

أثر العوامل التنظيمية في النجاح الاستراتيجي في الفنادق المصرية

أحمد كرم النجار
إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر جامعة طيبة، السعودية
ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg

محمد محمود شعيب
إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة بني سويف، مصر جامعة طيبة، السعودية
name_mohammed@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية في فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، وقياس تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي. اعتمد البحث على ثلاثة مناهج، وهي المنهج الوصفي والتحليلي والتفسيري. تم اجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء (500 استمارة) وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين بهذه الفنادق. تم تحليل البيانات المتحصل عليها احصائياً باستخدام برنامج SPSS V25. خلصت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج يوصي البحث المنشآت الفندقية في مصر بضرورة دعم الإدارة العليا لمجهودات تحقيق النجاح الاستراتيجي في ظل العوامل التنظيمية، مراجعة نقاط الضعف والقصور في الهيكل التنظيمي من خلال العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاستراتيجيات والأهداف، توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الموقع، التصميم، التهوية، الإضاءة، المساحة، التجهيزات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: العوامل التنظيمية، النجاح الاستراتيجي، الفنادق المصرية.

المقدمة

تواجه المنظمات الخدمية بصفة عامة في القرن 21 على اختلاف مهامها، أحجامه، أنواعها، والمنشآت الفندقية بشكل خاص تحديات وتغيرات كبيرة تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، تطورات متسارعة (المنافسة الشرسة، استخدام الوسائل الالكترونية، التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانفتاح الأسواق) تتطلب منها تحسين مستوى أدائها لتكون قادرة على البقاء والاستمرار. واستجابة لهذه التغيرات والتحديات بدأت الإدارة المعاصرة في عملية البحث عن أهم العوامل التنظيمية التي تحكم أداء المنظمات بشكل عام، والتي قد تقع ضمن نطاق سيطرة المنظمة، مثل الهيكل التنظيمي للمنظمة، الذي يساعد على إستمرارية بقاءها بل التميز في أدائها، اتخاذ القرارات الملائمة في ظل المنافسة المتسارعة أو مدى استخدام المنظمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديمها لخدماتها ومنتجاتها، ومدى حاجتها أيضاً للقيادة الإستراتيجية التي تمتلك رؤية مستقبلية تواكب التغيرات المتسارعة وتتفاعل معها وتسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة (الرفيعة)، (2008).

تمثل العوامل التنظيمية مجموعة من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة ذات التأثير المتبادل بين الرضا عن العمل والأداء في كل إدارات وأقسام المنظمة، وتحدد أشكال التفاعل اللازمة بين العاملين والأقسام المختلفة، وتتكون هذه العوامل من عدة عناصر مختلفة منها الهيكل التنظيمي، القيادة الإستراتيجية التي تؤثر في مستوى أداء الإدارات، وتساهم هذه العوامل في نجاح وحل المشكلات، رفع مستويات الأداء، وفي حال غيابها وعدم ملائمتها تشكل عائقاً في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (أبو ناصر، 2013)، ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث التعرف على بعض العوامل التنظيمية في الفنادق المصرية، وقياس تأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

مشكلة البحث

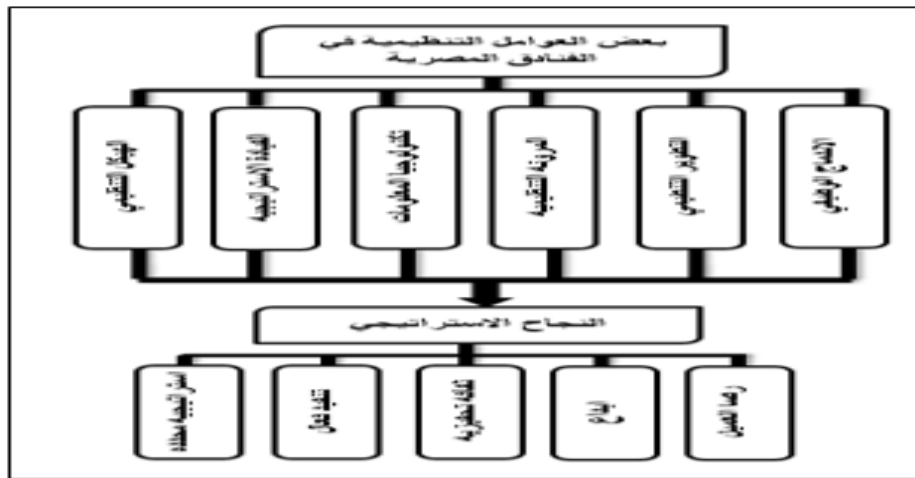
تمثل العوامل التنظيمية أهمية كبيرة في استثمار وتوجيه طاقات العاملين في المسار الصحيح نحو تنمية وتطوير الأداء والابداع في الفنادق، لذا فمن الضروري معرفة أهم العوامل التي من المتوقع أن تساهم وبشكل فاعل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وجاءت هذه الدراسة في إطار التعرف على اهتمام الفنادق المصرية بهذه العوامل

التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبالتالي يأتي هذا البحث الحالي للإجابة على التساؤلات الآتية: ما هي عناصر وأبعاد العوامل التنظيمية في الفنادق المبحوثة؟، ما مدى تطبيق العوامل التنظيمية في الفنادق المبحوثة؟، ما هو تأثير العوامل التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق المبحوثة؟

أهداف البحث

1. التعرف على أهم العوامل التنظيمية في بيئة الفندق الداخلية.
2. تقييم مدى تبني وممارسة الفنادق المصرية موضع البحث للعوامل التنظيمية.
3. قياس أثر أهم العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) في تحقيق النجاح الاستراتيجي للفنادق المصرية.

نموذج البحث



شكل (1): نموذج البحث.

المصدر: من إعداد الباحثين إستناداً إلى الدراسات السابقة.

فروض البحث

- H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي.
- H2: يوجد علاقة انحدار ذات دلالة احصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية ومتغير النجاح الاستراتيجي.

حدود البحث

تمتد الحدود المكانية للبحث لتشمل الفنادق المصرية الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ، حيث أن بها أكبر عدد من الفنادق الخمس نجوم في مصر. أما الحدود الزمنية للبحث فقد قام الباحثان بتوزيع استمارات الاستقصاء في شهر أغسطس 2019، وتم تجميعها في شهر نوفمبر 2019.

منهج البحث

اعتمد البحث على ثلاثة مناهج هم: (1) المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لمفهوم العوامل التنظيمية وتحديد أبعادها، بالإضافة إلى مفهوم النجاح الاستراتيجي؛ (2) المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن مفهوم العوامل التنظيمية من واقع الفنادق المصرية؛ (3) المنهج التفسيري في تفسير البيانات الاحصائية، وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث للوصول إلى استخلاص النتائج النهائية وتحقيق أهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. بلغ عدد الفنادق محل الدراسة 28 فندقاً تم سحبها بطريقة عشوائية بسيطة من أحدث دليل (2016/2015) للفنادق المصرية من إجمالي 43 فندقاً؛ أي ما يعادل 65.1% من إجمالي مجتمع البحث.

استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية. وقسمت استمارة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (جدول، 1)، شمل الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة البحث، الجزء الثاني بيانات حول أبعاد العوامل التنظيمية الذي استقت أسئلته من الدراسات (فاضل، 2007؛ Smith et al., 2008؛ الرفايعة، 2008؛ Shaukat, 2010؛ Fazli, 2012؛ أبو ناصر، 2013؛ الشيخلي و العبيدي، 2016)، والثالث حول النجاح الاستراتيجي الذي تم الاعتماد على المقياس المستخدم من قبل (الطعان، 2013؛ عبدالنبي و لفته، 2019).

جدول (1): مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات الاستقصاء.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المدى	1-1.80	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41-4.20	4.21-5
مستوى التحقق	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

وقد تم توزيع عدد 500 استمارة على العاملين بالأقسام المختلفة بالفنادق المبحوثة، وقد تحصل على عدد 375 استمارة صالحة للتحليل، ليكون معدل الاستجابة 75% (جدول، 2).

جدول (2): معدل استجابة المبحوثين.

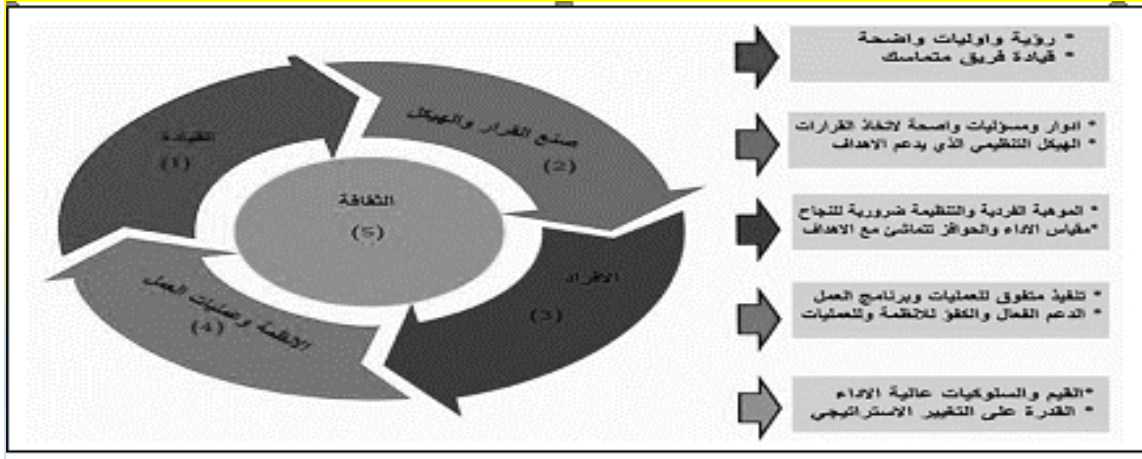
عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المستبعدة لوجود بيانات غير مكتملة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	معدل الاستجابة
500	82	43	375	75%

الأساليب الإحصائية المستخدمة Statistic Techniques

تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V25. كما استخدم تم مقياس ألفا كرونباخ لحساب درجة الصدق والثبات، ومؤشرات الإحصاء الوصفي لمعرفة المتوسطات الحسابية النسبية المئوية والانحراف المعياري، الانحدار للوصول لنتائج البحث.

العوامل التنظيمية Organizational Factors

اختلف الباحثون حول مفهوم التنظيم Organization فهناك من أوضح أنه فعالية وأنشطة وظيفية، وهناك من عرفه بأنه بنية أو كيان يعبر عن المنظمة، فمثلاً عرفه Jones (2001) بأنه وسيلة يستخدمها الأفراد داخل المنظمة لتنسيق أنشطتهم للحصول على أشياء ذات قيمة. في حين ذكر الطراونة و عريقات (2012) أن التنظيم يمثل مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تستخدم لتفسير مكونات المنظمة، وكيفية عملها. وقد بين كل من Bain and Company (2009)؛ الشيخلي و العبيدي (2016) أن هناك خمس عناصر تستخدم في عمليات التنظيم الفعال (الشكل، 2)، وهي:



شكل (2): نموذج عجلة التنظيم وفقاً لـ Bridgespan.

المصدر: الشبخلي و العبيدي (2016)، ص 8.

يظهر الشكل السابق أن نقاط القوة لدى المنظمات الفعالة تتمثل في خمسة عناصر رئيسية، وهي (الهيكل وصنع القرار، القيادة، الأنظمة وعمليات العمل، الأفراد، الثقافة)، والتي توليها اهتماماً كبيراً فمثلاً تحتاج القيادة إلى وجود رؤية واضحة ومفهومة من فريق قيادة منسقة ومتناسكة، وترتبط ثقافة المنظمة بكيفية تصرف العاملين الذين قد يمثلوا حليفاً قوياً لتنفيذ التغيير الاستراتيجي، ومن ثم فالمدراء الذين يسعون إلى تغيير ثقافة المنظمة يحتاجون إلى: تحديد أجزاء أخرى في عجلة التنظيم، ودعم السلوكيات، واختيار نوعية مناسبة من العاملين الذين تتوافر لديهم المهوية والقدرة على صنع القرار وتحقيق الأهداف.

وأضاف الشبخلي و العبيدي (2016) إلى أن العوامل التنظيمية تمثل العناصر والصفات التي تحدد فلسفة المنظمة، وتعد القوى الكامنة في الموقف الإداري التي تؤثر في سلوكيات العاملين والمديرين وقدرتهم على التجديد والابتكار، وتساعد على الفهم الكامل للبيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف للمنظمة، وتجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ.

أبعاد العوامل التنظيمية Organizational Factors Dimensions

تشير نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى أن للعوامل التنظيمية قدرة تنبؤية للعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية؛ ففي دراسة قام بها فاضل (2007) استهدفت قياس تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية لدى البنوك التجارية في اليمن، توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي) في فاعلية نظم المعلومات المحاسبية. بينما هدفت دراسة (Smith et al., 2008) تحديد العوامل التي تؤثر في قدرة المنظمات في إدارة الابتكار من خلال مراجعة 100 ورقة بحثية، وتوصلت إلى تحديد تسعة عوامل (أسلوب الإدارة، القيادة، الهيكل التنظيمي، الموارد، التكنولوجيا، استراتيجية المنظمة، الموظفين، إدارة المعرفة، عملية الابتكار). في حين توصلت دراسة (الرفايعة، 2008) إلى عدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي في أداء البنوك، في حين ثبت وجود تأثير إيجابي قوي للتكنولوجيا وآليتها في الأداء، مما يدل على تركيز هذه المنظمات على الجوانب الفنية أكثر من الجوانب التنظيمية. أما دراسة (الحسن و العفيف، 2010) فقد توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات، المعلومات، التكنولوجيا) في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية.

