

دور الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمنتجات الخمس نجوم بمصر

جيهان نبيل أحمد

مروة جمال عبد الوهاب

عمر السطوحي

مصطفى سيد المغربي

قسم إدارة الفنادق، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

الملخص

يعد نهج الرشاقة الاستراتيجية هو أحد الأساليب الحديثة التي تم اقتراحها استجابة لبعض التغيرات الرئيسية في بيئة العمل الحالية، ونهج الرشاقة الاستراتيجية يجب أن يأخذ في الاعتبار (علاقة الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية) مع الاهتمام بالبيئة المتغيرة المتسارعة في مجال الضيافة في ان واحد، وتهدف الدراسة الحالية الى الوقوف على مدي استخدام مكونات الرشاقة الاستراتيجية في المنتجات في مصر وعلاقتها بالميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية، هي التعرف على العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى المنتجات في مصر، وايضاً اجراء مقارنة بين المنتجات لمعرفة مدي توافر الميزة التنافسية في اي منها. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة استقصاء خاصة بالموظفين وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة في المنتجات فئة الخمس نجوم بالقاهرة والجونة والغردقة وشرم الشيخ عينة البحث ويبلغ عددها (26) منتج وتم تحليل (379) استمارة استبيان على عينة عشوائية من العاملين في أقسام المنتجات المختلفة بالمنتجات قيد البحث. وقد أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير إيجابي لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية للعلاقة بين المتغيرين، وقد لاحظنا وجود علاقة خطية إيجابية ومعنوية في المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الإستراتيجية وقدرتها على تحليل الأعمال ورشاقة الحركة التنظيمية مما يزود المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لأهميتها لهم في استخدام هذه الأفكار لتعزيز المرونة الاستراتيجية، وأوصى البحث بتبني المنتجات نهج الرشاقة الاستراتيجية في النظم الإدارية للمنتجات والفنادق على مستوى العالم.

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

المقدمة

لقد كانت فكرة الرشاقة الاستراتيجية موضوع أبحاث في العديد من التخصصات، في التصنيع وتكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية، تم تصور الرشاقة الاستراتيجية على أنها رد فعل على التغيير والفرص الجديدة، أي ان الرشاقة الاستراتيجية هي القدرة على اكتشاف فرص السوق واغتنامها بسرعة مفاجأة (Q & Dowlatshahi, 2005) ، وتمارس العديد من المنظمات أعمالها وأنشطتها في ظل بيئة شديدة التغيير والتعقيد وذلك نتيجة عوامل متعددة منها زيادة حدة المنافسة وقصر دورة حياة العديد من المنتجات والخدمات والتنوع في حاجات ورغبات العملاء (Kettunen, 2009) وذلك يتطلب من المنظمات الفندقية أن يتوفر لديها كافة المقومات للتكيف السريع مع تلك المتغيرات البيئية غير المتوقعة من أجل أن يكتب لها البقاء والاستمرار، وتساهم الميزة التنافسية في زيادة تأثير المنظمة وقوتها السوقية في بيئة العمل، وتعزيز قدراتها الانتاجية، والإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وتحديث وتطوير ما تستخدمه من تكنولوجيا، وزيادة القدرات المالية للمنظمة (Struzhanov, 2016). وتتمتع "الرشاقة الإستراتيجية" بالعديد من الخصائص التي تميزها عن الرشاقة "التشغيلية"، حيث أن المرونة التشغيلية هي مسعى المؤسسة لجعل منتجاتها أو خدماتها الحالية أفضل وأسرع وأرخص للعملاء الحاليين. من خلال تخفيض التكلفة أو توفير الوقت، بينما تركز "الرشاقة الاستراتيجية" على الاستدامة في تعزيز وإعادة تشكيل القيمة من خلال اختراق أسواق جديدة، واعتماد نماذج أعمال جديدة، وتقديم منتجات جديدة للوصول إلى عملاء جدد، وتبني المؤسسات الرشيقة استراتيجياً الابتكار والإبداع والسرعة في إنشاء السوق وزيادة العوائد والأرباح مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى في نفس مساحة السوق (Denning, 2018) .

أهداف الدراسة

يتمثل هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية بالمنتجات السياحية في مصر، من خلال:

1. تحديد مدى إدراك العاملين للرقابة الإستراتيجية بالمنتجات محل الدراسة.
2. تحديد مدى إدراك العاملين للميزة التنافسية بالمنتجات محل الدراسة.
3. تحديد نوع ودرجة العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (التخطيط، التكنولوجيا، الحاسوبية الاستراتيجية، سهولة الموارد) في تحقيق الميزة التنافسية بالمنتجات محل الدراسة.

الدراسة النظرية:

مفهوم الرقابة الاستراتيجية

ظهر مفهوم الرقابة الاستراتيجية مع اتساع أفق المنظمات وتطور توجهاتها المستقبلية، بما يخدم توجهاتها الاستراتيجية، إذ كانت جهود (DOZ & Kosonen, 2008) وأبحاثهم التي تبعتها من أوائل الدراسات التي أضافت الطابع الإستراتيجي على هذا المفهوم، وتعد أيضاً الرقابة الإستراتيجية من السمات المميزة للمنشآت الحديثة، ونرى ذلك من خلال تركيزها على التفكير الإستراتيجي والرؤية الواضحة لوضع الإستراتيجية وتنفيذها (Santala, 2009)، والرقابة الاستراتيجية هي تصور واضح عن النوايا الاستراتيجية التي تستكمل مع مجموعة تكتيكات تعدل باستمرار (Oudan, 2010)، كما عرفت بأنها القدرة على تحفيز المنشأة على تعديل نماذج أعمالها لتتلاءم مع تغييرات لا يمكن التنبؤ بها. (Battistella, 2017)، ولقد تم تعريف الرقابة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغير البيئي، حيث يجب أن تكون الإدارة قادرة على الشعور بالتغيرات البيئية في الوقت المناسب وبصورة مستمرة، والاستجابة بفعالية من خلال إعادة تنظيم المنظمة لتعزيز قدرتها على التكيف (Wawarta, 2018)، وعرفها (Kristensen & Shafiee, 2019) بأنها قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة مع التغيرات البيئية، باعتبارها قدرة ديناميكية للمؤسسات العاملة في بيئة تتسم بالتقلب وعدم التأكد والتعقيد والغموض.

أهمية الرقابة الاستراتيجية:

يشير إليها (Becker, 2007) الى أن أهمية الرقابة الاستراتيجية يظهر في انه من خلال تزايد المشكلات الادارية و التنظيمية داخل المنشآت والمنتجات والفنادق مما يؤدي الى التغيير و التطوير الذي بدوره يتم من خلال الرقابة الاستراتيجية، وتتبع أهمية الرقابة الإستراتيجية في أنها تحقق الميزة التنافسية في الوقت المناسب للمنتجات والفنادق وتمكنها من اقتناص الفرص المثلى المتاحة، بالإضافة إلى تشجيع المنتج أو الفندق على التجديد والإبداع في عملية الإنتاج وتقديم الخدمات، وعدم التوقف أمام التحديات في بيئة العمل (الزبن، 2013)، وأن المنشأة المتميزة تتضح من خلال قدرتها على دراسة الوضع الحالي لها، والمتغيرات الخارجية وذلك من خلال عمل تحليل استراتيجي، وتحديد التوجهات الاستراتيجية ، وصياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها وتحديد الاهداف الاستراتيجية ووضع الأسس والمعايير لقياس النتائج وإعداد الخطط الاستراتيجية في ضوء الاهداف من أجل استثمار الفرص والبعد عن التهديدات وتطوير آليات للمتابعة والمراقبة والتعرف على المتغيرات البيئية وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة (الضمور، 2017)، كما انها احدي العوامل المهمة و الجوهرية لبقاء المنشآت والفنادق والمنتجات ونموها، ويرجع احتياج المنتج الى الرقابة الإستراتيجية الى التغيير السريع في بيئة العمل (Yasser & Mezher, 2018).

مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على انها الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق فيه على نظيرتها (Naliaka & Namusonge, 2015)، وتوصف الميزة التنافسية على انها الحفاظ على نقطتان رئيسيتان هما "السمعة والابتكار" في الاعمال التجارية المستدامة (Rodriguez et al, 2002; Dhameria et al, 2021). وهي عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال المنتج او الفندق، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيهم، وتتيح للمنتج او الفندق فرصة إنتاج وتقديم خدمات (Ranjith, 2016)، وتعتبر الميزة التنافسية هي محافظة الفندق على ميزة فندقية تتجاوز متوسط

الربح والحفاظ على هذه الميزة هو أحد أهداف استراتيجيات العمل (Anning-Dorson, 2018)، كما تساعد الميزة التنافسية على تشجيع الأفكار الجديدة والابداع في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة (Sijabat et al, 2020)، والميزة التنافسية هي فكرة مقارنة قدرة المنشأة وأرائها في بيع وتوريد المنتجات أو الخدمات للعملاء (Bambang et al., 2021).

أهمية الميزة التنافسية

يرى القلش (2013) أن أهمية الميزة التنافسية تتلخص في اكتساب ولاء العملاء: إن تحقيق التميز وخدمة العملاء الفائقة مقارنة بالمؤسسات الأخرى يعزز إدراكهم ويغرس الثقة والتفاني وبالتالي الولاء، وتسهيل متطلبات العملاء: يلتزم المؤسس بخدمة العملاء في مجالات محددة، وتمكينهم من التفوق وتحسين أدائهم باستمرار بمرور الوقت. وهذا يعزز فهمًا أعمق ومعرفة باحتياجات العملاء، مما يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار والإبداع في هذه المجالات. وتم التأكيد على أهمية الميزة التنافسية من خلال (Lynch, 2003) و (الربيعاوي وآخرون، 2015) بأنها أمرًا بالغ الأهمية في فحص الإدارة الاستراتيجية، حيث ترتبط الدراسات والبحوث في هذا التخصص ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الميزة التنافسية. وقد دفع هذا بعض العلماء إلى التأكيد على أن «الإدارة الاستراتيجية يمكن تعريفها على أنها ميزة تنافسية»، وإنها بمثابة أداة تنافسية حيوية لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال تعزيز معرفتها التنافسية والقدرة على تلبية احتياجات العملاء المستقبلية من خلال اعتماد التقنيات والمهارات التي تسهل التكيف السريع مع الفرص المتغيرة.

فروض الدراسة

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "التخطيط" كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "التكنولوجيا" كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "الحساسية الاستراتيجية" كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.
5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "سيولة الموارد" كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها والارتباط بين تلك المتغيرات، واعتمدت الدراسة على هذه المنهجية لتوضيح دراسة أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية بالمنتجات.

مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنتجات الخمس نجوم كمجتمع للدراسة، وتم توزيع استثمارات الاستقصاء على العاملين بمنتجات الخمس نجوم بالقاهرة (2 منتج) والجونة (3 منتجات) والغردقة (9 منتجات) وشرم الشيخ (12 منتج) استغرقت مدة جمع البيانات العملية سبعة أشهر، وذلك خلال الفترة من نوفمبر 2023 وحتى مايو 2024 وبلغ عدد استثمارات الاستقصاء الموزعة على العاملين بالفنادق الخمسة نجوم عدد (390) استمارة، بمتوسط (15) استمارة لكل فندق من فنادق العينة، تم تحصيل عدد (379) استمارة بمتوسط حسابي (37.9)، وقد تم استبعاد (11) استمارة وهي غير صالحة لعدم اكتمال الاجابات، وبالتالي تكون نسبة العينة الصالحة في الاستثمارات التي تم استرجاعها (97.2%)، وعن اختيار تلك الفنادق، فقد كانت هي المتاحة للباحث للوصول إليها دون اعتراض ومشاكل.

وقد تم تحديد حجم العينة طبقاً لاستخدام معادلة (بازرعة، 1995) الإحصائية التالية:

$$N = \frac{P(1-P)Z}{E}$$

حيث أن:

N : حجم المجتمع

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

P: نسبة توافر الخاصية وهي (0.05)

E: النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.05)

$$\frac{(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$\text{حجم العينة } n = 2(0.05 - 1)0.05 \times \frac{(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$\text{حجم العينة } n = 0.25 \times 1536.64 = 384.16$$

(حجم العينة = 385 مفردة)

ولما كان الناتج = 385 مفردة، فقد قام الباحث بتوزيع عدد 390 استمارة استبيان حتى يضمن تجاوب أعلى من افراد العينة.

أدوات جمع البيانات

لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة الاستقصاء حيث تم الاستعانة بمقياس (Long, 2000) السبعة للرشاقة الاستراتيجية، مع تغيير الفقرات في عناصر الميزة التنافسية بما يتماشى مع طبيعة مجتمع العينة في مصر، كما تم الاعتماد على العناصر الخمسة لاستراتيجيات المرونة والقدرات التنافسية الممثلة في (الابتكار وجودة الخدمة، والموثوقية والمرونة والتكلفة واشتملت استمارة الاستقصاء على (32) سؤال مقسمة على تسعة محاور أساسية كما هي موضحة بجدول (1). وقد تم تقسيمها كالتالي: الجزء الأول: من الاستبانة تضمن معلومات أساسية حول خصائص مجتمع الدراسة في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (النوع – العمر – المؤهل العلمي- الوظيفة الحالية- القسم الذي يعمل به – عدد سنوات الخبرة). الجزء الثاني: يقيس مستوى الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر المستقضي منهم، حيث استخدم الباحث مقياساً اعتماداً على الإطار النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة لكلا من (عيد العزيز، أبو العينين، 2020)، (Troise et al. 2017)، وقد تم تقسيمها الي أربع محاور هي (التخطيط- التكنولوجيا- الحساسية الاستراتيجية- سيولة الموارد) بعد تعديله ليتناسب مع طبيعة مجتمع الدراسة وتضمن (16) عبارة. الجزء الثالث: يتعلق بالميزة التنافسية، وقد تم تقسيمها الي خمسة محاور هي (الابتكار- جودة الخدمة- الموثوقية- المرونة- التكلفة) وتضمن هذا الجزء (16) فقرة (Mikalef et al, 2020)، (Hill et. Al. 2015)، (Diab, 2019)، (Hall, 2018)، (Heizer, 2008).

وقد تم تصنيف جميع إجابات فقرات مجالات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق تماماً ، 5 = موافق تماماً) للتعبير عن مدي الاتفاق مع العناصر التي يتضمنها كل محور مع الأخذ بعين الاعتبار أنه تم حساب طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة على النحو الموضح حساب المدي = 5 / (1 – 5) = 0.80.

