



جامعة المنصورة
كلية السياحة و الفنادق

دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق

إعداد

د/ حسين محمد حسين

مدرس، قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق،
جامعة المنيا

مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة المنصورة
عدد (١٤) - ديسمبر ٢٠٢٢

دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق

إعداد

د/حسين محمد حسين^١

الملخص

يعتمد نجاح واستدامة المنشآت الفندقية علي تبنيها وتطبيقها للآليات الإدارية المبتكرة والمرنة التي تمكنها من مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المتلاحقة، كما تعزز من توجهها نحو الريادة التنظيمية لأخذ زمام المبادرة والأسبقية في إقتناص الفرص المتاحة قبل المنافسين. وفي ضوء ما سبق يهدف البحث إلي دراسة العلاقة أو الدور المحتمل للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في فنادق الخمسة نجوم بمدينة الغردقة. ولتحقيق هذا الهدف تم إستخدام إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وُجّهت إلي عينة عشوائية من المديرين ونواباهم ورؤساء الأقسام بالفنادق المبحوثة. وتم تحليل البيانات

^١ مدرس، قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنيا

المتحصل بإستخدام SPSS V. 25. وأسفرت نتائج البحث عن توافر أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة بدرجة مرتفعة؛ وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي؛ وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي. ويوصي البحث المنشأت الفندقية في مصر بضرورة نشر وتعميق مفهوم الرشاقة الإستراتيجية لما له من تأثير إيجابي في تعزيز التوجه الريادي من خلال الإهتمام بتدعيم مفهوم المسؤولية المشتركة لجميع الأطراف ذات الصلة من داخل المنشأة أو خارجها في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، والإستفادة من أفكارهم حول أنواع الإجراءات اللازمة للتغلب علي التحديات والتغيرات البيئية المتواترة؛ وتشجيع العاملين علي طرح الآراء والمشاركة الفاعلة في إتخاذ الإجراءات، والتعامل مع التحديات والمشكلات التي تواجههم علي أنها التجارب التي تسبق النجاحات.

الكلمات الدالة: الرشاقة الإستراتيجية، التوجه الريادي، الفنادق

The Role of Strategic Agility in Enhancing the Entrepreneurial Orientation in Hotels

Hussien Mohamed Hussien

Lecturer, Department of Hotel Management,
Faculty of Tourism and Hotels, Minia University

Abstract

Hotel enterprises' success and sustainability are dependent on the adoption and application of innovative and flexible administrative mechanisms that allow them to face challenges and successive environmental changes while also enhancing their organizational entrepreneurship to take the initiative and seize available opportunities ahead of competitors. Based on the above, the study's aim is to investigate the role of strategic agility in enhancing entrepreneurial orientation in Hurghada's five-star hotels. The questionnaire was used as the main tool for collecting primary data and was directed at a random sample of hotel managers, their assistants, and department heads. The obtained data were analyzed using SPSS V25. The results of the research revealed the following: the availability of strategic agility dimensions and

entrepreneurial orientation dimensions with a high degree in the surveyed hotels; the existence of a significant correlation between the dimensions of strategic agility and the dimensions of entrepreneurial orientation. There is a statistically significant positive effect of strategic agility dimensions in enhancing entrepreneurial orientation. The research recommends that hotel enterprises in Egypt need to spread and deepen the concept of strategic agility because of its positive impact on enhancing the entrepreneurial orientation by strengthening the concept of shared responsibility among all stakeholders in the planning and implementation processes and to benefit from their ideas about the types of procedures required to overcome challenges and frequent environmental changes; encouraging employees to share opinions, take action, and dealing with challenges and issues as "experiences precede accomplishments".

Keywords: Strategic Agility, Entrepreneurial Orientation, Hotels

المقدمة

تواجه منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة تحديات عديدة نتيجة للثورة التكنولوجية والتطور المعرفي والتغيرات البيئية، وكذلك زيادة حدة المنافسة، حيث لم تعد الأنماط الإدارية التقليدية ملائمة للمنظمات، مما يدفعها للبحث عن أساليب إدارية مبتكرة للإستفادة من الفرص المتاحة في بيئة العمل (شديد، 2021؛ شحاته، 2023). وقد فرضت التغيرات البيئية السريعة والمتواترة علي المنظمات تبني أنماط تنظيمية مرنة حديثة قادرة علي التكيف مع المتغيرات المحلية والعالمية. وقد أسفرت إسهامات الباحثين في التوصل إلي أن الرشاقة الإستراتيجية هي أحد أهم الآليات الإدارية المبتكرة التي تمكن المنظمات من الإستجابة السريعة وبمرونة عالية للتحديات الخارجية في البيئات الديناميكية (عمرو، 2016؛ هلال، 2021؛ الرميدي وآخرون، 2022). حيث تمثل الرشاقة الإستراتيجية قدرة المؤسسة علي التنبؤ والعمل والإستجابة بشكل إستباقي من أجل إغتنام الفرص وتجنب التهديدات (مجلد والسعدي، 2022).

وتُعد الرشاقة الإستراتيجية أحد الأساليب التي تتبناها المنظمات لمواجهة حالات عدم الإستقرار البيئي وعدم اليقين، حيث تمتاز

المنظمات الرشيفة بقدرتها علي التكيف السريع مع حالات عدم الإستقرار والتعامل بشكل فعال مع الغموض في بيئة العمل (عقيلات، 2019؛ العجمي، 2021؛ المرشدي والشمري، 2022). ولقد تعاضم الإهتمام بالرقابة الإستراتيجية في المنظمات نظراً لأن تفوق وإستمرارية المنظمات في بيئة العمل أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة علي قدرتها علي التكيف والإستجابة السريعة للتحويلات والتغيرات المفاجئة في بيئة العمل، بالإضافة إلي إظهار رد الفعل القوي تجاه المنافسة المحتدمة، وكذلك قدرة هذه المنظمات علي تخطيط عملياتها وأنشطتها وسياساتها وهياكلها ومواردها البشرية بشكل أكثر مرونة، مع وجود إجراءات فعالة تمكن تلك المنظمات من إقتناص الفرص المتاحة في بيئات الأعمال (عبدالله وعمير، 2019؛ عوض، 2021).

وقد توصل الباحثين إلي أن توجه المنظمات في الوقت الراهن نحو الريادة التنظيمية يُعد من أهم الأسباب التي تضمن للمنظمات الإستباقية في الحصول علي الفرص بشكل أسرع من المنافسين (أحمد وآخرون، 2021؛ النايف، 2021؛ العراجي وحجاب، 2022). ويُعد التوجه الريادي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يعتبر ضرورة ملحة كونه من أهم المداخل الإدارية

التي تشكل قوة موجهة لإدارة الأنشطة والمهام الريادية للمنظمات التي تسعى للتفوق والنجاح في عالم الأعمال، فهو يمنحها القدرة للتغلب علي المخاطر المحتملة في ظل المنافسة الشديدة، مما يساعدها علي النجاح والإستمرار في بيئة الأعمال، الأمر الذي يحتم علي المنظمات توفير قيادات وموارد بشرية بخصائص وسمات مبدعة قادرة علي التكيف مع التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال علي المستويين المحلي والعالمي، مما يسمح للمنظمات بإستغلال الفرص التي توفرها البيئة المحيطة، وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة والتغلب علي المنظمات الأخرى المنافسة (زغمار، 2017؛ شعيب، 2021؛ فراح وآخرون، 2022؛ خليفة، 2023).