أيضاً قامت دراسة (Shaukat, 2010) بقياس تأثير العوامل التنظيمية (الثقافة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية) والاجتماعية (الحكومية والاقتصادية والسياسية) في نظم المعلومات بالشركات الباكستانية، وتوصلت إلى أن القرارات التنظيمية اللازمة لاعتماد التكنولوجيا الجديدة تنفذ من خلال هذه العوامل. وفي نفس الاتجاه قامت دراسة (Martin and Castro, 2011) بتحليل العوامل التنظيمية (القيادة، القيم الثقافية، ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وتأثيرها في استكشاف المعرفة والابتكار بالتطبيق على 111 شركة إسبانية، توصلت إلى أنه

يجب على المدراء أن يضعوا اهتمامهم على البحث عن المعرفة، وكيفية استغلالها بجانب العوامل التنظيمية من أجل تحقيق أعلى مستويات الابتكار في المنظمة.

أيضاً قام محمد (2010) بدراسة للتعرف على أهم العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل (المستقبل الوظيفي والطموح، اتخاذ القرارات، تقويم الأداء، بيئة العمل المادية، جماعة العمل، عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور) لدى أعضاء هيئة التدريس بالمعهد التقني نينوى، وتوصلت إلى أن أكثر العوامل ضغطاً هي المستقبل الوظيفي والطموح، وأقلها ضغطاً هي صراع الدور. وفي نفس الاتجاه قامت النقيب (2012) بالتعرف على مستوى ضغط العمل الناتج عن بعض العوامل التنظيمية (غموض الدور، صراع الدور، بيئة العمل المادية) وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من خلال توزيع 110 استمارة على عدد من الأطباء العاملين في المؤسسات الصحية بمحافظة الأنبار في العراق، توصل إلى وجود تأثير قوي لمؤشرات ضغط العمل في الانتماء الوظيفي. كما قام Fazli (2012) بدراسة تأثير العوامل التنظيمية، characteristics including organizational culture, organizational structure and organizational management في الأداء من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط، توصل إلى أن عدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي في الأداء، وأن هناك دور لإدارة المعرفة في عملية نقل تأثير الإستراتيجية في الأداء، وعدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة، الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر في الأداء وفي إدارة المعرفة.

توصل أبو الحسنى (2016) إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية (دعم الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، دعم مدراء الأقسام، لجنة المتابعة) والوظيفية (درجة الاستقلالية، وضوح دور المشروع) في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. كما توصل الشبخلي و العبيدي (2016) إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد العوامل التنظيمية في استراتيجيات إدارة الموهبة، حيث وجد أن أعلى تأثير لأبعاد العوامل التنظيمية كان مع جذب الموهبة، وأقلها تأثير كان مع إدارة أداء الموهبة من خلال دراسة دور بعض العوامل التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة من خلال توزيع 144 استمارة على مدراء مدارس الموهبين في العراق. في نفس الاتجاه توصل حجي و محمد (2019) إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية (المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) في جودة حياة العمل في عدد من كليات جامعة دهوك.

يستنتج الباحثان أن أكثر الأبعاد التي تم استخدامها في الدراسات السابقة (فاضل، 2007؛ Smith et al., 2008؛ الرفايعة، 2008؛ الحسن و العفيف، 2010؛ Shaukat, 2010؛ محمد، 2010؛ Fazli, 2012؛ النقيب، 2012؛ أبو الحسنى، 2016؛ الشبخلي و العبيدي، 2016؛ حجي و محمد، 2011؛ Fazli, 2012؛ لقياس العوامل التنظيمية هي (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي).

الهيكل التنظيمي Organizational Structure

عرف (2002) MCMillan and Elizabeth الهيكل التنظيمي بأنه بناء أو إطار مرئي وغير مرئي يربط بين كافة أوجه النشاط داخل المنظمة لتشكيل بوظائفها كياناً ديناميكياً متكاملًا. وأشار جاد الرب (2010) إلى أن الهيكل التنظيمي يمثل الإطار الذي يحدد مواقع تنفيذ القرارات الإدارية في المنظمة، حيث توجد علاقة قوية بين حجم ونوعية وطبيعة القرارات التي يتخذها المدراء وبين الهيكل التنظيمي. حيث تحدد داخله المستويات والمراكز الإدارية وتكون الإدارة العليا على قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتتوسطه الإدارة الوسطى أما الإدارة التنفيذية فتكون أسفله. في حين عرفه (2012) Fazli بأنه الطريقة التي يمكن من خلالها تنظيم و divided into distinct tasks and then create a harmony between different duties (Mintzberg, 1979).

وقد ذكر كل من (2008) Smith et al. و أبو ناصر (2013) أن الهيكل التنظيمي يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (1) درجة التعقيد: مقدار وحجم العمل الذي يعكس خطوط السلطة العمودية والبعد الجغرافي للوحدات التنظيمية وصعوبة التنسيق؛ (2) المركزية: مدى تركيز السلطة واتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا أو تشتيتها؛ (3) الرسمية: درجة اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتشريعات والتنظيمات والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للعاملين.

أما عن أشكال الهياكل التنظيمية فقد حدد Mintzberg (1999) مجموعة من الأشكال التنظيمية أمام كل منظمة، وبما يتناسب مع مكونات المنظمة الداخلية وفلسفة إدارتها وتطور استراتيجيتها (الجدول، 3).

جدول (3): أشكال الهياكل التنظيمية وفقاً لـ Mintzberg.

م	الشكل	تقنية التنسيق الرئيسية	الجزء الأساسي بالمنظمة	القوة الناتجة	نمط المركزية
1	الريادي	الإشراف المباشر	القمة الاستراتيجية	توجيه السيطرة على صنع القرار	عمودية وأفقية
2	الأيدلوجي	نمطية الأعراف	الثقافة (التقاليد، القيم)	التعاون	
3	السياسي	الهيمنة	الإدارة العليا (السلطة)	المنافسة	غير واضحة
4	الجانبى	شبكة العلاقات الرسمية	حدود وقواعد المنظمة	الإستجابة	محدودة
5	الشبكي	تبادل المعلومات والأفكار	نظم الاتصال	المعرفية	عالية
6	الآلي	نمطية عمليات العمل	هيكل الوحدات التقنية	العقلانية، الكفاءة	أفقية محدودة
7	المهني	نمطية المهارات	العملية (التشغيل الأساسية)	البراعة	أفقية
8	المنوع	نمطية المخرجات	الخط الوسط (الإدارة الوسطى)	التركيز	عمودية محدودة
9	الأدهوقراطي	التوافق المتبادل	دعم العاملين	الابداع	مختارة (مرنة)