جدول (1) أقسام استمارة الاستقصاء

عددتها	الفقرات المرتبطة بها	المحور
3 فقرات	من 1 الى 3	المحور الأول (التخطيط)
3 فقرات	من 4 الى 6	المحور الثاني (التكنولوجيا)
5 فقرات	من 7 الى 11	المحور الثالث (الحساسية الاستراتيجية)
5 فقرات	من 12 الى 16	المحور الرابع (سيولة الموارد)
3 فقرات	من 17 الى 19	المحور الخامس (الابتكار)
4 فقرات	من 20 الى 23	المحور السادس (جودة الخدمة)
فقرتين	من 24 الى 25	المحور السابع (الموثوقية)
4 فقرات	من 26 الى 29	المحور الثامن (المرونة)
3 فقرات	من 30 الى 32	المحور التاسع (التكلفة)

اختبار درجة ثبات محتوى قائمة الاستقصاء: تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كاختبار للثبات (جدول 2).

جدول (2) معامل ثبات وصدق الاستبيان

المحاور	عددتها	صلاحية الفا كرونباخ
المحور الأول (التخطيط)	3 فقرات	.940
المحور الثاني (التكنولوجيا)	3 فقرات	.938
المحور الثالث (الحساسية الاستراتيجية)	5 فقرات	.942
المحور الرابع (سيولة الموارد)	5 فقرات	.946
المحور الخامس (الابتكار)	3 فقرات	.955
المحور السادس (جودة الخدمة)	4 فقرات	.957
المحور السابع (الموثوقية)	فقرتين	.949
المحور الثامن (المرونة)	4 فقرات	.956
المحور التاسع (التكلفة)	3 فقرات	.935

دالة الارتباط عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يتضح من الجدول أن قيم معامل الارتباط المبينة لكل عبارة من العبارات موجبة وصادقة عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$. مما يدل على صدق اتساقها لما وضع لقياسه.

تحليل البيانات

عالجت الدراسة البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية إحصائياً، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 23، حيث قام الباحث بترميز متغيرات أداة الدراسة، وتقسيمها إلى محاور رئيسة بطريقة واضحة، وذلك لضمان الحصول على الدقة المطلوبة في تخزين البيانات الميدانية إلى البرنامج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية ولمعرفة المتوسطات الحسابية، والمتوسط الحسابي العام للمحور، لمعرفة مستوى تصورات أفراد عينة الدراسة نحو كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، وتم حساب الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور الدراسة بهدف التعرف على مدى تشتت الإجابات، وكذلك حساب معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، وحساب معامل الالتواء للعلاقة الخطية المتداخلة، وكذلك حساب معامل انحدار ابعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل.

النتائج والمناقشة

أولاً: الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

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

ويوضح الجدول (3) أن غالبية المستقصي منهم من الذكور ويحتلون أعلى نسبة من العينة (92.6%)، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة الذكور عن الإناث إلى طبيعة العمل الفندقي بعيداً عن القاهرة وما يطلق عليه الاغتراب الداخلي للإناث والتي تنسم بالصعوبة لا سيما مع تقاليد المجتمع الذي مازال له تحفظ على عمل الإناث في مجال الفنادق بصفة عامة، حيث كانت معظم المبحوثات يعملن في فنادق القاهرة، وكما هو مبين في الجدول أن العدد الأكبر لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (25 إلى 35 سنة) بواقع (48%) من مجموع العينة والتي تعد الشريحة الأعلى، الشريحة الثانية من (35 سنة إلى 45 سنة) بنسبة (33.2%) من حجم العينة، والشريحة الثالثة كانت لمن هم 45 سنة كانت بنسبة

(8.7%) من حجم العينة، أما الشريحة الأكثر عدداً للإناث فتراوحت أعمارهن من (25 إلى 35 سنة) بواقع (4.7%) من حجم العينة، ويوضح الجدول أن النسبة الأعلى من العينة من حملة المؤهلات المتوسطة وكان عددهم 226 موظف من الذكور بنسبة (59.6%) من حجم العينة، وعدد (119) من حملة المؤهلات العليا من الذكور بنسبة (31.4%)، والشريحة الثالثة مكونة من (6) من حملة الدراسات العليا من الذكور بنسبة (1.6%) من الحجم الكلي لعينة الدراسة، أما النسبة الأعلى من الإناث فكانت من حملة المؤهلات العليا وكان عددهم 16 موظفة بنسبة (4.2%) تاليها حملة المؤهلات المتوسطة وكان عددهم 12 موظفة بنسبة (3.2%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (3) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	351	92.6%
إناث	28	7.4%
الإجمالي	379	100%
العمر للذكور		
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	182	48.0%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	126	33.2%
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	33	8.7%
55 سنة فأكثر	10	2.6%
العمر للإناث		
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	18	4.7%
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	10	2.6%
من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة	-	-
55 سنة فأكثر	-	-
الإجمالي	379	100%
المؤهل الدراسي		
مؤهل متوسط ذكور	226	59.6%
مؤهل عالي ذكور	119	31.4%
دراسات عليا ذكور	6	1.6%
مؤهل متوسط إناث	12	3.2%
مؤهل عالي إناث	16	4.2%
دراسات عليا إناث	-	-
الإجمالي	413	100%

وفي الجدول رقم (4) التابع لنتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، في الجزئية الخاصة بالأقسام التي يعمل بها المبحوثين وسنوات خبراتهم كانت كالتالي: كانت الشريحة الأعلى في العينة من أقسام المنتج للعاملين في قسم الأغذية والمشروبات قد بلغ عددهم (215) موظف بنسبة (56.7%)، كانت الشريحة الثانية في العينة من أقسام المنتج للعاملين في قسم خدمة الغرف بلغ عددهم (109) موظف بنسبة (28.8%)، بلغ عدد العاملين في الشريحة الثالثة بالمكاتب الامامية 55 موظف بنسبة (14.5%) من إجمالي عينة الدراسة، وتمثلت وظائف المبحوثين إلى عدد (282) موظف بنسبة (74.4%)، وعدد (78) مشرف، بنسبة تراوحت (20.6%)، وبلغ عدد مديري الأقسام إلى (19) مدير بنسبة (5.0%) من إجمالي عينة الدراسة. ويوضح الجدول أن الشريحة الأعلى في العينة كانوا أقل من 10 سنة خبرة و عددهم (131) موظف بنسبة (34.6%) من حجم العينة، تليهم الشريحة الثانية أقل من 3 سنوات خبرة و عددهم (113) موظف بنسبة تمثل (29.8%) من حجم العينة، أما الشريحة الثالثة فكانت للأقل من 5 سنوات خبرة و عددهم (89) موظف بنسبة تمثل (23.5%) من حجم العينة، أما الشريحة الرابعة فكانت للأكثر من 15 سنوات خبرة و عددهم (18) موظف بنسبة تمثل (4.7%) من حجم العينة، أما الشريحة الأعلى للإناث فكانت من نصيب الأقل من 5 سنوات خبرة و عددهن (15) موظفة بنسبة تمثل (4.0%) تليهن الأقل من 10 سنوات

وعددهن (7) موظفات، وكان الأقل عدداً في الإناث من هن أقل من 3 سنوات وعددهن (6) موظفات بنسبة تمثل (1.8%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (4) تابع حول الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	القسم الذي يعمل به
14.5%	55	المكاتب الامامية
56.7%	215	الأغذية والمشروبات
28.8%	109	خدمة الغرف
100%	379	الإجمالي
الوظيفة الحالية		
74.4%	282	موظف
20.6%	78	مشرف
5.0%	19	مدير
100%	379	الإجمالي
سنوات الخبرة ذكور		
29.8%	113	أقل من 3 سنوات
23.5%	89	أقل من 5 سنوات
34.6%	131	أقل من 10 سنوات
4.7%	18	أكبر من 15 سنة
1.6%	6	أقل من 3 سنوات
4.0%	15	أقل من 5 سنوات
1.8%	7	أقل من 10 سنوات
-	-	أكبر من 15 سنة
100%	379	الإجمالي