ويُمثل التوجه الريادي في العصر الحالي أهمية بالغة لمنظمات الأعمال بصفة عامة والخدمية بصفة خاصة، حيث أن المنظمات ذات التوجهات الريادية تمتاز بتبنيها ثقافة الريادة التي تمنع بدورها الجمود والقيود البيروقراطية، بالإضافة إلي عدم إعاقة الأفكار البناءة تجاه الإبداع وتطوير المنتجات الجديدة، حيث أن تفهمها لإحتياجات السوق أفضل من المنظمات التي لا تمتلك توجهات ريادية، وأن هذه التوجهات تمثل الأساس لضمان

الإستباقية والإبداع وتبني الأفكار الجديدة التي تخدم وتتفق مع إحتياجات ورغبات العملاء المستقبلية. لذلك فإن تطبيق الرقابة الإستراتيجية في هذه المنظمات كأحد أهم الآليات الإدارية الحديثة وأكثرها مرونة يساهم بدرجة كبيرة في تعزيز التوجه الريادي في عملياتها وأنشطتها وسياساتها ومواردها البشرية، مما يساهم في تحسين أدائها وتمكينها من إستغلال الفرص المتاحة من أجل تحقيق أهدافها وضمان إستدامتها (مرغني وآخرون، 2021؛ أبو عزيز وآخرون؛ 2022؛ الزغلي، 2022). وفي ضوء ما سبق يهدف هذا البحث إلي التعرف علي الدور المحتمل للرقابة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في فنادق الخمسة نجوم بمدينة الغردقة.

مشكلة البحث

تُمثل التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة العمل السياحي والفندقي التحدي الأكبر للمنظمات السياحية والفندقية لتحقيق النجاح وضمان الإستدامة. وقد تؤثر هذه التغيرات علي أداء هذه المنظمات، وتهدد إستمرارها في بيئة العمل. الأمر الذي دفع العديد من تلك المنظمات إلي البحث عن بعض الأساليب والآليات التي تعزز تفوقها التنظيمي، وتطور من قدراتها لمواجهة تلك

التحديات لضمان الإستمرار في بيئة المنافسة. فقد لجأت بعض المنظمات لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية، نظراً لأهميتها البالغة للمنظمة والعاملين علي حد سواء. وأكدت بعض الدراسات السابقة أن الرشاقة الإستراتيجية من أهم الأساليب الحديثة التي تهدف للإستجابة لعوامل التغيير التنظيمي والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال التي يهيمن عليها التغيير، فهي تهدف إلي النجاح في تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية، والحرص عل تطوير مستوي أداء العاملين وتحسين التنظيم الإداري وتطوير المنتجات والخدمات بما يتوافق مع التغيرات المتعاقبة لتحقيق أهداف المنظمة (الصرايرة وآخرون، 2020؛ شديد، 2021؛ العنزي، 2022؛ المواضية والبشباشة، 2022).

كما أكدت أيضاً بعض الدراسات السابقة أن تطور ونجاح وإستمرارية المنظمات الخدمية لم يحدث نتيجة الثورة التكنولوجية والمعرفية الحديثة فقط، وإنما بما تتبناه وتطبقه من مناهج وإتجاهات إدارية مبتكرة، والتي تعتمد في تطبيقها علي العنصر البشري، ومن أهم هذه الإتجاهات التوجه الريادي (فضل، 2015؛ مرغني وآخرون، 2021؛ خليفة، 2023). ويمثل التوجه الريادي أحد الممارسات الإستراتيجية التي تنتهجها الإدارة

العليا في المنظمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بتبني وتطبيق سلوكيات الريادة، الإبداعية، والإستباقية في تقديم خدمات متجددة، وإكتشاف وإغتنام الفرص الجديدة علي المستويين المحلي والعالمى، مع تحمل المخاطرة المحتملة، من أجل الوصول إلي الأداء المتميز وإستمرارية المنظمة (صلاح، 2019؛ المنسي وعبد، 2020؛ أيوب وتومي، 2022) . ووفقاً لذلك فإن مشكلة البحث تتمحور في الإجابة علي السؤال الآتي: ما مدي مساهمة الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في فنادق الخمسة نجوم بمدينة الغردقة .؟

أهمية البحث

تعود أهمية البحث فيما يتعلق بالجانب النظري كونها تتناول بعض المفاهيم والإتجاهات الحديثة كالرقابة الاستراتيجية والتوجه الريادي، كما أنه لا يوجد دراسات سابقة تناولت دور الرقابة الإستراتيجيه في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق، لذا فإن هذه الدراسة تعد الأولى علي " حد علم الباحث" التي تربط بين هذين المتغيرين في صناعة الضيافة في مصر. كما تتمثل أهمية هذا البحث فيما يتعلق بالجانب الميداني في الكشف عن مدي توافر الرقابة الإستراتيجية والتوجه الرياي في الفنادق محل

البحث، بالإضافة إلى محاولة الاستفادة من النتائج المتحصل عليها عن دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق. كما تفيد نتائج البحث الحالية الدراسات المستقبلية في مجال صناعة الضيافة المتعلقة بكل من الرشاقة الإستراتيجية، والتوجه الريادي.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي في فنادق الخمسة نجوم بمدينة الغردقة. وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مدي ممارسة الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) في الفنادق المبحوثة.

- إستكشاف مدى توافر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة (الإبداعية، الإستباقية، تحمل المخاطرة) في الفنادق المبحوثة.
- توضيح أثر الرقابة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة.
- تحديد العلاقة والأثر بين أبعاد الرقابة الاستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي من شأنها تعزيز التوجه الريادي في الفنادق المصرية.

فروض البحث

أرتكز البحث الحالي علي الفرضين الرئيسيين التاليين:

- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة.

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية علي التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة.

الإطار النظري

الرقابة الاستراتيجية

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

يُعد مفهوم الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة حاجة المنظمات إلي التعامل مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل بشكل سريع ومرن (أبوزيد، 2022). وأشار (Weber & Tarba (2014 أنها قدرة المنظمة علي مواكبة التغيرات البيئية التي تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير، والعمل علي إستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات، وبالتالي قدرتها في التفوق علي المنافسين وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة. وذكر (Al-Shawabkeh (2019 أنها قدرة تنظيمية علي التعامل مع التحولات التي تكونت بصورة غير متوقعة في بيئات العمل من خلال ردات فعل سريعة ومبتكرة تستغل التغيرات كفرص للنمو والإستمرار. وأوضح (Mohammed et al. (2020 أنها القدرة علي تغيير إستراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية تتناسب مع طبيعة التغيرات السريعة والديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك كوسيلة للتكيف المستمر مع التهديدات والفرص

الخارجية، وتكوين العديد من المزايا التنافسية تساعد علي مواجهة المنظمة للتحديات الجديدة، ومن ثم بقائها ونجاحها. وأشار أيضاً الحنزاب وأبو قاعود (2020) أنها إتجاه إداري حديث يعتمد علي التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وسرعة التحرك وإتخاذ إجراءات إستراتيجية وفقاً لما تملكه من موارد وقدرات متاحة، وتسخير تلك الموارد والقدرات للتعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، وكذلك التحليل المستمر لسوق العمل للتنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث وتعديل إستراتيجياتها في ضوء ذلك، مما ينعكس علي تعزيز وجودها في سوق العمل وزيادة حصتها السوقية. وأوضح أيضاً بشري وخيرة (2021) أنها مجموعة من الخطوات والإجراءات والعمليات التي تتخذها المنظمات، بهدف التكيف مع التغيرات السريعة المحيطة بها، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للإستجابة السريعة لهذه التغيرات. في حين ذكر عمر (2022) أنها المرونة والسرعة التي تمنح المنظمات القدرة علي التغيير في عملياتها وأنشطتها من أجل الإستجابة للتغيرات في أسواقهم ومواجهة المخاطر، مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تمتلك المرونة الكافية في مواجهة عواصف التغيير بصورة سريعة والتي تعدل الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة بإستمرار، والتي تطور طرق مبتكرة لخلق القيمة التنافسية لديها والمحافظة عليها.