المصدر: Lemieux (1999), p. 43

وقد قسم كل من (Shaukat 2010) و أبو ناصر (2013) الهياكل التنظيمية إلى: (1) الهياكل التنظيمية الرسمية: التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وتحدد فيه الأعمال، والأنشطة والعلاقات الوظيفية، والسلطة والمسؤولية؛ ويمر تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي بعدة مراحل أهمها: تحديد الأهداف للمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التنظيمية؛ تحديد وتقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية، وأخرى فرعية لتحقيق أهداف المنظمة؛ تحديد الوحدات التنظيمية وتحديد الوصف الوظيفي لكل وظيفة؛ (2) الهياكل التنظيمية غير الرسمية: خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين بالمنظمة، وهناك عدة نماذج منها أهمها: النموذج الشخصي؛ النموذج الاجتماعي؛ النموذج الوظيفي؛ نموذج القوة؛ كما يتوقف اختيار كل منظمة للهيكل التنظيمي على مجموعة من المحددات، وهي: (1) حجم المنظمة؛ (2) دورة حياة المنظمة؛ (3) القدرات الإنسانية؛ (4) درجة التخصص؛ (5) طبيعة عمل المنظمة (النطاق الجغرافي)؛ (6) درجة التكنولوجيا؛ (7) الاستراتيجية.

القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

يوجد عدة تعريفات للقيادة الاستراتيجية، فقد عرفها (Barbara and Brent 2006) بأنها القيادة القادرة على توقع الأحداث المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وتحقيق الاستجابة الفعالة لها في بيئة المنظمة الداخلية، كما أنها علم وفن ووضع وتنفيذ القرارات وتقويمها عبر الوظائف المختلفة، مما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها. وأوضح جاد الرب (2010) أنها القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التصور والتخيل المستقبلي، وبناء المرونة ودعم الأفراد نحو خلق التغيير الاستراتيجي المطلوب في المنظمة.

أوضح كل من (Beatty and Quinn 2002) و جاد الرب (2010) أن أهمية القيادة الاستراتيجية تتمثل في: (1) تتضمن كافة إدارات المنظمة وليس التركيز على إدارة الوحدات الفرعية فقط؛ (2) أن القادة الاستراتيجيين يعرفون جيداً أهمية وكيفية التأثير في السلوكيات، تقديم الأفكار، العمل بكفاءة في أية بيئة عمل غير مؤكدة أو تتسم بالمخاطرة؛ (3) القدرة على إدارة رأس المال البشري التي تعتبر الجانب المهم والخطير في مهارات القائد الاستراتيجي؛ (4) القدرة على بناء المناخ التنظيمي الذي يأخذ في الاعتبار جميع أصحاب المنافع؛ (5) أن القائد

الإستراتيجي يطلب التغذية العكسية من زملائه والعاملين معه عن قيمة القرارات الصعبة؛ (6) تقع على هؤلاء القادة مسؤولية صنع القرارات الأساسية والجوهرية التي لا يمكن التفاوض بشأنها.

تكنولوجيا المعلومات Information Technology

عرفها كل من (2002) O'Brien و (2005) الجاسم بأنها الارتكاز بشكل أساسي على استخدام الأجهزة والأدوات والوسائل في إدارة المعلومات التي ترتبط أساساً بالإنسان، والتي تتطلب منه وجود المعارف، المهارات، الخبرات ليستطيع التعامل مع هذه المعلومات وإدارتها تكنولوجياً، حيث تشمل التكنولوجيا بشكل أساسي تقنيات الحاسب الآلي والاتصالات. كما أوضح ياسين (2009) أنها عملية حاسوبية تتضمن استخدام جميع الوسائل والأدوات الإلكترونية والتقنيات الحديثة التي تستخدم في عمليات تجهيز البيانات وتجميعها، وإدخالها إلى الحاسوب، تخزينها، معالجتها، استرجاعها، إدارتها، إنتاج المعلومات، توزيعها على المستفيدين منها عبر شبكات الاتصال لتطبيقها في حل المشكلات، اتخاذ القرارات. وأضاف أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتكون من: (1) الأجهزة؛ (2) البرمجيات؛ (3) الموارد البشرية؛ (4) الشبكات والاتصالات؛ (5) البيانات.

المرونة التنظيمية Organizational Flexibility

أصبح وجود المرونة التنظيمية في المنظمات أمراً مهماً من أجل البقاء والنمو والمنافسة؛ لذا يجب عليها أن تكون مرنة بحيث تستطيع توظيف الافراد في جميع المستويات، بناء عمليات مرنة تسمح لها بإجراء أي تعديلات في أي وقت. وقد عرف (2014) Dias and Escoval المرونة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية من خلال القدرة على تطوير المنتجات والابداع من خلال بناء ثقافة التعلم والتجديد والابتكار في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمرونة، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي، الثقافة، المنتجات، العمليات، الابداع في السوق. كما أوضح (2015) Shalender أنها تمثل القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وتشمل المرونة التنظيمية ثلاثة جوانب أساسية، وهي: (1) التغييرات الهيكلية؛ (2) مرونة العمليات؛ (3) نظام المعلومات (حجي و محمد، 2019).

التطوير التنظيمي Organizational Development

عرف كل من (2005) Bradford and Burke؛ حجي و محمد (2019) التطوير التنظيمي على أنه تلك الجهود طويلة الأجل التي تبذل لتطوير قدرة المنظمات على حل المشاكل والاستجابة لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تشمل تلك الجهود مجموعة من الأنشطة التنظيمية مع مراعاة الفروق والاختلافات بينها، من أمثلة التطوير التنظيمي روح الفريق، التنسيق مع الإدارة العليا، التغيير الهيكلي، الإغناء الوظيفي. ويجب توجيه جهود التطوير التنظيمي لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة، والتي يتم قياسها من خلال: (1) منظمات فاعلة يكون لديها القدرة على التكيف وحل مشاكلها الخاصة؛ (2) منظمات فاعلة تمتلك عملاء لديهم ولاء عال؛ (3) منظمات فاعلة تمتلك أداء مالي وفني متميز (Derbali and Elnagar, 2020; Gupta, 2013).

الاندماج الوظيفي Job Integration

تستخدم إدارة المنظمات الاندماج الوظيفي كوسيلة لزيادة الانتاجية، زيادة الرضا الوظيفي، تكيف العاملين، وأشار حجي و محمد (2019) أن الاندماج الوظيفي يمثل تلك العملية المصممة لاستثمار كافة طاقات العاملين وتشجيعهم على الالتزام والولاء للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها ونجاحها، وأضاف أن الأفراد الذين لديهم اندماج وظيفي عال مستعدون للبقاء في المنظمة مهما كانت مشاعرهم تجاهها، كما أنهم يتصرفون بالدافعية أكثر من زملائهم تجاه إنجاز أهداف المنظمة.

