

تأثير الصحة التنظيمية علي تعزيز التميز التنظيمي في شركات السياحة: الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط

بسام سمير الرميدي¹ إسلام السيد حسين² مصطفى محمود أبو حمد³

¹أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات

³⁻²أستاذ مساعد بقسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم

الملخص

هدفت الدراسة إلي تقييم تأثير الصحة التنظيمية علي كل من الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، وكذلك قياس أثر الرشاقة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ". كما هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية وأبعادها المتمثلة في وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسئولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة. قاما الباحثان بتصميم استمارة استقصاء لتجميع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في مديري ورؤساء الأقسام بشركات السياحة بالقاهرة. تم استخدام برنامجي SPSS V.24 و AMOS V.24 لتحليل عدد 436 استمارة صالحة للتحليل. أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للصحة التنظيمية علي الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة وكذلك علي التميز التنظيمي، بجانب وجود أثر إيجابي للرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة علي التميز التنظيمي لشركات السياحة. كما أبرزت النتائج أن الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة يلعبون أدوراً وسيطية جزئية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ".

الكلمات الدالة: الصحة التنظيمية، الرشاقة الإستراتيجية، التميز التنظيمي، شركات السياحة، مصر.

المقدمة

تعمل المنظمات اليوم في ضوء العديد من التحديات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والمعرفية، وفي ظل بيئة عمل تتسم بعدم التأكد والاضطراب، وتغيرات واسعة في تفضيلات العملاء، بجانب الثورة المعرفية الكبيرة التي جعلت المنافسة صعبة. في ظل ذلك؛ قد تجد المنظمات صعوبة كبيرة في تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح إذا لم تستطيع تطوير قدراتها

للاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التغيرات ومواجهة التحديات بفاعلية (الشنطي والجبار، 2021). وتعد الرشاقة الاستراتيجية أحد الآليات التي تستخدمها المنظمات في حالات عدم الاستقرار البيئي وعدم التأكد، حيث تساعد المنظمات علي التكيف السريع مع حالات عدم الاستقرار، والتعامل الفعال مع الغموض في بيئة العمل (الخاتنتة، 2018).

ولقد ازداد الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية في المنظمات نظراً لأن نجاح واستدامة المنظمات في بيئة العمل الآن أصبحت تعتمد بشكل كبير علي قدرتها علي التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات والتقلبات في بيئة العمل، وكذلك إظهار رد الفعل القوي تجاه المنافسة الشديدة، بجانب قدرة تلك المنظمات علي إعادة هندسة عملياتها وأنشطتها وسياساتها وهياكلها ومواردها بشكل أكثر مرونة، مع وجود إجراءات فعالة تمكن تلك المنظمات من استغلال الفرص المتاحة أمامها (الجرايدة، 2021).

ترتبط قدرة المنظمات علي مواكبتها للتغيرات الكثيرة والسريعة في بيئة العمل علي مستوي صحتها التنظيمية، حيث تهدف الصحة التنظيمية إلي إيجاد مناخ عمل محفز ومشجع علي الإبداع والابتكار، وجعل العاملين أكثر التزاماً بتنفيذ الأهداف المطلوبة (خلف، 2020). فضلاً عن أن توافر مستوي مميز من الصحة التنظيمية يعكس قدرة المنظمات علي تحسين جودة الحياة الوظيفية، وإيجاد بيئة عمل تدعم قدرات الإبداع والابتكار، وتعزز العلاقات بين العاملين، وخالية من المشكلات والصراعات، بجانب وضوح سياسات وأنظمة العمل بالمنظمة، واستغلال مهارات وخبرات العاملين في استغلال الفرص المتاحة، وتحقيق الأهداف التنظيمية (زاهدة، 2021).

لن تتحقق الصحة التنظيمية الجيدة إلا بانسجام العاملين داخل المنظمة، وروحهم المعنوية ودوافعهم العالية، والتي تجعلهم يبذلون المزيد من الجهود لإنجاز مهامهم بدقة. كلما اهتمت المنظمة بتحسين الصحة النفسية والجسدية للعاملين، كلما زاد مستوي صحتها التنظيمية، وانعكس ذلك علي نموها وتطورها، وزاد من قدرتها التنافسية، وحقق لها التميز التنظيمي (أشتيوي ومشارفة، 2019). وقد أصبح تحقيق التميز التنظيمي أحد الأهداف التي تسعى لها مختلف المنظمات لزيادة قدرتها علي مواجهة التحديات والتغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة، واستغلال قدراتها المالية والبشرية بشكل أمثل، وزيادة مستويات الأداء (عبد الجواد، 2021). كما أن تحقيق التميز التنظيمي يساعد في زيادة استمرارية النجاح علي المدى الطويل (جالودي والشرمان، 2021)، وتطوير الأداء الإداري، وتحقيق الميزة التنافسية (التويجري، 2020).