ثانياً: المقاييس الإحصائية الوصفية لمتغيرات الدراسة

جدول (5): آراء أفراد عينة الدراسة حول التخطيط

المحور الأول: (التخطيط)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
		5	4	3	2	1	
1	أري أن المنتج يحدد أهدافه المستقبلية من خلال عملية التخطيط.	160	189	30	0	0	4.34
		42.2%	49.9%	7.9%	0%	0%	0.620
2	أري أن عملية التخطيط تساعد في توقع الاحتمالات المتقلبة المؤثرة سلباً أو إيجابياً على الأداء.	174	166	37	2	0	4.35
		45.9%	43.8%	9.8%	0.5%	0%	0.675
3	نستطيع وضع خطط عمل باستمرار لتطوير الأداء المستقبلي.	169	172	38	0	0	4.34
		44.6%	45.4%	10.0%	0%	0%	0.654
	المتوسط العام						4.3465

تشير النتائج الواردة في جدول (5) إلى أن جميع فقرات المحور الأول (التخطيط) جاءت متفقة بمتوسط عام (4.3465) وكان اعلى متوسط للفقرة الثانية بأن عملية التخطيط تساعد في توقع الاحتمالات المتقلبة المؤثرة سلباً او إيجابياً على الأداء بمتوسط حسابي (4.35)، بينما تساوت الفقرة الأولى والثالثة في المتوسط الحسابي (4.34)، ويثبت ذلك أهمية التخطيط لتحقيق اهداف المؤسسة وتحديد الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

جدول (6): آراء أفراد عينة الدراسة حول التكنولوجيا

المحور الثاني: (التكنولوجيا)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
		5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي
4	تحقق التكنولوجيا المستخدمة أهداف المنتج بالشكل المطلوب.	145	202	17	15	0	4.26
		38.3	53.3	4.5	4.0	0	
5	يوجد نظام إلكتروني فعال وبنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع بين المنتجعات.	184	167	22	6	0	4.40
		48.5	44.1	5.8	1.6	0	
6	يتم استخدام التكنولوجيا في عمل قاعدة بيانات للعملاء للتواصل معهم بعد الإقامة.	114	193	64	5	3	4.08
		30.1	50.9	16.9	1.3	0.8	
المتوسط العام		4.2454					

تشير النتائج الواردة في جدول (6) إلى أن جميع فقرات المحور الثاني (التكنولوجيا) جاءت متفقة بمتوسط عام (4.2454) وكان أعلى متوسط للفقرة الثانية يوجد نظام إلكتروني فعال وبنية تحتية لتقنية المعلومات لمواجهة التنافس السريع بين المنتجعات بمتوسط حسابي (4.40)، وأوضحت النتائج ان استخدام التكنولوجيا يوفر الراحة في مساعدة العاملين في إدارة أعمالهم ويزيد السرعة التنظيمية والأداء في البيئة الديناميكية التي يعيشها قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم والتسارع في التطور التكنولوجي على مستوى العالم.

جدول (7): آراء أفراد عينة الدراسة حول الحساسية الإستراتيجية

المحور الثالث: (الحساسية الإستراتيجية)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
		5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي
7	تهتم الإدارة العليا بمرونة الرؤية والانفتاح على الرؤية المستقبلية.	155	191	33	0	0	4.32
		40.9	50.4	8.7	0	0	
8	تقوم الإدارة بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب ومراقبة واقتناص الفرص في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنتج	126	181	66	6	0	4.13
		33.2	47.8	17.4	1.6	0	
9	تهتم الإدارة بعرض مجموعة مختلفة من الخدمات المميزة لعملائها عن غيرها من المنافسين	179	164	36	0	0	4.38
		47.2	43.3	9.5	0	0	
10	تهتم الإدارة بتدريب العاملين بالمنتج وعمل ندوات وورش عمل لتبادل الخبرات بين الإدارات في المنتج	148	215	16	0	0	4.38
		39.1	56.7	4.2	0	0	
11	تهتم الإدارة بالتعرف على كل التحديات التي تواجه صناعة الضيافة في العالم وفي مصر بصفة خاصة.	112	181	78	8	0	4.35
		29.6	47.8	20.6	2.1	0	
المتوسط العام		4.2443					

تشير النتائج الواردة في جدول (7) إلى أن آراء غالبية أفراد عينة الدراسة تراوحت بين الموافق بشدة والموافق، على جميع عناصر المحور، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعناصر المحور الثالث الحساسة الإستراتيجية (4.13 – 4.38)، وكان المتوسط العام (4.2443) ويدل ذلك أن الإدارة العليا تهتم بالرؤية المستقبلية، كما تهتم بالعملاء عن طريق تلبية احتياجاتهم بتقديم مجموعة مختلفة من الخدمات المميزة لهم، كما تهتم الإدارة بالعامل البشري بالمنتج بعمل الندوات وورش العمل والتدريب لتبادل الخبرات ورفع مستوى كفاءة العاملين وادائهم في تقديم الخدمة.

جدول (8): آراء أفراد عينة الدراسة حول سيولة الموارد

المحور الرابع: (سيولة الموارد)								
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		5	4	3	2	1		
12	تعتمد الإدارة الأسلوب المرن في بيئة العمل وكذلك بين الإدارات وبعضها البعض.	161	172	46	0	0	4.30	.675
		42.5	45.4	12.1	0	0		
13	تعتبر عمليات تشغيل المنتج الأساسية نموذجية ويمكن إجراء التغيير فيها بسهولة	137	206	22	14	0	4.23	.718
		36.1	54.4	5.8	3.7	0		
14	يمكن الوصول بسهولة الى الموارد التي يحتاجها المنتج دون عمليات معقدة.	166	185	28	0	0	4.36	.617
		43.8	48.8	7.4	0	0		
15	يستخدم المنتج نماذج اعمال متعددة لمختلف قطاعات السوق وكذلك المنتجات.	143	188	48	0	0	4.25	.665
		37.7	49.6	12.7	0	0		
16	يوجد قاعدة بيانات للموردين للجوء له عند الحاجة ومقيم طبقاً للعناصر المختلفة (السرعة – السعر – الجودة).	176	166	37	0	0	4.37	.655
		46.4	43.8	9.8	0	0		
	المتوسط العام						4.3029	

أوضحت النتائج في جدول (8) عن ارتفاع المتوسط العام (4.3029) وموافقة غالبية أفراد عينة الدراسة اعتماد الإدارة الأسلوب المرن في بيئة العمل وكذلك بين الإدارات وبعضها البعض. بمتوسط حسابي (4.30)، وكذلك بأن عمليات تشغيل المنتج الأساسية نموذجية ويمكن إجراء التغيير فيها بسهولة بمتوسط حسابي (4.23)، وكذلك بأنه يمكن الوصول بسهولة الى الموارد التي يحتاجها المنتج دون عمليات معقدة بمتوسط حسابي (4.36)، وكذلك على الفقرة الرابعة والخامسة، فيدل ذلك على سيولة المورد وتوفير قنوات متعددة له، وبأنه يمكن الوصول بسهولة الى الموارد التي يحتاجها المنتج دون عمليات معقدة، وتيسير إعادة توزيع الموارد عن طريق مجموعة من الأنظمة والعمليات بحيث يمكن إعادة استخدامها في تقليل المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المنتج او الفندق في دخول سوق جديد (Pesonen, 2010).