النجاح الاستراتيجي: المفهوم والخصائص Strategic Success: Concept & Characteristics

أوضح (2009) David أن النجاح الاستراتيجي للمنظمات يرتبط بقدرتها على الصياغة الفعالة للاستراتيجية التي تحقق الأهداف طويلة الأجل، والتي تتفق مع رسالة ورؤية المنظمة. كما عرفه Meibodi and Monavvarian (2010) بأنه كافة الأنشطة التي يقوم بها جميع المدراء في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق رسالتها. كما ذكر التميمي و الخشالي (2015) أن المنظمات تعمل للوصول إلى النجاح بعملها من خلال بناء

قدرات تنظيمية وجدرات حيوية (كفاءات أساسية)، تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفعالية تساهم في ايجاد نتائج أداء عالية ومتميزة ومتفوقة عن المنافسين. وفي نفس السياق عرفه أبابكر و علي (2017) بأنه مدى امكانية الفندق للحفاظ على وجوده بما يطلبه السوق، وتطوير قابلياته الإنسانية للنمو التدريجي. أما عن خصائص النجاح الاستراتيجي فقد أوضح الطعان (2013) أنها: (1) يتمحور النجاح الاستراتيجي في النجاح بعيد الأمد؛ (2) يعتبر النجاح الاستراتيجي نتيجة لتعلم المديرين الاعتماد على استراتيجيات غير مباشرة؛ (3) يعد النجاح الاستراتيجي دلالة للبلوغ المعرفي للشخصية الاستراتيجية.

النجاح الاستراتيجي: الأهمية والأبعاد Strategic Success: Importance & Dimensions

أشار كل من داودي و محجوب (2007) أن أهمية النجاح الاستراتيجي تتمثل في: (1) اجراء التحليل للبيئة الداخلية والخارجية للكشف عن العناصر الاستراتيجية التي تؤثر في المنظمة إيجاباً أو سلباً؛ (2) اختيار استراتيجية تنافسية؛ (3) التطبيق الفعال للاستراتيجية المختارة. وأضاف Oestreich et al. (2008) أنه: (1) يحقق العديد من المزايا للمنظمة ولفترات طويلة؛ (2) يحسن موقع المنظمة في السوق، ويدعمها لتحقيق مجموعة من النجاحات؛ (3) يعد من المعايير الهامة التي تعمل على تحديد مدى نجاح المنظمة في خطتها وأعمالها. أيضاً كل ذكر من داودي و محجوب (2007) ؛ أبابكر و علي (2017) أن أبعاد النجاح الاستراتيجي هي: (1) البقاء؛ (2) التكيف؛ (3) النمو. في حين أوضح الطعان (2013) ؛ عبدالنبي و لفته (2019) أنها: (1) استراتيجية محددة؛ (2) التنفيذ الفعال؛ (3) الثقافة التحفيزية؛ (4) الابداع؛ (5) رضا العميل.

أولاً: اختبار الثبات والصدق Validity and Reliability

صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

قام الباحثان بعرض قائمة الاستبيان المخصصة للبحث الميداني على (5) من الأساتذة والخبراء المتخصصين في مجال موضوع البحث، وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في الاستبيان، وقد أبدى محكو أداة البحث بعض الملاحظات من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية، وقد تم الاستفادة بأرائهم بمدى وضوح وترابط فقرات الاستبيان، ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وفي ضوء الملاحظات التي أبدتها المحكمون أجريت التعديلات ليأخذ الاستبيان صورته النهائية، وقد تضمنت تعديل وحذف وإضافة عبارات جديدة لتكون ذات دلالة.

اختبار الثبات والصدق

أظهرت النتائج بالجدول (4) أن مقياس أبعاد العوامل التنظيمية، والنجاح الاستراتيجي في الفنادق قد اتصفت جميعها بدرجة عالية من الثبات حيث تراوحت ما بين 0.842 و 0.875. كذلك تراوحت قيم معامل الصدق بين 0.914 و 0.939. ما يعني أن معاملات ثبات الاستقرار والتجانس الخاصة بأداة البحث ومجالاتها تعتبر مؤشرات كافية لأغراض اعتمادها في تطبيقها النهائي، إذ تجاوز معامل ألفا كرونباخ 0.6 وهو الحد الأدنى للثبات (Sekaran & Bougie, 2013). وبناءً على ذلك تعتبر جميع معاملات الثبات والصدق المشار إليها جيدة كونها أعلى من هذه النسبة.

جدول (4): نتائج اختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

المتغير	البعد	عدد المفردات	معامل Cronbach's Alpha	معامل المصدقية
متغير العوامل التنظيمية	الهيكل التنظيمي	6	.851	.922
	القيادة الاستراتيجية	6	.845	.919
	تكنولوجيا المعلومات	6	.882	.939
	المرونة التنظيمية	4	.856	.925
	التطوير التنظيمي	4	.859	.927

.918	.842	4	الاندماج الوظيفي	متغير النجاح الاستراتيجي
.935	.875	5	استراتيجية محددة	
.925	.855	5	التنفيذ الفعال	
.932	.869	5	الثقافة التحفيزية	
.914	.836	5	الابداع	
.919	.845	5	رضا العميل	

ثانياً: اختبار الإحصاءات الوصفية لمقياس البحث

• تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث

يظهر جدول (5) البيانات الشخصية لعينة البحث، حيث أظهر أن 270 عاملاً من العاملين بالفنادق ذكور بنسبة 72%، بينما 105 فقط من الإناث بنسبة 28%، مما يوضح التفوق الملحوظ للذكور على الإناث كعاملين بالأقسام المختلفة في الفنادق محل البحث والدراسة. وعلى صعيد الحالة الاجتماعية وجد أن عدد العاملين المتزوجين يفوق عدد الغير متزوجين إذ بلغ 235 بنسبة 62.7%، وبلغ عدد الغير متزوجين 140 بنسبة 37.3%. وعن السن يتضح وجود تفوق العاملين في المرحلة العمرية الوسطى من 30 إلى 45 عاماً، حيث بلغ عددهم 220 عاملاً بنسبة 58.7%، تلاهم العاملين الأقل من 30 عاماً وعددهم 95 بنسبة 25.3%، ثم العاملين الأكبر من 45 عاماً وعددهم 60 بنسبة 16%.

جدول (5): البيانات الشخصية لعينة البحث.