أهمية الرقابة الاستراتيجية

تتصف بيئة العمل السياحي بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة. لذا تحتاج المؤسسات السياحية والفندقية إلى تطوير قدراتها لضمان بقائها وإستمرارها في بيئة العمل (الألمعي، 2020). وتُمكن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من إقتناص الفرص المتاحة في ظل المنافسة الشرسة مع المنظمات الأخرى التي تقدم نفس الخدمات، وتساهم في إيجاد مفهوم مشترك ومتكامل بين إستراتيجيات المنظمة وتنفذها، وتتبنى الرقابة الإستراتيجية التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة للمنظمة (شحاته، 2023). وتمثل الرقابة الإستراتيجية مفتاح النجاح والتميز في بيئة الأعمال الديناميكية، بالإضافة إلى أنها تساعد المنظمة في السيطرة علي الأزمات، والتكيف مع التغيرات الطارئة (Tikanen, 2014). كما تُمكن الرقابة الاستراتيجية المنظمة من تلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم عن طريق تقديم منتجات وخدمات مبتكرة بأسرع وقت، بالإضافة إلى تمكين المنظمة أيضاً من سهولة الدخول والخروج من التحالفات الاستراتيجية (AI-Romeedy, 2019). وتسهم أيضاً الرقابة الإستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات الحديثة علي إكتشاف التغيرات البيئية

والتطورات التي تحدث في العمليات الداخلية والخارجية لها، والإستجابة لها سريعاً من خلال محاولة إغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الموجودة في بيئة الأعمال، وتقديم إستجابة سريعة للتغيرات التي قد تحدث من خلال إعادة تجميع الموارد والعمليات والإستراتيجيات (أحمد وآخرون، 2021؛ عمر، 2022).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية مثل Ojha (2008)؛ Santala (2009)؛ Oyedijo (2012)؛ Abu-Radi (2013)؛ رضوان (2014)؛ هنية (2016)؛ (2019) Al-Shawabekh نجد أن هناك إتفاق علي أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية تتمثل فيما يلي:

وضوح الرؤية: تعتبر أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي وتشير إلي قدرة المنظمة علي التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية ومحاولة إغتنام الفرص وتجنب المخاطر.

المقدرات الجوهرية: تشير إلى جميع الإمكانيات والخبرات والمهارات والمعارف التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من تعزيز أدائها التنظيمي وقيمتها التنافسية.

تحديد الأهداف الاستراتيجية: يقصد بها النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والتي تُستمد من رسالتها ورؤيتها وتتوافق مع الإمكانيات والفرص المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية.

المسئولية المشتركة: تشير إلى مسئولية جميع الأطراف داخل المنظمة وتضافر جهودهم وتعاونهم في صنع القرارات التنظيمية لتحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة.

إتخاذ الإجراءات: يقصد بها الإجراءات التي تعتمد عليها المنظمة في استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويجب أن تتصف هذه الإجراءات بالمرونة والإستمرارية والفاعلية.

التوجه الريادي

مفهوم التوجه الريادي

يُعد Miller (1983) هو أول من أفترنت به فكرة التوجه الريادي، ويوجد العديد من وجهات النظر المختلفة من جانب الباحثين في المجال الإقتصادي والإجتماعي فيما يتعلق بمفهوم التوجه الريادي (زغمار، 2017؛ مهدي، 2021). فبعض الباحثين أشاروا إلي أن التوجه الريادي ظاهرة سلوكية لدي كافة المنظمات الصغيرة أو المتوسطة التي تسعى إلي البقاء وتمتد بين مستوي المحافظة العالية إلي الريادة العالية، وتعد هذه المنظمات الريادية الصغيرة والمتوسطة ذات ميل للاستباقية والإبداعية وتحمل المخاطر (Lumpkin and Dess, 1996). في حين ذكر (Covin & Lumpkin, 2011) أنه الممارسات والطرق والعمليات الهادفة لصياغة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة في التميز والإبداع والبدء في المشروعات الجديدة. وأضاف Razak & Othman (2012) أنه رغبة المنظمات في تقديم الأعمال الإبداعية والاستباقية وإتخاذ المخاطر من خلال جهودها الهادفة إلي إكتشاف واستغلال الفرص البيئية. وأشار أيضاً رشيد والزيادي (2013) أنه ميل المنظمة لتبني الأفكار الجديدة وتحويلها إلي منتجات أو خدمات أو عمميات أو أنظمة أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة إلي الاستباقية في معرفة التغيرات في البيئة الخارجية،

بما يمكنها من إيجاد القيمة للمنظمة وعملاؤها. وأوضح أيضاً Anderson (2015) أنه ظهور شائع لسلوكيات الإبداعية والاستباقية الريادية، ورغبة الإدارة في اقتناص الفرص غير مؤكدة النتائج. كما أوضح الخيرالله (2018) إلى أنه إستراتيجية تدفع المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية بالإعتماد علي مجموعة من الأنشطة المتنوعة كالإبداعية والإستباقية وتحمل المخاطرة لاستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل. وأشار أيضاً خليفة (2023) أنه التفكير الاستراتيجي للمنظمة المتمثلة بالعمليات والممارسات ونشاطات صنع القرارات التي تسهل الرقابة علي الأعمال والاستمرارية في تقديم الخدمات المتطورة وفي نفس الوقت إستغلال الفرص المتاحة بأفضل طريقة.

أهمية التوجه الريادي

يهدف التوجه الريادي بأبعاده المختلفة إلي الإرتقاء بمكانة ودور المنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، لتحقيق الأداء المتميز بغرض تحقيق الأهداف المنشودة، فالتوجه الريادي يساعد المنظمة علي تقبل التغيير الكامل من خلال تركيزه علي إكتشاف وتعديل الأفكار الجديدة، وخلق منتجات وخدمات مبتكرة، وقد تكمن أهميته أيضاً من خلال تركيزه علي تأسيس منظمة ذات

أعمال إبداعية كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة نحو الأفضل وجعلها أكثر ريادة من خلال التغيير في مجال الأداء (Dess et al., 2011؛ فضل، 2015؛ الهنداوي وآخرون، 2018). كما أضاف الزغلي (2022) أنه يساعد المنظمة علي التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال وضع الإستراتيجيات الإستباقية، وتعزيز موقعها التنافسي وتحسين أدائها التنظيمي، بالإضافة إلي الفرص الريادية الجذابة والمناسبة إقتصادياً، والتي تخلق القيمة للمنظمة، والسعي لتوفير الموارد والقدرات لاستغلال هذه الفرصة، لذا يتوجب علي المنظمات أن تتبني ممارسات التوجه الريادي لإقتناص الفرص المتاحة، حيث تعتبر الفرصة الريادية نقطة إنطلاق لتفوق المنظمات واستدامتها.