في حين تشير النتائج الواردة في جدول (9) إلى ارتفاع المتوسط العام (4.1803)، مع موافقة الأغلبية على الفقرة الأولى والثانية والثالثة وأن المنتج يراعي ويتابع التطور الذي يوفر الراحة في مساعدة العاملين في إدارة أعمالهم ويزيد السرعة التنظيمية والأداء في البيئة الديناميكية التي يعيشها قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم والتسارع في التطور التكنولوجي على مستوى العالم.

جدول (9): آراء أفراد عينة الدراسة حول الابتكار

المحور الخامس: (الابتكار)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
		5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي
17	المنتج له القدرة على تطوير ميزات جديدة في الخدمات الحالية بمعدل مرتفع مقارنة بمنافسينا	159	167	53	0	0	4.28
		42.0 %	44.1	14.0	0	0	
18	المنتج له القدرة على تطوير أساليب عمل جديدة على مستوى عال مقارنة بمنافسينا	131	174	55	10	9	4.08
		34.6 %	45.9	14.5	2.6	2.4	
19	المنتج له القدرة على تطوير خدمات تكنولوجية جديدة مقارنة بمنافسينا.	141	182	41	15	0	4.18
		37.2 %	48.0	10.8	4.0	0	
المتوسط العام							4.1803

أوضحت النتائج في جدول (10) عن ارتفاع المتوسط العام (4.1451) وموافقة غالبية افراد عينة الدراسة على قدرة المنتج على تقديم خدمات عالية الجودة مقارنة بالمنافسين بمتوسط حسابي (4.29)، وكذلك يتمتع المنتج بمستوى عالٍ من جودة الخدمة كما يتصورها العميل بمتوسط حسابي (3.94)، وكذلك بأن المنتج له القدرة على توفير مستوى عالٍ من مطابقة اشتراطات الجودة بمتوسط حسابي (4.27)، وكذلك على الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (4.08).

جدول (10): آراء أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة

المحور السادس: (جودة الخدمة)							
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري
		5	4	3	2	1	المتوسط الحسابي
20	المنتج له القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة مقارنة بمنافسينا.	176	155	33	11	4	4.29
		46.4 %	40.9	8.7	2.9	1.1	
21	يتمتع المنتج بمستوى عالٍ من جودة الخدمة كما يتصورها العميل مقارنةً بمنافسينا.	86	192	93	8	0	3.94
		22.7 %	50.7	24.5	2.1	0	
22	المنتج له القدرة على توفير مستوى عالٍ من مطابقة اشتراطات الجودة مقارنةً بمنافسينا.	161	165	47	6	0	4.27
		42.5 %	43.5	12.4	1.6	0	
23	يتمتع المنتج بالقدرة على تقديم مستوى عالٍ من مصداقية الخدمة مقارنةً بمنافسينا.	137	158	68	11	5	4.08
		36.1 %	41.7	17.9	2.9	1.3	
المتوسط العام							4.1451

تشير النتائج الواردة في جدول (11) إلى ارتفاع المتوسط العام (4.1581)، مع موافق الأغلبية على الفقرة الأولى والثانية وأن المنتج لديه القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للعميل في الوقت المحدد ويتم التعامل على الفور من

ادارة المنتجع مع شكاوى العملاء مما يزيد من قدرة المنتجع على المنافسة والوصول لأكبر فئة من العملاء عن باقي المنتجعات المنافسة.

جدول (11): آراء أفراد عينة الدراسة حول الموثوقية

المحور السابع: (الموثوقية)							
م	السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1	الانحراف المعياري
24	المنتجع لديه القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة للعميل في الوقت المحدد مقارنة بمنافسينا.	139	143	85	9	3	4.07
		%	36.7	37.7	22.4	0.8	
25	يتم التعامل على الفور من ادارة المنتجع مع شكاوى العملاء مقارنة بمنافسينا.	148	179	49	3	0	4.25
		%	39.1	47.2	12.9	0	
المتوسط العام		4.1581					

تشير النتائج الواردة في جدول (12) إلى ارتفاع المتوسط العام (4.3001)، مع موافقة الأغلبية على الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.939)، وجاءت الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.639). ثم جاءت الفقرة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي من (4.30) الى (4.43) وانحراف معياري من (0.624) الى (0.701).

جدول (12): آراء أفراد عينة الدراسة حول المرونة

المحور الثامن: (المرونة)							
م	السؤال	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	لا أوافق 2	لا أوافق بشدة 1	الانحراف المعياري
26	المنتجع له القدرة على تميز مزيج الخدمات بسرعة مقارنة بمنافسينا.	122	141	92	19	5	3.94
		%	32.2	37.2	24.3	1.3	
27	المنتجع له القدرة على استيعاب التغير في كميات الخدمات التي يقدمها بسرعة مقارنة بمنافسينا.	223	140	9	7	0	4.53
		%	58.8	36.9	2.4	1.8	
28	المنتجع له القدرة على توفير مزيج واسع من الخدمات مقارنة بمنافسينا.	189	167	21	2	0	4.43
		%	49.9	44.1	5.5	0	
29	المنتجع له القدرة على التعامل بسرعة مع احتياجات العملاء مقارنة بمنافسينا.	161	177	35	6	0	4.30
		%	42.5	46.7	9.2	1.6	
المتوسط العام		4.3001					

أوضحت النتائج في جدول (13) عن ارتفاع المتوسط العام (3.9041) وموافقة غالبية افراد عينة الدراسة على قدرة المنتجع على خلق القيمة للخدمات بأسعار أقل بمتوسط حسابي (4.04)، وكذلك يتمتع المنتجع بالقدرة على خلق القيمة للخدمات بأسعار أقل بمتوسط حسابي (3.78)، وكذلك قدرة المنتجع على خفض التكاليف العامة بمتوسط حسابي (3.89).

جدول (13): آراء أفراد عينة الدراسة حول التكلفة

المحور التاسع: (التكلفة)								
م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	
		5	4	3	2	1		
30	المنتج له القدرة على خلق القيمة للخدمات بأسعار أقل مقارنة بمنافسينا.	ت	123	163	81	9	3	4.04
		%	32.5	43.2	21.4	2.4	0.8	
31	المنتج له القدرة على تقديم الخدمات بتكاليف داخلية أقل مقارنة بمنافسينا.	ت	69	172	123	15	0	3.78
		%	18.2	45.4	32.5	4.0	0	
32	المنتج له القدرة على خفض التكاليف العامة مقارنة بمنافسينا.	ت	103	141	127	8	0	3.89
		%	27.2	37.2	33.5	2.1	0	
	المتوسط العام						3.9041	

ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

استخدمت الدراسة تحليل الارتباط لتحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال البحث عن طريق الاستبيان في محاولة لتحديد العلاقة والأنماط والروابط المهمة والاتجاهات بين متغيرين أو مجموعتي بيانات، ويساعد الارتباط على تحديد غياب أو وجود علاقة بين متغيرين وهي طريقة إحصائية تستخدم لقياس قوة العلاقة الخطية بين متغيرين وحساب ارتباطهما ببساطة،

ولدراسة هذا الفرض تم استخدام المقاييس التالية، العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال: حساب معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع.