النسبة المئوية	التكرار	البيان	
72%	270	ذكر	الجنس
28%	105	أنثى	
62.7%	235	متزوج	الحالة الاجتماعية
37.3%	140	غير متزوج	
25.3%	95	أقل من 30 عام	السن
58.7%	220	من 30 : 45	
16%	60	أكبر من 45	
33.3%	125	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
46.7%	175	من 5 : 10 سنوات	
20%	75	أكثر من 10 سنوات	
25.3%	95	مؤهل متوسط	المستوى التعليمي
60%	225	مؤهل عالي " بكالوريوس "	
14.7%	55	دراسات عليا	

كما أوضح الجداول السابق أنه على صعيد سنوات الخبرة وجد أن أغلب العاملين بالعينة حاصلين على سنوات خبرة بين 5:10 سنوات، وعددهم 175 عاملاً بنسبة 46.7%، ثم عاملون ذو خبرة حديثة أقل من 5 أعوام، إذ بلغ عددهم 125 عاملاً بنسبة 33.3%، وجاء في المرتبة الأخيرة العاملين الذين تخطت سنوات خبرتهم 10 سنوات وبلغ عددهم 75 مدراء بنسبة 20%. وعن المستوى التعليمي للمدراء وجد أن 225 عاملاً بنسبة 60% حاصلون على مؤهلات عليا (بكالوريوس)، تلاهم العاملون الحاصلون على مؤهلات متوسطة وعددهم 95 بنسبة 25.3%، ثم العاملون الحاصلون على دراسات عليا وعددهم 55 بنسبة 14.7%.

تحليل الإحصاءات الوصفية لمتغير العوامل التنظيمية

لمعرفة مدى تطبيق الفنادق لمتغيرات البحث؛ تم إجراء اختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير العوامل التنظيمية، كما هو موضح بالجدول (6). يظهر جدول (6) أن الاجابات المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد العوامل التنظيمية كانت بمتوسطات حسابية مرتفعة، حيث احتل بعد القيادة الاستراتيجية المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه بمتوسط حسابي 4.16 بنسبة 83.2%، وبعد التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي 4.04 بنسبة 80.8%، ثم بعد الاندماج الوظيفي بمتوسط حسابي 4.01 بنسبة 80.2%، بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي 3.99 بنسبة 79.8%، بعد تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي 3.98 بنسبة 79.6%، وأخيراً بعد المرونة التنظيمية الذي سجل أدنى قيمة بمتوسط حسابي 3.93 بنسبة 78.6%، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري للأبعاد الستة بين 694 و 887. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم الإلتواء بين 351 و 658. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم التفرطح بين 125 و 946. وهي نسب مقبولة، كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام لمتغير العوامل التنظيمية بلغ 4.02 بنسبة 80.4% بانحراف معياري 1.05 وهذا يعني أن درجة تطبيق أبعاد العوامل التنظيمية كانت مرتفعة؛ وتدل هذه النتائج على أن العاملين بالفنادق يدركون مدى أهمية العوامل التنظيمية ومدى الحاجة إلى تطبيقها داخل الفنادق نظراً لدورها الكبير في الأهداف وتحسين الأداء وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة (Martin and Castro, 2011; Fazli, 2012).

جدول (6): إختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير العوامل التنظيمية.

مستوى التحقق	التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	عدد المفردات	الأبعاد
	Std. Err	Stati	Std. Err	Stati					
مرتفع	.248	.832	.124	.754	1.05	80.4	4.02		متغير العوامل التنظيمية
مرتفع	.248	.691	.124	.382	.694	79.8	3.99	6	الهيكل التنظيمي
مرتفع	.248	.765	.124	.351	.775	83.2	4.16	6	القيادة الاستراتيجية
مرتفع	.248	.125	.124	.581	.787	79.6	3.98	6	تكنولوجيا المعلومات
مرتفع	.248	.551	.124	.199	.887	78.6	3.93	4	المرونة التنظيمية
مرتفع	.248	.946	.124	.658	.732	80.8	4.04	4	التطوير التنظيمي
مرتفع	.248	.640	.124	.441	.739	80.2	4.01	4	الاندماج الوظيفي

يوضح جدول (7) أن الأجوبة المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد النجاح الاستراتيجي كانت بمتوسطات حسابية مرتفعة، حيث احتل بعد رضا العميل المرتبة الأولى من حيث الموافقة على تطبيقه بمتوسط حسابي 3.88 بنسبة 77.6%، وبعد الثقافة التحفيزية بمتوسط حسابي 3.78 بنسبة 75.6%، بعد التنفيذ الفعال بمتوسط حسابي 3.76 بنسبة 75.2%، بعد استراتيجية محددة بمتوسط حسابي 3.70 بنسبة 74%، وأخيراً بعد الابداع الذي سجل أدنى قيمة بمتوسط حسابي 3.69 بنسبة 73.8%، كما تراوحت قيمة الانحراف المعياري للأبعاد الخمسة بين 486 و 890. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم الإلتواء بين 445 و 661. وهي نسب مقبولة، كما تراوحت قيم التفرطح بين 429 و 971. وهي نسب مقبولة، كما يتبين من الجدول ذاته أن المتوسط الحسابي العام لمتغير النجاح الاستراتيجي بلغ 3.77 بنسبة 75.5% بانحراف معياري 765. وهذا يعني أن درجة تطبيق متغير النجاح الاستراتيجي كان مرتفع؛ وتدل هذه النتائج على أن العاملين بالفنادق يدركون الأبعاد التي يشملها النجاح الاستراتيجي ويسعون إلى تحقيقها.

جدول (7): إختبار الاحصاءات الوصفية لمتغير النجاح الاستراتيجي.

مستوى التحقق	التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	عدد المفردات	الأبعاد
	Std. Err	Stati	Std. Err	Stati					
مرتفع	.248	.679	.124	.870	.765	75.5	3.77		متغير النجاح الاستراتيجي
مرتفع	.248	.878	.124	.504	.486	74	3.70	5	استراتيجية محددة
مرتفع	.248	.545	.124	.613	.709	75.2	3.76	5	التنفيذ الفعال
مرتفع	.248	.429	.124	.661	.890	75.6	3.78	5	الثقافة التحفيزية
مرتفع	.248	.971	.124	.446	.691	73.8	3.69	5	الإبداع
مرتفع	.248	.580	.124	.445	.785	77.6	3.88	5	رضا العميل

ثالثاً: اختبار فروض البحث

الفرض الأول "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي".

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد العوامل التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي، وقد أظهر جدول (8) وجود ارتباط معنوي قوي بين العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) وأبعاد النجاح الاستراتيجي (استراتيجية محددة، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، الإبداع، رضا العميل) وتراوح معامل الارتباط بين 0.632 حد أدنى، 0.866 حد أقصى، وذلك عند مستوى معنوية 0.01. ويمكن تفسير وجود ذلك الارتباط بأن أبعاد العوامل التنظيمية ربما تؤثر في النجاح الاستراتيجي، ومن ثم فقد ثبت صحة الفرض الأول.

جدول (8): معاملات الارتباط بين أبعاد العوامل التنظيمية وأبعاد النجاح الاستراتيجي.

