study sample. The study recommended that hotels must rely on analyses that help generate a future vision for the market through good planning, as it is important for them to use these ideas to enhance organizational flexibility. The future market vision through business analytics can help managers understand the surrounding market environment, verify market fluctuations, reduce errors, improve operations, forecast outcomes, enhance efficiency, make better decisions, and innovate new products and services that help seize new market opportunities more efficiently than their competitors, thus enhancing their competitive advantage among other resorts. Moreover, resorts adopt a strategic agility approach to achieve organizational effectiveness through training programs to educate employees on the latest international developments in management fields. The researcher discovered that hotels practice agility as part of management methods without knowledge of the term as a new system in the administrative systems of institutions, resorts, and hotels worldwide.

Keywords: Strategic agility, competitive advantage, innovation, resorts, Egypt.