اختبار معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 5%. حساب قيمة معامل التحديد (R^2) لمعرفة المقدرة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين

جدول (14): العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية

م	أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (المتغير المستقل)	الميزة التنافسية (المتغير التابع)
1	التخطيط	(الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، التكلفة)
2	التكنولوجيا	(الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، التكلفة)
3	الحساسية الاستراتيجية	(الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، التكلفة)
4	سيولة الموارد	(الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، التكلفة)

وذلك لإثبات الفرض: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "التخطيط" كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

تشير النتائج الواردة في جدول (15) العلاقة بين المتغيرات بأن معامل الارتباط بدلالة أصغر من (0.001) وهناك علاقة طردية بينهما

جدول (15): معامل الارتباط بين التخطيط وابعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع التكلفة B9	المتغير التابع المرونة B8	المتغير التابع الموثوقية B7	المتغير التابع جودة الخدمة B6	المتغير التابع الابتكار B5	التخطيط متغير مستقل B1	
.849	.939	.913	.932	.925	1.000	معامل الارتباط B1
.900	.941	.971	.975	1.000	.925	B5
.936	.967	.973	1.000	.975	.932	B6
.922	.940	1.000	.973	.971	.913	B7
.932	1.000	.940	.967	.941	.939	B8
1.000	.932	.922	.936	.900	.849	B9
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
379	379	379	379	379	379	تكرار

يبين الجدول (16) نتيجة قيمة الارتباط (R) المتغير المستقل التخطيط وبين ابعاد الميزة التنافسية كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R²) كذلك يبين أن معامل الارتباط (R) (0.953)، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو (R²) (0.908) أي تفسر ما مقداره (90%) من التغير الحادث في التخطيط.

جدول (16): معامل التحديد المعدل

معامل التحديد R المعدل	R ²	R	موديل
0.907	0.908	0.953	1

يتضح من الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة 739.683 بمستوى معنوية 0.000 وهذا يعني أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير الرئيسي المستقل يعتبر عالي المعنوية، لذلك يستخلص من الجداول السابقة، قبول الفرض الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "التخطيط" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية.

جدول (17): تحليل التباين للانحدار المتعدد بالنسبة لعلاقة الميزة التنافسية كمتغير تابع بمحور التخطيط

مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	
0.000	739.683	28.027	140.134	5	النموذج المستخدم
		.038	14.133	373	الخطأ التجريبي
			154.267	378	الانحراف الكلي المصحح

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "التكنولوجيا" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

تشير النتائج الواردة في جدول (18) العلاقة بين المتغيرات بأن معامل الارتباط بدلالة أصغر من (0.001) وهناك علاقة طردية بينهما.

جدول (18): معامل الارتباط التكنولوجي وابعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع التكلفة B9	المتغير التابع المرونة B8	المتغير التابع الموثوقية B7	المتغير التابع جودة الخدمة B6	المتغير التابع الابتكار B5	التكنولوجيا متغير مستقل B2	
.915	.967	.952	.971	.967	1.000	معامل الارتباط B2
.900	.941	.971	.975	1.000	.967	B5
.936	.967	.973	1.000	.975	.971	B6
.922	.940	1.000	.973	.971	.952	B7
.932	1.000	.940	.967	.941	.967	B8
1.000	.932	.922	.936	.900	.915	B9
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
379	379	379	379	379	379	تكرار

يبين الجدول (19) نتيجة قيمة الارتباط (R) بين المتغير المستقل التكنولوجي وابعاد الميزة التنافسية، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R²) كذلك يبين أن معامل الارتباط (R) (0.982)، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو (R²) (0.964) أي تفسر ما مقداره (96%) من التغير الحادث في التكنولوجيا.

جدول (19): معامل التحديد المعدل

معامل التحديد R المعدل	R ²	R	موديل
0.963	0.964	0.982	1

يتضح من الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة 1974.250 بمستوى معنوية 0.000 وهذا يعني أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير الرئيسي المستقل يعتبر عالي المعنوية. لذلك يستخلص من الجداول السابقة، قبول الفرض الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "التكنولوجيا" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية.

جدول (20): تحليل التباين للانحدار المتعدد بالنسبة لعلاقة الميزة التنافسية كمتغير تابع بمحور التكنولوجيا

مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	
0.000	1974.250	33.696	168.480	5	النموذج المستخدم
		.017	6.366	373	الخطأ التجريبي
			174.846	378	الانحراف الكلي المصحح

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "الحساسية الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

تشير النتائج الواردة في جدول (21) العلاقة بين المتغيرات بأن معامل الارتباط بدلالة أصغر من (0.001) وهناك علاقة طردية بينهما.

جدول (21): معامل الارتباط الحساسية الاستراتيجية وابعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع التكلفة B9	المتغير التابع المرونة B8	المتغير التابع الموثوقية B7	المتغير التابع جودة الخدمة B6	المتغير التابع الابتكار B5	الحساسية متغير مستقل B3	
.832	.955	.970	.973	.972	1.000	معامل الارتباط B3
.900	.941	.971	.975	1.000	.972	B5
.936	.967	.973	1.000	.975	.973	B6
.922	.940	1.000	.973	.971	.970	B7
.932	1.000	.940	.967	.941	.955	B8
1.000	.932	.922	.936	.900	.932	B9
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
379	379	379	379	379	379	تكرار

يبين الجدول (22) نتيجة قيمة الارتباط (R) بين المتغير المستقل الحساسية الاستراتيجية وابعاد الميزة التنافسية، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R²) كذلك يبين أن معامل الارتباط (R) (0.984)، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو (R²) (0.968) أي يفسر ما مقداره (96%) من التغير الحادث في الحساسية الاستراتيجية.

جدول (22): معامل التحديد المعدل

معامل التحديد المعدل	R ²	R	موديل
0.968	0.968	0.984	1

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ف المحسوبة 2284.021 بمستوى معنوية 0.000 وهذا يعني أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير الرئيسي المستقل يعتبر عالي المعنوية، مما وجدنا في الجداول السابقة، يمكننا قبول الفرض الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية "التكنولوجيا" وابعاد الميزة التنافسية.

جدول (23): تحليل التباين للانحدار المتعدد بالنسبة لعلاقة الميزة التنافسية ك تابع بمحور الحساسية الاستراتيجية

مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	
0.000	2284.021	28.907	144.535	5	النموذج المستخدم
		.013	4.721	373	الخطأ التجريبي
			149.255	378	الانحراف الكلي المصحح

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "سيولة الموارد" كأحد ابعاد الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

تشير النتائج الواردة في جدول (24) العلاقة بين المتغيرات بأن معامل الارتباط بدلالة أصغر من (0.001) وهناك علاقة طردية بينهما.

جدول (24): معامل الارتباط سيولة المورد وابعاد الميزة التنافسية

المتغير التابع التكلفة B9	المتغير التابع المرونة B8	المتغير التابع الموثوقية B7	المتغير التابع جودة الخدمة B6	المتغير التابع الابتكار B5	سيولة المورد متغير مستقل B4	
.876	.946	.950	.955	.963	1.000	معامل الارتباط B4
.900	.941	.971	.975	1.000	.963	B5
.936	.967	.973	1.000	.975	.955	B6
.922	.940	1.000	.973	.971	.950	B7
.932	1.000	.940	.967	.941	.946	B8
1.000	.932	.922	.936	.900	.876	B9
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
379	379	379	379	379	379	تكرار

يبين الجدول (25) نتيجة قيمة الارتباط (R) بين ابعاد الميزة التنافسية والمتغير المستقل "سيولة الموارد"، كما يظهر في هذا الجدول قيمة (R²) كذلك يبين أن معامل الارتباط (R) (0.973)، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الميزة التنافسية) هو (R²) (0.947) أي (94%).