العوامل التنظيمية	النجاح الاستراتيجي	الهيكل التنظيمي	القيادة الاستراتيجية	المعلومات تكنولوجيا	المرونة التنظيمية	التطوير التنظيمي	الاندماج الوظيفي	استراتيجية محددة	التنفيذ الفعال	الثقافة التحفيزية	الإبداع	رضا العميل
	الهيكل التنظيمي	1										
	القيادة الاستراتيجية	0.681	1									
	تكنولوجيا المعلومات	0.643	0.675	1								
	المرونة التنظيمية	0.790	0.802	0.640	1							
	التطوير التنظيمي	0.732	0.701	0.712	0.662	1						
	الاندماج الوظيفي	0.655	0.768	0.708	0.761	0.690	1					
	استراتيجية محددة	0.811	0.653	0.782	0.706	0.860	0.770	1				
	التنفيذ الفعال	0.720	0.678	0.707	0.848	0.791	0.844	0.679	1			
	الثقافة التحفيزية	0.723	0.651	0.729	0.713	0.670	0.725	0.660	0.683	1		
	الإبداع	0.672	0.766	0.717	0.632	0.831	0.655	0.735	0.658	0.780	1	
	رضا العميل	0.770	0.721	0.803	0.798	0.876	0.689	0.670	0.706	0.659	0.715	1

All Correlations are significant at 0.01 level.

الفرض الثاني "توجد علاقة انحدار معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) ومتغير النجاح الاستراتيجي.

لمعرفة مدى صحة الفرض من عدمه، تم استخدام معامل تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة، وثبتت صحة هذا الفرض كما هو موضح في الجدول (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14):

يظهر جدول (9) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بلغت 476. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق العاملين لمتغير الهيكل التنظيمي كلما زاد مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق). كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط 625. وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار 625 وحدة. أيضاً بلغت قيمة T 10.59 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 001. (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها $2 \leq$).

جدول (9): أثر الهيكل التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)					المتغير المستقل
المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار البسيط β	معامل الارتباط البسيط R	
.000	112.14	10.59	.625	.476	الهيكل التنظيمي

يوضح جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بلغت 536. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق العاملين لمتغير القيادة الاستراتيجية كلما زاد مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق). كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط 753. وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار 753 وحدة. أيضاً بلغت قيمة T 21.09 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 001. (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها $2 \leq$).

جدول (10): أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)					المتغير المستقل
المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار البسيط β	معامل الارتباط البسيط R	
.000	444.93	21.09	.753	.536	القيادة الاستراتيجية

يوضح جدول (11) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بلغت 414. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق العاملين لمتغير تكنولوجيا المعلومات كلما زاد مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق). كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط 745. وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار 745 وحدة. أيضاً بلغت قيمة T 16.45 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 001. (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها $2 \leq$).

جدول (11): أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)					المتغير المستقل
المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار البسيط β	معامل الارتباط البسيط R	
.000	270.65	16.45	.745	.414	تكنولوجيا المعلومات

يظهر جدول (12) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بلغت 401. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق العاملين لمتغير المرونة التنظيمية كلما زاد مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق). كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط 632. وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (المرونة التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار 632 وحدة. أيضاً بلغت قيمة T 15.96 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 001. (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2).

جدول (12): أثر المرونة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)					المتغير المستقل
المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار البسيط β	معامل الارتباط البسيط R	
.000	254.89	15.96	.632	.401	المرونة التنظيمية

يظهر جدول (13) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بلغت 441. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق العاملين لمتغير التطوير التنظيمي كلما زاد مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق). كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط 664. وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار 664 وحدة. أيضاً بلغت قيمة T 17.38 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 001. (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2).

جدول (13): أثر التطوير الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)					المتغير المستقل
المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار البسيط β	معامل الارتباط البسيط R	
.001	302.07	17.38	.664	.441	التطوير الوظيفي

يظهر جدول (14) أن قيمة معامل الارتباط البسيط بلغت 531. عند مستوى معنوية أقل من 001. وهو ما يشير إلى أن العلاقة طردية بين هذين المتغيرين (أي أنه كلما زاد تطبيق العاملين لمتغير الاندماج الوظيفي كلما زاد مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق). كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط 729. وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل (الاندماج الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير طردي في المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي) بمقدار 729 وحدة. أيضاً بلغت قيمة T 20.83 وهي معنوية عند مستوى معنوية أقل من 001. (حيث أن قيمة T تكون معنوية إذا بلغت قيمتها ≤ 2).

جدول (14): أثر الاندماج الوظيفي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)					المتغير المستقل
المعنوية Sig.	قيمة F	قيمة T	معامل الانحدار البسيط β	معامل الانحدار البسيط R	
.001	434.04	20.83	.729	.531	الاندماج الوظيفي

يستنتج الباحثان من نتائج الجداول (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، (14) أنه كلما اهتمت المنشأة الفندقية في مصر بتطبيق أبعاد العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي) كلما تحقق النجاح الاستراتيجي. وهذا يتفق مع دراسة يتفق مع دراسة (Smith et al., 2008) التي توصلت إلى وجود تأثير للعوامل التنظيمية في قدرة المنظمات في إدارة الابتكار. بينما اختلفت مع دراسة الرفايعة (2008) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير للهيكل التنظيمي وأداء البنوك، بينما اتفقت مع ما توصلت إليه نفس الدراسة من وجود تأثير إيجابي قوي لتكنولوجيا المعلومات وآلياتها في الأداء. واختلفت أيضاً مع دراسة (Fazli, 2012) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير مباشر للهيكل التنظيمي في الأداء، بينما كان التأثير بصورة غير مباشرة من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. كما اتفقت مع دراسة (أبو الحسن، 2016) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية، وأيضاً مع دراسة (الشيخلي و العبيدي، 2016) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد العوامل التنظيمية في واستراتيجيات إدارة الموهبة. كذلك مع ما توصل إليه حجي و محمد (2019) من وجود تأثير إيجابي للعوامل التنظيمية في جودة حياة العمل والأداء.

1. توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات:

- ضرورة دعم إدارات الفنادق لمجهودات تحقيق النجاح الاستراتيجي في ظل العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القيادة الاستراتيجية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة التنظيمية، التطوير التنظيمي، الاندماج الوظيفي).
- ضرورة اهتمام الفنادق في مصر بتطبيق العوامل التنظيمية من خلال:
- تطبيق مفهوم القيادة الاستراتيجية اللازمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أنها شكلت أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في النجاح الاستراتيجي.
- تطبيق مفهوم تكنولوجيا المعلومات من خلال نشر الوعي بين العاملين بأهمية وفوائد تكنولوجيا المعلومات، ضرورة مواكبة المستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات، توفيرها للعاملين من خلال التدريب المباشر لهم لتحقيق النجاح الاستراتيجي في الفنادق، العمل على إدخال وتطوير تقنيات جديدة في العمل مع مراعاة إجراء تعديلات متزامنة مع الهيكل التنظيمي.
- تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي والاندماج الوظيفي من خلال ضرورة الاهتمام بعملية التدريب للعاملين لعلاقتها بتحقيق النجاح الاستراتيجي، كذلك تقييمها لتجنب الأخطاء في العمليات الحالية والاستعداد لتخطيط العمليات التدريبية في المستقبل، تخصيص ميزانية مناسبة من جانب الإدارة العليا لدعم أنشطة البحوث والتطوير التنظيمي.
- تطبيق مفهوم المرونة التنظيمية من خلال العمل على اتساع سياسة اللامركزية في اتخاذ القرارات بصورة علمية وموضوعية وبالمرونة الكافية لمواكبة التغييرات المتسارعة، الاهتمام بتمكين ومشاركة العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- مراجعة نقاط الضعف والقصور في الهيكل التنظيمي من خلال العمل على تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الاستراتيجيات والأهداف، توفير بيئة العمل المناسبة من حيث الموقع، التصميم، التهوية، الإضاءة، المساحة، التجهيزات التدريبية.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