أبعاد التوجه الريادي

أنفق كلاً من (Lumpkin & Dess (1996؛ رشيد والزيادي (2013)؛ جلاب (2014)؛ Hussain et al. (2015)؛ Haider et al. (2017)؛ Zhai et al. (2018) أن أبعاد التوجه الريادي تتمثل فيما يلي:

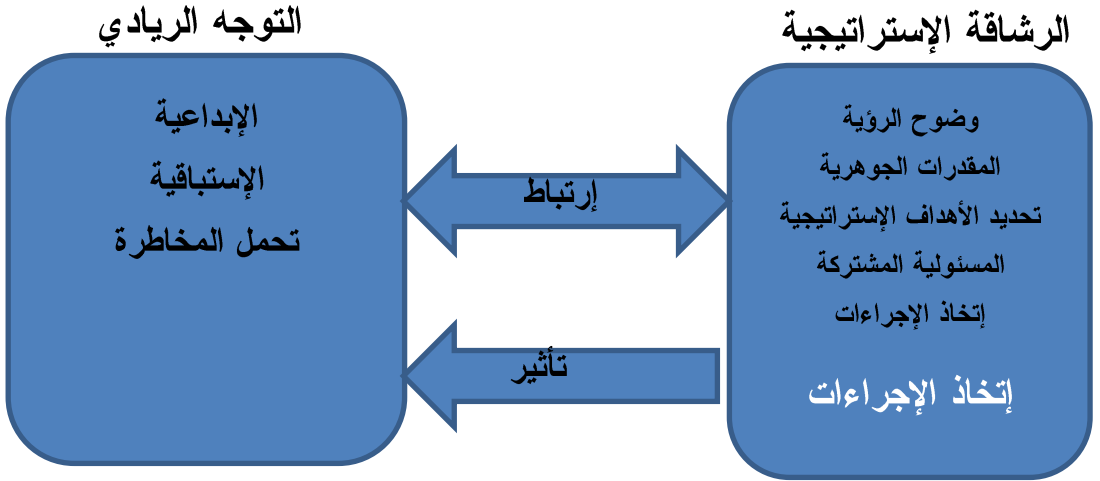
الإبداعية: تعرف الإبداعية علي أنها درجة من الإبتكار في النمط المعرفي والطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع المعلومات ومعالجة المشكلات، والميل نحو إتخاذ القرارات المبتكرة. كما أنها تُعبر عن ميل المنظمة إلي الإنخراط في التجريب ودعم الأفكار الجديدة والعمليات الإبتكارية التي قد ينتج عنها تقديم خدمات ومنتجات جديدة أو عمليات تكنولوجية مبتكرة.

الإستباقية: تشير إلي أخذ زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها والمشاركة في الأسواق الواعدة. وتتمثل الإستباقية في قدرة المنظمة علي إقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل والتنبؤ بإحتياجات العملاء والعمل علي تلبيتها قبل المنافسين مما يساهم في تحسين موقعها التنافسي وصورتها الذهنية.

تحمل المخاطرة: تشير إلي رغبة العاملين والمنظمة في تقبل المخاطر من أجل إقتناص وترسيخ الفرص الريادية في بيئة العمل. وتتمثل تحمل المخاطرة في رغبة إدارة المنظمة في الدخول إلي المشروعات الجديدة المحفوفة بالمخاطر وحالات عدم التأكد، مع حشد الموارد اللازمة لها ودراسة المخاطرة وقياسها بصورة دقيقة كي تتجح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية.

نموذج البحث المقترح

يهدف البحث إلي التعرف علي دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق. وتم تصميم نموذج البحث المقترح بعد مراجعة وإستعراض الدراسات السابقة وبناءً علي الهدف الرئيسي للدراسة كما هو موضح بالشكل رقم (1).



شكل رقم (١): نموذج البحث المقترح

يظهر من خلال الشكل السابق، أنه سيتم قياس متغير الرقابة الإستراتيجية من خلال خمسة عناصر (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) بإعتباره متغيراً مستقلاً، بينما سيتم قياس متغير التوجه الريادي من خلال ثلاثة عناصر (الإبداعية، الإستباقية، تحمل المخاطرة) بإعتباره متغيراً تابعاً.

الدراسة الميدانية

منهج البحث

يهدف البحث إلي التعرف علي دور الرقابة الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق، لذا أستندت هذه البحث علي المنهج الوصفي التحليلي لتفسير موضوع البحث كونه أفضل المناهج المطبقة في دراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية. ولقد تم تغطية الجانب النظري من خلال مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة في موضوع البحث، في حين تم تغطية الجانب الميداني من خلال إستمارات الإستبيان التي تم تطويرها وتحليلها لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة الإستراتيجية) والمتغير التابع (التوجه الريادي)، وتشتمل منهجية البحث علي مجتمع

وعينة البحث وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث.

مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام بفنادق الخمسة نجوم بمدينة الغردقة والتي يبلغ عددها 29 فندقاً والتي تمثل 20% من إجمالي أعداد المنشآت الفندقية الخمسة نجوم العاملة بمصر (كتيب غرفة المنشآت الفندقية، 2020). وتم إختيار فنادق الخمسة نجوم كونها الأكثر تنظيماً وقدرة علي تبني وتطبيق المفاهيم والآليات الحديثة كالرشاقة الإستراتيجية والتوجه الريادي نظراً لإمتلاكها الخبرات والموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق هذه الممارسات الحديثة مقارنة بالفنادق ذات الفئات الأقل. تم توزيع عدد 500 إستمارة علي عينة عشوائية من هؤلاء العاملين بالفنادق بشكل ورقي وإلكتروني خلال الفترة من يوليو وحتى أكتوبر 2022. وبلغ عدد الإستمارات الصالحة للتحليل النهائي (430) بمعدل إستجابة 86%.

أداة جمع البيانات

أعتمد البحث علي إستمارة الإستبيان كأداة لجمع البيانات المطلوبة. وقد تضمنت الإستمارة ثلاثة محاور رئيسية كالآتي:

المحور الأول: يتناول البيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة البحث، وقد تضمن هذا المحور العمر والنوع والمستوي التعليمي وسنوات الخبرة الوظيفية.

المحور الثاني: الرقابة الإستراتيجية (المتغير المستقل): يتناول مستوي تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الفنادق المبحوثة. يحتوي هذا المحور علي 25 عبارة مقسمة إلي 5 أبعاد هم وضوح الرؤية (5 عبارات)، المقدرات الجوهرية (5 عبارات)، تحديد الأهداف الإستراتيجية (5 عبارات)، المسؤولية المشتركة (5 عبارات)، إتخاذ الإجراءات (5 عبارات). وقد تم الإعتماد علي دراسة (Al-Shawabkeh (2019 في إعداد عبارات هذا المحور.

المحور الثالث: التوجه الريادي (المتغير التابع): يتناول تقييم مستوي التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة. يحتوي هذا المحور علي 18 عبارة مقسمة إلي 3 أبعاد هم الإبداعية (6 عبارات)، الإستباقية (6 عبارات)، تحمل المخاطرة (6 عبارات). وقد تم

الإعتماد علي دراسات (Lumpkin & Dess (1996؛ رشيد والزيادي (2013)؛ جلاب (2014)؛ Zhai et al. (2018) في إعداد عبارات هذا المحور.

وقد تصميم إستمارة الإستبيان بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعتمد علي وجود خمس درجات تتراوح ما بين عدم الموافقة المطلقة والموافقة المطلقة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج البحث

تم تحليل نتائج البحث بواسطة برنامج SPSS V. 25. وأعتمد البحث الحالي علي مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحقيق أهدافه، وتحليل نتائجه، وإختبار صحة فروضه. وتضمنت هذه الأساليب الصدق والثبات، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، ومعامل الإنحدار المتعدد.

نتائج البحث

إختبار صدق وثبات أداة البحث

تمت مراجعة أسئلة استمارة الاستبيان من قبل خمسة من مديري الموارد البشرية بالمنشآت الفندقية وثلاثة خبراء أكاديميين في صناعة الضيافة للتأكد من صحتها وثباتها. أظهرت ملاحظاتهم أن العديد من الأسئلة كانت غير واضحة، بينما كانت أسئلة أخرى طويلة جدًا أو معقدة؛ وبالتالي، فقد أقتروا مراجعة وتعديل هذه الأسئلة من أجل جمع بيانات أكثر دقة من المستجيبين. تم تحديد صدق استمارة الاستبيان إحصائيًا باستخدام معاملات الارتباط، وتم تحديد ثباتها باستخدام ألفا كرونباخ.