جدول (25): معامل التحديد المعدل

معامل التحديد R المعدل	R ²	R	موديل
0.946	0.947	0.973	1

يتضح من الجدول السابق أن قيمة f المحسوبة 1337.527 بمستوى معنوية 0.000 وهذا يعني أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير الرئيسي المستقل يعتبر عالي المعنوية، لذلك يستخلص من الجداول السابقة، قبول الفرض الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "سيولة الموارد" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية.

جدول (26): تحليل التباين للانحدار المتعدد بالنسبة لعلاقة الميزة التنافسية ك تابع بمحور "سيولة الموارد"

مستوى المعنوية a=0.05	قيمة f	متوسط مجموع مربع الانحرافات	مجموع مربع الانحرافات	درجات الحرية	
0.000	1337.527	29.345	146.723	5	النموذج المستخدم
		.022	8.181	373	الخطأ التجريبي
			154.907	378	الانحراف الكلي المصحح

المناقشة

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والتي تم تقسيمها الي أربع محاور هي (التخطيط- التكنولوجيا- الحساسية الاستراتيجية- سيولة المورد) كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية بالمنتجات في مصر والتي تم تقسيمها الي خمسة محاور هي (الابتكار- جودة الخدمة- الموثوقية- المرونة- التكلفة)، وكذلك معرفة هل هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة (0.05) بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل وبين الميزة التنافسية بالمنتجات. وتسلط الدراسة الضوء على أهمية الرشاقة وقدراتها على تحقيق الأداء الابتكاري بين المنتجات في مصر، ونظرا لقلة الدراسات النظرية فيما يخص الرشاقة الاستراتيجية

ودورها في تحسين الميزة التنافسية للمنتجات ، فإن الدراسة الحالية تقدم مساهمة مع التركيز على أهمية تطبيق الرشاقة ومدى استفادة المنتجعات منها في الممارسات التنافسية داخل السوق المصري.

حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، واختبار معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية 5%، وكذلك حساب قيمة معامل التحديد (R^2) لمعرفة المقدرة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين، وقد لاحظنا وجود علاقة خطية إيجابية ومعنوية في المتغيرات المستقل الأربعة للرشاقة الإستراتيجية وقدرتها على تحليل الأعمال ورشاقة الحركة التنظيمية مما يزود المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لحل بيئة السوق واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق ميزة تنافسية.

وكذلك بحساب معامل انحدار ابعاد الميزة التنافسية كمتغير تابع على الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، وكذلك اختبار معنوية معامل الانحدار للوصول إلى ماهية وجود علاقة انحدارية من عدمها، وكذلك الوصول إلى مدى ملائمة الخط المستقيم لتمثيل العلاقة الانحدارية بين المتغيرين التابع والمستقل لدراسة العلاقة بين ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، واختبار معنوية معامل الانحدار عند مستوى معنوية 5%، وكذلك حساب قيمة معامل التحديد (R^2) لمعرفة المقدرة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين،

تم التوصل لوجود علاقة خطية إيجابية ومعنوية في المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الإستراتيجية وقدرتها على تحليل الأعمال ورشاقة الحركة الاستراتيجية، مما يزود المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لإيجاد الحلول المناسبة في البيئة السوقية واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق ميزة تنافسية، ويكشف العمل الحالي على العديد من العوامل الجذابة يمكنها أن تؤدي إلى اكتساب أفضل الأشخاص الذين يمكنهم موازنة قيمهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة لما أظهرته التحليلات بين الارتباط العالي المعنوية للرشاقة الاستراتيجية والابتكار والأداء الابتكاري وكذلك على جودة الخدمة المقدمة وأيضا الموثوقية والمرونة وحساب التكلفة ويجعل لها تأثير كبير في الميزة التنافسية، حيث اعتمدت الدراسة على معرفة وشرح كيف يمكن أن تؤدي المتنبئات إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية، والتي تبينها الرشاقة الاستراتيجية وأصاقتها لمصادر معلومات جديدة تعمل كمورد إستراتيجي للميزة التنافسية التي تمكن المؤسسات الفندقية من اتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز الأداء الابتكاري. وقد توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- إن غالبية العاملين بالمنتجعات عينة الدراسة من الذكور بنسبة (92.6%)، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الفندقي في المناطق البعيدة للإناث حيث كان معظمهم في منتجعات القاهرة.
- وجود علاقة خطية إيجابية ومعنوية في المتغيرات المستقلة الأربعة للرشاقة الإستراتيجية وقدرتها على تحليل الأعمال ورشاقة الحركة التنظيمية مما يزود المديرين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لحل بيئة السوق واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق ميزة تنافسية وقد اتفقت مع دراسة (Melian et al, 2020) وجود علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية في تطوير تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على قدرة الفندق على الاستجابة للبيئة المتغيرة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد "التخطيط" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، حيث أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير "التخطيط" المستقل يعتبر عالي المعنوية تتفق مع دراسة (Abuzaid, 2018) في أنه يمكن للتخطيط الاستراتيجي الناجح أن يساعد على توقع الاضطرابات البيئية في الأعمال والتعامل معها، وتساعد المنظمات المرنة على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، وبالتالي تعزيز أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء.
- كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد "التكنولوجيا" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، حيث أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير "التكنولوجيا" المستقل يعتبر عالي المعنوية تتفق مع دراسة (Talon, 2007) في أن التكنولوجيا تعد عاملاً محددًا لقدرة المنتجعات والفنادق على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية .
- أوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد "الحساسية الاستراتيجية" كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، حيث أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير "الحساسية الاستراتيجية" المستقل يعتبر عالي المعنوية وتتفق مع دراسة

- (Wawarta, 2018) في علاقة الارتباط بين الحساسية الاستراتيجية من خلال تأثير عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتأثيرها على تعزيز الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد " سيولة الموارد " كأحد أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية، حيث أن أسلوب الانحدار المتعدد المستخدم في التحليل باستخدام خمس متغيرات فرعية تابعة للمتغير " سيولة الموارد " المستقل يعتبر عالي المعنوية وتتفق مع دراسة (Pesonen, 2010) في وجود علاقة ارتباط بين سيولة الموارد من خلال ثلاثة محاور (جمع الموارد المالية، زيادة عدد الافراد ذوى الخبرة، اعادة توزيع الموارد) مما يعزز الميزة التنافسية للمنتج.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت اليه النتائج، فإن الباحث يقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للسادة القائمين على الإدارة في المؤسسات الخدمية لعلها تساهم وتساعد في تحسين ادائها المستقبلي في مجال الخدمة.
- لا بد أن يعتمد المديرين على التحليلات التي تعتمد على توليد رؤى السوق، لذلك من المهم لهم استخدام هذه الأفكار لتعزيز المرونة الاستراتيجية، ولأن رؤى السوق من خلال تحليلات الاعمال يمكن أن يساعد المديرين على فهم بيئة السوق المحيطة والتحقق من افتراضيات السوق وتقليل الأخطاء وتحسين عملياتها والتنبؤ بنتائجها وتحسين الكفاءة واتخاذ قرارات أفضل وابتكار منتجات وخدمات جديدة تساعد على اغتنام فرص السوق الجديدة بكفاءة أكبر من منافسيها.
- وكذلك تبني المنتجعات نهج الرشاقة الاستراتيجية لتحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال برامج التدريب لتعريف الموظفين على التطورات الدولية الحديثة في مجالات الإدارة، حيث اكتشف الباحث ان الفنادق تمارس الرشاقة من ضمن أساليب الإدارة دون المعرفة بالمصطلح كنظام جديد في النظم الإدارية للمنتجات والفنادق على مستوى العالم.
- يجب على مديري المنتجعات العمل على تنوع تقديم الخدمات والمنتجات لأنها عامل مهم في ضمان بقاء الاعمال وسيؤدي الى رضا العملاء، حيث سيؤدي تنوع وتطوير المنتج والخدمة والحفاظ على أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين الاخرين الى تحسين في الأداء المالي للمنتج بشكل عام والاحتفاظ بالعملاء.
- يجب على المديرين تحقيق الكفاءة والموثوقية والتحكم بشكل أفضل في العمليات والتأكد من تطوير القدرات الداخلية بشكل كافي للعاملين للحفاظ على جودة الخدمة المقدمة، مع مراعاة ومتابعة التطور التكنولوجي لأن استخدام التكنولوجيا يوفر الراحة في مساعدة العاملين في إدارة أعمالهم ويزيد السرعة التنظيمية والأداء في البيئة الديناميكية التي يعيشها قطاع السياحة والفنادق على مستوى العالم والتسارع في التطور التكنولوجي على مستوى العالم.
- على الرغم من انه تم تجاهل الرشاقة الى حد كبير، نأمل ان هذه الدراسة تقدم مساهمات كبيرة على أهمية تطبيق الرشاقة ومدى استفادة المنتجعات منها في الممارسات التنافسية داخل السوق المصري.