- أبابكر، كوسرت ؛ علي، مظفر (2017). العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهم في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة اربيل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 9 (19)، 324-356.
- أبو الحسن، عبدالله منصور (2016). دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- أبو ناصر، حسن عاطف (2013). أثر العوامل التنظيمية على إدارة المخاطر الإئتمانية في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- التميمي، ايداد فاضل ؛ الخشالي، شاكر جاراالله (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 11(3)، 641-667.
- الجاسم، جعفر (2005). تكنولوجيا المعلومات. عمان. دار أسامة للنشر، ص51.
- الحسن، رحي و العفيف، أمجد (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات للعلوم الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية. 37(1).
- الرفايعة، عيد عباس محمود (2008). مدى تأثر البنوك التجارية بالعوامل الإدارية والتنظيمية دراسة تحليلية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. 1(1)
- الشبخلي، عبدالرازق ابراهيم و العبيدي، سهيلة محمد (2016). دور بعض العوامل التنظيمية في تحديد استراتيجيات إدارة الموهبة: بحث ميانى في عدد من مدارس الموهبين في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 22(90)، 1-33.
- الطعان، حاتم فارس (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل. مجلة الدنانير. 1(3)، 204-256.
- النقيب، مؤيد عبدالكريم (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المحلية بمحافظة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4(9)، 147-167.
- جاد الرب، سيد محمد (2010). القيادة الإستراتيجية. القاهرة. دار النهضة العربية، ص49.
- حجي، بقرين عارف و محمد، شلير عبد الرحمن (2019). دور العوامل التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عد من كليات جامعة دهوك. مجلة تنمية الراقدين. 38(122)، 53-67.
- داودي، الطيب ؛ محجوب، مراد (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر. 12، 37-58.
- عبدالنبي، أسيل مجيد ؛ لفته، بيداء ستار (2019). المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الاستراتيجي للمصارف: بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة. مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS . 14(49)، 33-45.

- فاضل، عبدالكريم محمد يحيي (2007). مدى تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والسلوكية والتكنولوجية على فاعلية نظم المعلومات المحاسبية لدي البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت، الأردن.
- محمد، أثمار عبدالرازق (2012). العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوي. مجلة تنمية الراقدين. 35(112)، 112-131.
- نايف، باسم فيصل (2014). التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون: دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 40، 145-178.
- ياسين، سعد (2009). أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص44.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية

- **Barbara, J. Davies and Brent, D.** (2006). Developing a model for strategic leadership in schools. Educational Management Administration Leadership. 34, p 123.
- **Beatty, K., Quinn, L.** (2002). The Role of Strategic Leadership Team in Organizations. Center for Creative Leadership. p3.www.ccl, org
- **Bradford, D.L. and, Burke, W., W.,** (2005). Organizational development. Pfeiffer, sin Francisco.
- **Dais, C. and Escoval, A.,** (2014). Organization flexibility as strategic option: fostering dynamic capabilities of hospitals. Article in Healthcare quarterly (Toronto), www.researchgate.com.
- **David, F. R.,** (2009). Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- **Derbali, A. and Elnagar, A.K.** (2020). Measuring student and staff satisfaction with university facilities. Virtual Economics, 3(3), 1-27.
- **Elnagar, Ahmed K.** (2019). TQM & organizational culture in hospitality and tourism. Scholar's press, German.
- **Fazli, S.** (2012). Investigating the relationships between organizational factors (culture, structure, strategy) and performance through knowledge management. American Journal of Scientific Research, 44(2), 116-130.
- **Gupta, A,** (2013). Quality of working life and organizational development, open access scientific reports, ministry of new and renewable energy, Gov. of India, 2(3).
- **Martin, G., and Castro, D.** (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. Journal of Knowledge Management, 15(6), 890-914.
- **MCMillan, J. and Elizabeth, S** (2002). Considering organization structure and design from complexity paradigm perspective. Centre for Complexity and Change Technology Faculty. Walton Hall, UK.
- **Meibodi, L. A. and Monavvarian, A.** (2010). Business Strategy Series, 11(2), 124-133.

- **O'Brien**, James. A. (2002). Management information systems: managing information technology in the e-Business enterprise. 15th Irwin, New York: McGraw-Hill, P8.
- **Oestreich**, T., Buytendijk, Frank, O. and John, H.T. (2008). Management Excellence: A Step-by-Step Strategy to Success.
- **Sekaran**, U. and Bougie, R. (2013). Research methods for business: a skill-building approach. 6th Edition, Wiley, New York.
- **Shalender**, K. (2015). Organizational flexibility for superior value proposition: implications for services industry. International Journal of Economics and management sciences. Deemed university, India. 5(6), 81-92.
- **Shaukat**, M. (2010). Impact of sociological and organizational factors on information technology adoption: an analysis of selected Pakistani companies. European Journal of Social Sciences. 13(2), 76-89.
- **Smith**, M., Frank, O. and Canron, A. (2008). Factors influencing an Organizations ability to manage innovation: structured literature review and conceptual model. International Journal of Innovation Management. 12(4), 150-165.

The impact of organizational factors on strategic success in the Egyptian hotels

Mohamed M Shoaib¹

Ahmed K Elnagar²

¹ Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotels, Beni Suef University; Egypt; Taibah University, KSA.

² Hotel Management. Faculty of Tourism & Hotel, Suez Canal University, Egypt; Taibah University, KSA.

This research aims to identifying the most important organizational factors in Egyptian hotels and measure their impact on achieving strategic success. The research is based on three approaches, which are the descriptive, analytical and interpretive approaches to achieve the objectives. A total of 500 questionnaires were distributed to employees in 28 five-star hotels in Sharm Elsheikh city. All questionnaires returned are 375 and the response rate is 75%. The results of data analytical by SPSS V25 showed that organizational factors had a positive effect on achieving strategic success. The research recommends hotels in Egypt should support top management efforts to achieve strategic success considering organizational factors (organizational structure, strategic leadership, information technology, organizational flexibility, organizational development, job integration).

Key Words: Organizational Factors, Strategic Success, Egyptian Hotels.