جدول (1) مقياس صدق وثبات إستمارة الإستبيان

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	المصادقية Correlation Coefficients
الرشاقة الإستراتيجية	25	.883	.939
التوجه الريادي	18	.842	.917
الإجمالي	43	.862	.928

توضح نتائج جدول (1) أن معامل الصدق الكلي لمقياس البحث مرتفع، حيث بلغ 928. كما بلغ معامل الثبات الكلي 862.، مما يشير إلي أن معاملات صدق وثبات مقياس البحث كافية لإعتمادها في الدراسة الميدانية، حيث تجاوز معامل ألفا كرونباخ 6. وهو الحد الأدنى للثبات (Sürücü & Maslakçı, 2020). ووفقاً لذلك تعتبر جميع معاملات الصدق والثبات لمقياس البحث جيدة نظراً لأنها أعلى من هذه النسبة.

جدول (2) البيانات الديموغرافية لمفردات عينة البحث

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية %

88.8	382	ذكر	النوع
11.2	48	أنثي	
29.1	125	أقل من 30 عام	العمر
48.4	208	من 30 إلي 40 عام	
22.5	97	أكثر من 40 عام	
42.5	183	ثانوية عامة أو ما يعادلها	المستوي التعليمي
50.5	217	تعليم جامعي	
7	30	دراسات عليا	
9.8	42	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
36.7	158	من 5 - أقل من 10 سنوات	
30.5	131	10- أقل من 15 سنة	
23	99	15 سنة فأكثر	

تُشير نتائج الجدول رقم (2) أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور بنسبة 88.8%، بينما بلغت نسبة الإناث 11.2%. أما

فيما يتعلق بمتوسط أعمار عينة البحث فقد تراوحت أعمار النسبة الأغلب منهم بين 30 إلى 40 عام بنسبة 48.4% يليها في المرتبة الثانية من هم أقل من 30 عام بنسبة 29.1% ثم جاء في المرتبة الأخير من هم أكثر من 40 عام بنسبة 22.5%. أما فيما يخص المستوي التعليمي لعينة البحث فقد أوضحت نتائج البحث أن النسبة الأكبر من بينهم هم الحاصلون علي مؤهل جامعي بنسبة 50.5%، يليها في المرتبة الثانية الحاصلون علي ثانوية عامة أو ما يعادلها بنسبة 42.5%، ثم جاء في المرتبة الأخيرة الحاصلون علي دراسات عليا بنسبة 7%. أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة الوظيفية لعينة البحث نجد أن النسبة الأكبر هم من تراوحت خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات بنسبة 36.7%، يليها من بلغت خبرتهم الوظيفية 10 إلي أقل من 15 سنة بنسبة 30.5%، ثم من هم خبرتهم الوظيفية 15 سنة فأكثر بنسبة 23%، ثم جاء في المرتبة الأخير من هم خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات بنسبة 9.8%.

التحليل الوصفي لمتغير الرشاقة الإستراتيجية

يهدف هذا الجزء إلي معرفة مستوي تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في الفنادق المبحوثة من خلال معرفة آراء

وتوجهات عينة البحث، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي، للتعبير عن مدي الموافقة أو عدم الموافقة، وتبين من الجداول رقم (3)، (4)، (5)، (6)، (7) أن مستوى تطبيق الرقابة الإستراتيجية في الفنادق المبحوثة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتوجهات أفراد عينة البحث بالفنادق 3.92 وهذا يؤكد علي إدراك الفنادق لأهمية الرقابة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في عملياتها وأنشطتها وسياساتها ومواردها البشرية بهدف التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال وضع الإستراتيجيات الإستباقية، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة للعملاء، وتعزيز موقعها التنافسي وتحسين أدائها التنظيمي.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لُبعد وضوح الرؤية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.861	4.03	يستشعر الفندق الموقف قبل تطوير الرؤية
0.797	3.86	يأخذ الفندق في الإعتبار الأطراف ذات الصلة أثناء تطوير الرؤية
0.914	3.49	ينقل الفندق الرؤية لجميع العاملين

0.837	3.64	يطور الفندق المبادئ الموجهة للسلوك في العمل
0.740	4.11	يستجيب الفندق وفقاً لتغيرات إحتياجات العملاء
0.823	3.82	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

توضح النتائج الواردة في جدول رقم (3) إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد وضوح الرؤية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.49، 4.11)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.82)، والانحراف المعياري الكلي (0.823)، وهذا يؤكد أن الفنادق المبحوثة تتمتع بقدر عالي من وضوح الرؤية كأحد أهم خطوات التخطيط الإستراتيجي مما يمكنها من التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية من أجل الحصول علي الفرص في بيئة العمل وتجنب التهديدات المحتملة. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (النايف، 2022).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المقدرات الجوهرية

الفقرة	المتوسط	الانحراف
--------	---------	----------

المعياري	الحسابي	
0.799	3.77	يحلل الفندق موارده الداخلية للعثور علي الكفاءات
0.538	4.33	يبحث الفندق عن موارد متميزة من خارج الفندق
0.917	4.41	يخصص الفندق الأموال لتحسين المقدرات الجوهرية
1.13	3.98	يستخدم الفندق المقدرات الجوهرية لتقديم خدمات متميزة
0.874	4.22	يطور الفندق ميزة تنافسية بناءً علي المقدرات الجوهرية
0.851	4.14	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يشير جدول رقم (4) إلي إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد المقدرات الجوهرية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.77، 4.41)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.14)، والانحراف المعياري الكلي (0.851)، وتؤكد هذه النتيجة إمتلاك الفنادق المبحوثة لجميع الإمكانيات والمهارات والخبرات التي تساهم في تعزيز أدائها التنظيمي وقيمتها

التنافسية. وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالله
وعمير، 2019).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعد تحديد الأهداف الإستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.982	3.94	يقوم الفندق بفحص السوق بناءً علي أسس موضوعية
0.471	3.99	يصنف الفندق العملاء علي أساس الربحية طويلة الأجل
0.738	3.76	يختار الفندق الشرائح المستهدفة
0.831	4.39	يركز الفندق علي الشريحة المستهدفة المختارة
0.619	4.43	يحافظ الفندق علي علاقات طويلة الأمد مع العملاء المختارين
0.728	4.08	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يوضح جدول رقم (5) إلي إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد تحديد الأهداف الإستراتيجية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لل فقرات ما بين (3.76، 4.43)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.08)، والانحراف المعياري الكلي (0.728)،

وتشير هذه النتيجة إلى قدرة الفنادق محل البحث علي تحديد أهدافها الإستراتيجية بما يتوافق مع رسالتها ورؤيتها بالشكل الذي يساعدها في إقتناص الفرص المتاحة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (منصور، 2022).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لُبعد المسؤولية المشتركة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.757	3.56	يقيم الفندق علاقة قوية مع الأطراف ذات الصلة
0.849	3.61	يشارك الفندق الأطراف ذات الصلة في عملية صنع القرار
0.940	3.94	يتعلم الفندق والأطراف ذات الصلة من بعضهم البعض
0.830	3.77	يتشارك الفندق المعلومات مع الأطراف ذات الصلة
0.911	4.20	يضع الفندق أهدافاً مشتركة مع الأطراف ذات الصلة
0.857	3.81	إجمالي المتوسط الحسابي والإنحراف

		المعياري
--	--	----------

يشير جدول رقم (6) إلى إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد المسؤولية المشتركة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.56، 4.20)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.81)، والانحراف المعياري الكلي (0.857)، وتؤكد هذه النتيجة أن الفنادق المبحوثة تشجع أصحاب المصلحة علي مبدأ المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي نحو تحقيق النتائج الإيجابية. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (العنزي، 2022).