المراجع

- الربيعاوي، سعدون حمود جثير وعباس، حسين وليد حسين والعامري، سارة علي سعيد والزبيدي، سماء علي عبد الحسين (2015). ادارة التسويق اسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزبن، نور محمد سالم، & النعيمي، محمد عبدالعال (2013). أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة البها هاوس في الأردن.
- السوسي، يوسف عبد الله رزق الله (2015) درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظات غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين.

- الضمور، معتصم محمد مبارك (2017). الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- عبد الله قلش(2014). أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية.
- عبد العزيز سيد أحمد، محمد، السيد ابراهيم ابو العنين، رانيا. (2020). أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 19(2)، -345-359.

References

- Abuzaid, A. N. (2018). Scenario planning as an approach to improve the strategic performance of multinational corporations (MNCS). *Verslas: teorija ir praktika*, 19(1), 195-207.
- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organizational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(4), 580-600.
- Bambang, A., Kusumawati, A., Nimran, U., & Suharyono, S. (2021). The effect of spiritual marketing and entrepreneurship orientation on determining sustainable competitive advantage. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 8(2), 231-241.
- Battistella, C., De Toni, A. F., De Zan, G., & Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. *Journal of Business Research*, 73, 65-82.
- Becker, B. (2007). *Strategic Agility: The Ultimate Competitive Advantage*. Product Development Advantage Group, LLC.
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business Research Methods*. McGraw Hill.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agility: How Smart Companies are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM.
- Dhameria, V., Ghazali, I., Hidayat, A., & Aryanto, V. (2021). Networking capability, entrepreneurial marketing, competitive advantage, and marketing performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 941-948.
- Diab S., 2019, Using the competitive dimensions to achieve competitive advantage: A study on Jordanian private hospitals, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol 4, No 9.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Fryrear, A. (2018). *Agile Marketing Journey Continues State of Agile Marketing 2018*. AgileSherpas. Retrieved, from <https://www.agilesherpas.com/state-agile-marketing-2018>
- Hall, C. M. (2018b). Resilience theory and tourism. In: Saarinen, J. and Gill, A. M. (Eds.). *Resilient Destinations and Tourism: Governance Strategies in the Transition Towards Sustainability in Tourism*. Routledge.

- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). STRATEGIC MANAGEMENT THEORY 11TH EDITION. Issa
- Heizer, J., & Render, B. (2008). Operations Management. Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kettunen, P. (2009). Agile software development in large-scale new product development organization: team level perspective.
- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In 11th Symposium on Competence-Based Strategic Management (SKM 2019).
- Khoshnood, N. T., & Nematizadeh, S. (2017). Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 220-229.
- Kumkale, I. (2016). Organization's Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(03), 118-124.
- Long, C. (2000). You Don't Have a Strategic Plan? – Good! *Consulting to Management*, 11(1), 35-42.
- Lynch R, (2003) "Corporate strategy ",3rd ed, Prentice-Hall, Inc, USA.
- Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Information technology capability and organizational agility: A study in the Canary Islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100606.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G. and Krogstie, J. (2020), "The role of information governance in big data analytics-driven innovation", *Information and Management*, Vol. 57 No. 7, p. 103361.
- Naliaka, V.W., & Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5): 87-104.
- Oudan, R. (2010). Strategic decision-making in the emerging field of E-commerce. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(2), 19.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11(3), 135-146.
- Q. Cao & S. Dowlatshahi, (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment, *Journal of Operations Management*, vol. 23, no.5, pp. 531-550.
- Santala, M. (2009). Strategic agility in a small knowledge-intensive business services company: case SWOT consulting (Master's thesis).
- Sijabat, E. A. S., NIMRAN, U., UTAMI, H. N., & PRASETYA, A. (2020). Ambidextrous innovation in mediating entrepreneurial creativity on firm performance and competitive advantage. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 737-746.
- Struzhanov, M. (2016). The role of the national innovation system in increasing competitiveness of small innovative enterprises in Russia.
- Tallon, P. Patrick, (2007), "Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility", Springer Science + Business Media.

- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- Wawarta, C., & Heracleous, L. (2018). Organizational design for agility. *Agility. X: How Organizations Thrive in Unpredictable Times*, 114-136.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state-of-the-art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 5-12.
- Yasser, Y. S., & Mezher, A. A. (2018). The impact of strategic agility on sustainable institutional performance (a case study in the Electricity Distribution Directorate of the Holy Karbala Governorate with a survey of a sample of managers). *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 14(55).

The Role of Strategic Agility in Enhancing Competitive Advantage in Five-Star Resorts in Egypt

Mustafa Sayed Al-Maghrby, Omar Al-Setohy, Marwa Gamal Abdel-Wahab, Gihan Nabil Ahmed

Hotel Management Department, Faculty of Tourism and Hotels, Sadat City University

Abstract

In response to major changes in the current work environment, the strategic agility approach is one of the modern methods. The strategic agility approach should take into account the relationship between strategic agility and enhancing competitive advantage while paying attention to the rapidly changing environment in the hospitality sector at the same time. The current study aims to identify the extent of using strategic agility components in resorts in Egypt and their relationship to competitive advantage. To achieve this goal, several sub-goals emerged, namely identifying the relationship between the dimensions of strategic agility and their relationship to competitive advantage in resorts in Egypt and also conducting a comparison between resorts to determine the extent of the availability of competitive advantage in any of them. To achieve this goal, a survey form was designed for employees and distributed to a random sample of the study community in the five-star resorts in Cairo, El Gouna, Hurghada, and Sharm El Sheikh. The research sample numbered 26 resorts. (379) Questionnaire forms were analyzed on a random sample of workers in the various resort departments in the resorts under study. The research results showed that there is a positive impact of the dimensions of strategic agility and that there is a statistically significant correlation at a significance level of 0.05 between strategic agility and the dimensions of competitive advantage for the relationship between the two variables. We noticed a positive and significant linear relationship between the four independent variables of strategic agility and its ability to analyze business and organizational agility, which provides managers with the necessary information at the right time for its importance to them in using these ideas to enhance strategic flexibility. The research recommended that resorts adopt the strategic agility approach in the administrative systems of resorts and hotels worldwide.

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