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إتخاذ الإجراءات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.721	3.69	يتخذ الفندق قراراته بناءً علي النظرة المستقبلية
1.22	4.01	يطور الفندق إستراتيجيات مرنة للإستجابة للتحديات المتوقعة
0.963	3.74	يأخذ الفندق في الإعتبار جميع الأطراف ذات

		الصلة في القرارات
0.877	3.40	يُشرك الفندق العاملين في تطوير الإستراتيجيات
0.901	3.88	يأخذ الفندق في الإعتبار المسؤولية الاجتماعية في اتخاذ القرار
0.936	3.74	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يوضح جدول رقم (7) إلي إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد إتخاذ الإجراءات حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.40، 4.01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.74)، والانحراف المعياري الكلي (0.936)، وتشير هذه النتيجة إلي قدرة الفنادق المبحوثة علي إتخاذ الإجراءات التي تتسم بالمرونة والفاعلية بغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية وإستغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (هنية، 2016).

التحليل الوصفي لمتغير التوجه الريادي

يهدف هذا الجزء إلي معرفة مستوي تطبيق أبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة من خلال معرفة آراء وتوجهات عينة

البحث. وتبين من الجداول رقم (8)، (9)، (10) أن مستوي تطبيق التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتوجهات عينة البحث بالفنادق 3.89 وهذا يدل علي أن إدارات الفنادق تتبنى وتطبق التوجه الريادي بأبعاده المختلفة نظراً لأهميته البالغة.

جدول (8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لُبعد الإبداعية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.18	4.10	يوفر الفندق الدعم الكافي للعاملين ويشجعهم علي تنفيذ الأفكار الجديدة
0.690	3.82	يجري الفندق تحسينات مستمرة في أنظمتة وإجراءاته لتحسين وتطوير خدماته
0.728	3.78	يتمتع العاملون بالقابلية علي تحويل التحديات إلي فرص للتطوير والتحسين
0.913	3.74	يحرص الفندق دائماً علي تبني الأفكار الجديدة والمفيدة التي تتضمنها الأبحاث العلمية ذات الصلة
0.896	4.12	يسعي الفندق إلي تطبيق التكنولوجيا الجديدة

		لتحسين أدائه
0.739	3.64	ينظر الفندق إلي الإبداع والابتكار علي أنه مصدر لتحقيق التميز في أعماله
0.858	3.86	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يوضح جدول رقم (8) إلي إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد الإبداعية حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.64، 4.12)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.86)، والانحراف المعياري الكلي (0.858)، وهذا يدل علي أن إدارات الفنادق توفر الدعم الكافي للعاملين وتشجعهم نحو تقديم الأفكار الإبداعية التي من شأنها تحقيق التميز في الخدمات المقدمة للعملاء. وقد أوضح الخيرالله (2018) أن الإبداعية تساعد المنظمة في الإنخراط والتجريب ودعم الأفكار المبتكرة من أجل تقديم خدمات ومنتجات جديدة.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الإبداعية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	-----------------	-------------------

0.878	3.91	يبادر الفندق دائماً إلي إكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال
1.21	4.15	يحرص الفندق علي متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية
0.489	4.26	يحرص الفندق علي إكتساب المعرفة الجديدة بطرق أسرع من المنافسين
0.944	4.07	يمتلك الفندق القابلية علي توقع حاجات ورغبات العملاء بهدف تلبيةها وإشباعها
0.599	3.85	يسعي الفندق إلي أخذ زمام المبادرة في مجال إستحداث خدمات جديدة
0.917	4.34	يتميز الفندق بكونه السباق في تقديم أفضل الخدمات مقارنة بالمنافسين
0.839	4.09	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يشير جدول رقم (9) إلي إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد الإستباقية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.85، 4.34)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.09)، والانحراف المعياري الكلي (0.839)، وهذا يؤكد أن إدارات الفنادق تحرص علي الإبداع والإبتكار ومتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجة من أجل تلبية إحتياجات العملاء بطريقة أسرع من المنافسين. وقد أكد الزغلي (2022) أن الإستباقية تشير إلي أخذ زمام المبادرة بتوقع الفرص الجديدة وملاحقتها

والمشاركة في الأسواق الواعدة بهدف إقتناص الفرص المتاحة في بيئة العمل والتنبؤ بإحتياجات العملاء والعمل علي تلبيتها قبل المنافسين

جدول (10) المتوسطات الحسابية والإحرافات المعيارية تحمل المخاطرة

الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.733	3.49	ينظر العاملون في الفندق إلي تحمل المخاطرة بكونها سمة إيجابية
0.921	4.01	يشجع الفندق العاملين علي خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة
1.10	3.42	يقدم العاملون الأفكار الجديدة دون خوف أو تردد
0.890	3.71	يتقبل الفندق المبادرات الجديدة وإن كانت نتائجها غير مضمونة
0.646	4.07	يُمثل تحمل المخاطرة عنصراً جوهرياً في استراتيجية الفندق
0.816	3.62	يفضل الفندق إجراء تغييرات جوهرية في خطته المستقبلية بشكل متكرر

0.851	3.72	إجمالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
-------	------	---

يوضح جدول رقم (10) إلي إتفاق جميع أفراد عينة البحث حول بُعد تحمل المخاطرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.42، 4.07)، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72)، والانحراف المعياري الكلي (0.851)، وهذا يدل علي أن إدارات الفنادق تقبل المبادرات الجديدة والمخاطرة تمثل عنصراً جوهرياً في إستراتيجياتها، كما أنها تشجع العاملين علي خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة. وقد أكد الهنداوي وآخرون (2018) أن تحمل المخاطرة تشير إلي رغبة المنظمة والعاملين في تقبل المخاطر من أجل إقتناص وترسيخ الفرص الريادية في بيئة العمل.

إختبار فروض البحث

الفرض الأول "توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة".

جدول (11) معامل إرتباط بيرسون بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي

تحمّل المخاطرة	الإستباقية	الإبداعية	إتخاذ الإجراءات	المسئولية المشتركة	تحديد الأهداف الإستراتيجية	المقدرات الجوهرية	وضوح الرؤية	البعد
							1	وضوح الرؤية
						1	.64	المقدرات الجوهرية
					1	.87	.72	تحديد الأهداف الإستراتيجية
				1	.77	.80	.69	المسئولية المشتركة
			1	.74	.88	.65	.83	إتخاذ الإجراءات
		1	.71	.86	.75	.78	.72	الإبداعية
	1	.92	.68	.85	.73	.82	.89	الإستباقية
1	.93	.76	.87	.69	.84	.66	.78	تحمّل المخاطرة

**العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى (1 P ≤ 0.0)

توضح النتائج الواردة في جدول (11) وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.01 بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسئولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) وأبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الإستباقية، تحمّل المخاطرة)،

حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بينهم (64. و93). وفي ضوء ما سبق يقبل الفرض الأول الذي ينص علي "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة".

الفرض الثاني ينص علي "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة".

لتحديد مدي التأثير المحتمل للرقابة الإستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) في التوجه الريادي، تم إستخدام إختبار تحليل الإنحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول (12).

جدول (12) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لبيان أثر الرقابة الإستراتيجية في التوجه الريادي

المتغير التابع (التوجه الريادي)							
المتغير	الأبعاد	قيمة β	قيمة T	مستوي معنوية	قيمة F	مستوي معنوية	معامل التحديد
الرقابة	وضوح	.374	14.67	0.000			

			الرؤية			الإستراتيجية
0.673	0.000	121.86	0.000	18.71	.387	
			0.000	15.49	.351	تحديد الأهداف الإستراتيجية
			0.000	20.91	.323	المسئولية المشتركة
			0.000	19.25	.298	إتخاذ الإجراءات

يتضح من جدول (12) ما يلي:

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة **F** 121.86 وذلك عند مستوي معنوية 0.001.
- بلغ معامل التحديد 0.673 وهذا يعني أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تفسر ما نسبة 67.3% من التباين الذي يحدث في التوجه الريادي في الفنادق المصرية.
- وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسئولية المشتركة، إتخاذ

الإجراءات) في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق إذ بلغت قيمة β (374، 387، 351، 323، 298).
علي التوالي كما بلغت قيمة T لنفس الأبعاد علي التوالي (19.25، 20.91، 15.49، 18.71، 14.67).

وفي ضوء ما سبق يقبل الفرض الثاني الذي ينص علي "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة" وتتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات الأخرى كدراسة (الموسوي، 2018) التي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي للرقابة الإستراتيجية في تحقيق البراعة التسويقية. وأيضاً دراسة (عبدالله وعمير؛ 2019) التي كشفت عن وجود تأثير إيجابي للرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي؛ وكذلك دراسة (العراجي وحجاب؛ 2022) التي توصلت إلي وجود تأثير إيجابي للرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز - المسيلة بالجزائر.

الإستنتاجات والتوصيات

أوضحت نتائج الدراسة الميدانية أن: مستوى تبني الرشاقة الإستراتيجية والتوجه الريادي في الفنادق مرتفع؛ وجود علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وأبعاد التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة؛ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي في الفنادق المبحوثة. وفي ضوء ما توصلت إليه النتائج يوصي البحث المنشأت الفندقية في مصر بما يلي:

- ضرورة تبني إدارات الفنادق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، تحديد الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، إتخاذ الإجراءات) كمدخل إستراتيجي وحيوي في تعزيز التوجهات الريادية، وخاصة بُعدي المقدرات الجوهرية وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي أتضح أنهما الأعلى تأثيراً في التوجهات الريادية.
- تعزيز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية والتوجه الريادي لدي العاملين بالفنادق عن طريق عقد برامج تدريب

متخصصة ومستمرة، بهدف تنمية قدراتهم في مواجهة التغيرات التي تواجههم في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

- إشراك العاملين بمختلف المستويات الإدارية في صياغة رؤية المنشآت الفندقية ورسالتها، لتشجيعهم علي تحقيقها وفق إمكانيات المنشأة المتاحة، وإيجاد التكامل والأنسجام بين الأقسام المختلفة وفق رؤيتها.
- تعميق مفهوم ثقافة المسؤولية المشتركة عن طريق مشاركة جميع الأطراف داخل المنشآت الفندقية وخارجها في عمليتي التخطيط والتنفيذ للمساهمة في تحقيق أفضل النتائج، والتغلب علي التحديات والتغيرات البيئية المتواترة.
- تشجيع العاملين علي تقديم الآراء والمشاركة الفاعلة في إتخاذ الإجراءات وتبني فلسفة الإلتزام الجماعي، والتعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجههم علي أنها التجارب التي تسبق النجاحات.

- ضرورة قيام إدارات الفنادق بتحديد الإجراءات اللازمة لتطوير الخدمات التي تقدمها من خلال مناقشة الأطراف ذات الصلة التي تتعامل معهم للاستفادة من أفكارهم حول أنواع الإجراءات اللازمة لتنفيذ أهدافها بكفاءة وفاعلية، بهدف تحسين كفاءة عملياتها الداخلية وإستبعاد الأنشطة الغير ضرورية.
- ضرورة أن توفر إدارات الفنادق المناخ التنظيمي الملائم والداعم لتطبيق المفاهيم والإتجاهات الحديثة المبتكرة كالتوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الإستباقية، تحمل المخاطرة) بهدف تطوير الخدمات المقدمة والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية شديدة التغير.
- ضرورة أن تعمل إدارات الفنادق علي تطوير الإبداع والإبتكار والأفكار الريادية لدي العاملين وتبنيها، وتشجيعهم علي التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وإيجاد

الحلول المبتكرة للتغلب عليها، مما يعزز قدرتهم في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

• تطوير الأداء الإستباقي للمنشأة الفندقية عن طريق معرفة حاجات ورغبات العملاء، وتلبيتها بشكل أسرع من المنافسين.

• ضرورة زيادة وعي إدارات الفنادق بضرورة تحمل المخاطرة المحسوبة من أجل إغتنام الفرص المتاحة وإستغلالها في حالات عدم اليقين وعدم الإستقرار البيئي.

محددات البحث ومقترحات للبحوث المستقبلية

يحتوي البحث علي بعض القيود التي يمكن للباحثين في المستقبل معالجتها. أولاً، تم تطبيق هذا البحث علي فنادق الخمسة نجوم بمدينة الغردقة، وبالتالي يصعب تعميم نتائجها. ومن ثم، يمكن أن يتم تطبيق البحث المستقبلي علي الفنادق ذات الدرجات الأقل في مختلف المدن المصرية. ثانياً، أعتد هذا البحث علي إستثمارات الإستهتبان للحصول علي البيانات الإحصائية من المستجيبين. ومن ثم، يمكن أن يعتمد البحث المستقبلي علي إجراء مقابلات مخططة

أو شبه مخططة مع المستجيبين للحصول علي بيانات أكثر شمولية. ثالثاً، ركز البحث الحالي علي دراسة العلاقة والأثر بين الرشاقة الإستراتيجية والتوجه الريادي. ومن ثم، يمكن أن يعتمد البحث المستقبلي علي دراسة الأثر بين الرشاقة الإستراتيجية والتوجه الريادي في ظل متغيرات وسيطة كآليات التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية لبيان نسبة التباين في المتغير التابع بصورة أوضح.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جبارة، علي (2020). الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عزيز، محمد؛ عسفه، حاتم وأبو مصطفى، ياسر (2022). العلاقة والأثر بين اليقظة

الاستراتيجية والتوجه الريادي: دراسة ميدانية علي
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا وكلية فلسطين
التقنية، مجلة جامعة فلسطين التقنية
للأبحاث، 10(3)، 142-171.

• أبوزيد، داليا (2022). تأثير أبعاد المهارات
الناعمة للموارد البشرية علي فاعلية الرقابة
الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة
العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(1)، 500-
558.

• أحمد، أحمد؛ حاضر، صباح ومحيميد، كفاح
(2021). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق
التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد
من شركات الاتصالات العراقية، مجلة الاقتصاد
وإدارة الأعمال، 5(2)، 119-137.

• الألمعي، علي (2020). الدور الوسيط للرقابة
الإستراتيجية في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية

والميزة التنافسية في الفنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات، 4(2)، 1-20.

- أيوب، قادييري وعبدالكريم، تومي (2022). الدور الوسيط في التوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية و الأداء الإستراتيجي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أحمد دراية ، الجزائر.
- بشري، بوجلال وخيرة، كركوب (2021). دور إستراتيجيات التفكير الإبداعي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، دراسة حالة لشركة نפטال فرع المدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة المدينة، الجزائر.

- جلاب، إحسان (2014). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، 16(2)، 21-44.
- الحنزاب، محمد وأبو قاعد (2020). أثر الرقابة الإستراتيجية في الإستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(2)، 259-274.
- خليفه، هاني (2023). دور مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي و النجاح الريادي دراسة تطبيقية علي الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في المنطقة الصناعية بدمياط الجديدة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 1583-1625.
- الخيرانه، نبراس (2018). دور الرقابة الإستراتيجية في تحول المنظمات نحو الريادة

التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة
سومر، العراق.

- رشيد، صالح والزيادي، صباح (2013). "دور
التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز:
دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من
كليات جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم
الإدارية والإقتصادية، 15(2)، 198-233.
- رشيد، صالح والسلطاني، علي (2013). التوجه
الريادي في منظمات الأداء العالي: دراسة تحليلية
لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الإمارات
المتحدة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 9 (28)،
1-33.
- رضوان، طارق (2014). أثر محددات الرشاقة
الإستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية
علي قطاع الإتصالات في مصر، المجلة العلمية
التجارة والتمويل، 34(3)، 1-44.

- الرميدي، بسام وأبو محمد، مصطفى (2022). تأثير الصحة التنظيمية علي تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرقابة الإستراتيجية كمتغير وسيط. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، 16 (1)، 33-70.
- الزغلي، منيف (2022). "أثر التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة ديوان جامعة عدن"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا والتطوير الأكاديمي، جامعة العلوم والتقانة، السودان.
- زغمار، سلمى (2017). أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- شحاتة، ياسر (2023). تحليل التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي

علي العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية علي كليات جامعة ٦ أكتوبر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(1)، 617-679.

• شديد، مصطفى (2021). دور إدارة التميز في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(4)، 657-705.

• شعيب، محمد (2021). دور التوجه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في الفنادق المصرية، مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(1)، 267-282.

• الصرايرة ، وائل؛ الشورة، عبدالله والكساسبة، محمد (2020). الدور الوسيط للرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين الإنتاج الرشيق والأداء المستدام، مجلة الباحث الإقتصادي، 8(2)، 12-29.

- صلاح ، أحمد (2019). دور التوجو الريادي كأداة لتحقيق النجاح التنظيمي لشركة زين العراقية للإتصالات المتتقلة، جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، 11 (24)، 200-235.
- عبدالله، حيدر وعمير، عراك (2019). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي: بحث ميداني لعينة من الكليات الاهلية، مجلة الدراسات الإقتصادية والإدارية، الجامعة العراقية، 15(1)، 296-320.
- العجمي، منيرة (2021). درجة ممارسة الرقابة الاستراتيجية لدي مديري المدارس وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر معلمي التعليم الحكومي في دولة الكويت، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(3)، 15-58.
- العراجي، منير وحجاب، أحمد (2022). أثر الرقابة الإستراتيجية في تحسين أداء العاملين

بالمؤسسة، "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-المسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

- عقيلات، هند (2019). أثر الرشاقة الاستراتيجية علي السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة كلية التربية (أسيوط)، 35(9)، 667-642.
- عمر، زكية (2022). دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الإستباقية التسويقية، دراسة إستطلاعية لآراء عدد من المدراء من موظفي بعض المصارف بدهوك، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 25(1)، 306-288.
- عمرو، هبة (2016). الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدي شركات الاتصالات

- والمعلومات العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- العنزي، نايف (2022). دور الرقابة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46(3)، 265-294.
 - عوض، أشرف (2021). أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرقابة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية علي مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات-حالة أزمة Covid-19، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(العدد الأول-الجزء الثالث)، 457-507.
 - فراح، خالد؛ مهاوة، أمل وشادلي، شوقي (2022). أثر المرونة الإستراتيجية في دعم التوجه الريادي للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء مسيري

- عينة من المؤسسات الاقتصادية (بسكرة)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(2)، 113-128.
- فضل، تيسير (2015). الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة بين البيئة الخارجية والتوجه التسويقي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 - مجلد، أسامة والسعدي، وليد (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية علي إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية علي المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24)، 421-464.
 - المرشدي، زهراء والشمري، أحمد (2022). دور اليقظة الريادية في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(1)، 83-106.

- مرغني، الزهرة؛ هادفي، شهرزاد وبن ناصر، أحلام (2021). دور التوجه الريادي في تعزيز استدامة المؤسسات-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الجزائر.
- المنسي، محمود وعبد، هاني (2020). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي: دراسة تطبيقية علي المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية، 42(3)، 287-339.
- منصور، محمود (2022). الرقابة الإستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي لقطاع الرعاية الإجتماعية بوزارة التضامن الإجتماعي، دراسات في الخدمة الاجتماعية، 57(1)، 163-204.

- مهدي، أمال. (2022). أثر العلاقة بين القيادة التكوينية والأداء المتميز علي التوجه الريادي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود بالكوفة، 4(29)، 520-469.
- المواضية، عارف شاکر والبشاشة، سامر (2022). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 37(3)، 267-302.
- الموسوي، كوثر (2018). الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، 2(35)، 439-466.
- الناييف، سعود (2021). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تمييز الأداء الإداري بالجامعات السعودية

- جامعة حائل نموذجاً، مجلة كلية التربية النوعية-
جامعة بورسعيد، مصر، 14(14)، 433-484.
- هلال، محمد (2021). تعزيز القدرات التنافسية
للجامعات المصرية في ضوء الرقابة الإستراتيجية،
مجلة الإدارة التربوية، 29(29)، 248-336.
 - الهنداوي، محمد؛ السلنتي، لمياء وعبدالبدیع،
محمد (2018). القدرة الإستيعابية للمعرفة كمتغير
وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وجودة
الخدمات المصرفية الإلكترونية، دراسة تطبيقية علي
البنوك بجمهورية مصر العربية، مجلة التجارة
والتمويل، 38(2)، 149-188.
 - هنية، محمد (2016). مدي ممارسة الرقابة
الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدي
قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة،
فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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.
- Al-Romeedy, B. S. (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, 3(1), 1-15.
- Al-Shawabkeh, Z. (2019). The Impact of Total Quality Management Practices on Strategic Agility in Jordanian Concrete Companies. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East university.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing Entrepreneurial Orientation. Strategic Management Journal, 36(10), 1579-1596.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory

and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.

- Dess, G. G., Pinkham, B. C., & Yang, H. (2011). Entrepreneurial Orientation: Assessing the Construct's Validity and Addressing Some of its Implications for Research in the Areas of Family Business and Organizational Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1077-1090.
- Haider, S. H., Asad, M., & Fatima, M. (2017). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Manufacturing Sector Small and Medium Scale Enterprises of Punjab Pakistan. *European Business and Management*, 3(2), 21-28.
- Hussain, J., Khan, A., & Ali Shah, F. (2015). The Impacts of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: Study of Pakistani SMEs. *J. Manage. Sci*, 1, 52-64.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Miller (1983) revisited: A reflection on EO Research and Some suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Mohammed, A., Hawryszkiewicz, I., & Kozanoglu, D. C. (2020). Enabling Strategic Agility through Dynamic Cloud Capability.
- Ojha, D. (2008). Impact of Strategic Agility on Competitive Capabilities and Financial Performance (Doctoral Dissertation, Clemson University).
- 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.

- Razak, R. A., & Othman, M. S. (2012). Entrepreneurial Orientation without Stress as A'Tonic'in Magnifying the Malaysian Small and Medium Enterprises productivity: A theoretical perspective. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(4), 163.
- Santala, M. (2009). Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and Reliability in Quantitative Research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8 (3), 2694-2726.
- Tikkanen, J. (2014). Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A case Study in Energy Conservation Industry. Master Science in Economics and Business Administration, Oulu Business School: University of Oulu.
- 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.

- Zhai, Y. M., Sun, W. Q., Tsai, S. B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability*, 10(2), 314.