مشكلة الدراسة

تواجه شركات السياحة العديد من التحديات والتغيرات في بيئة العمل السياحية، فهناك تحديات المنافسة، والتكنولوجيا، والتطور المعرفي، والعولمة، والذي جعل المنافسة صعبة أمام تلك الشركات، وهو ما يستلزم ضرورة تطوير عملياتها، وإعادة ترتيب مواردها بشكل يدعم قدرتها على مواجهة تلك التحديات، ومواكبة التغيرات والوفاء بمتطلباتها. وقد أكد الزايد (2020) على أن الرقابة الاستراتيجية لم تعد خياراً في القرن الحالي، بل أصبحت ضرورة ينبغي على المنظمات الاهتمام بها، لزيادة قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل، وكذلك أصبحت ضرورة لتحقيق التميز للمنظمات الناجحة. وأضاف الختاتنة (2018) أنه في ظل ما تشهده المنظمات من تحديات وتغيرات كبيرة؛ أصبحت الإدارة التقليدية لتلك المنظمات غير قادرة على المنافسة وتحقيق النجاح بدون إعادة مراجعة سياساتها وعملياتها وتطويرها وتغييرها، وبالتالي أصبح لزاماً التكيف الاستراتيجي مع تلك التغيرات والتحديات، وهو ما أدى إلى زيادة أهمية تبني الرقابة الاستراتيجية في المنظمات الساعية للنمو والتطور. علاوة على ذلك أصبحت قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات في بيئة العمل، واستغلال الفرص المتاحة وتحقيق التميز التنظيمي مرتبطة بقدرتها على تعزيز مستوى الصحة التنظيمية بها (خلف، 2020). وقد أكدت بعض الدراسات على أهمية الصحة التنظيمية في تحقيق مستوى مرتفع من الرقابة الاستراتيجية (الدوبش والأحمري، 2020)، وكذلك تعزيز التميز التنظيمي (أشتيوي ومشاركة، 2019). كما أن هناك بعض الدراسات التي أكدت على أهمية الرقابة الاستراتيجية في تحسين مستوى التميز التنظيمي (قنديل، 2020؛ العامري وحسين، 2018؛ Lebda, 2022). وهناك قصور في الدراسات السابقة التي تناولت الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة. علاوة على ذلك؛ لم توجد دراسات سابقة تناولت الدور الوسيط لأبعاد الرقابة الاستراتيجية المتمثلة في وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسئولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة. لذا تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للرقابة الاستراتيجية وأبعادها دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية

والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"؟

وينبثق عن هذا التساؤل خمسة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

1- هل يلعب وضوح الرؤية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز

التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"؟

- 2- هل تلعب المقدرات الجوهرية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"؟
- 3- هل يلعب اختيار الأهداف الإستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"؟
- 4- هل تلعب المسؤولية المشتركة دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"؟
- 5- هل يلعب اتخاذ الإجراءات دوراً وسيطاً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة فئة "أ"؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد إذا كانت الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة تلعب دوراً وسيطاً أم لا في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في شركات السياحة.

وينبثق عن الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية علي النحو التالي:

- 1- تقييم مستوى كل من الصحة التنظيمية، والرقابة الإستراتيجية، والتميز التنظيمي في شركات السياحة.
- 2- قياس أثر الصحة التنظيمية علي الرقابة الإستراتيجية والتميز التنظيمي.
- 3- قياس أثر الرقابة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي.
- 4- تحليل الدور الوسيط للرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي.

فروض الدراسة:

- 1- تؤثر الصحة التنظيمية إيجابياً في تعزيز مستوى الرقابة الإستراتيجية في شركات السياحة.
- 2- تؤثر الصحة التنظيمية إيجابياً في تحقيق للتميز التنظيمي بشركات السياحة.
- 3- تؤثر الرقابة الإستراتيجية بأبعادها الخمسة في تحقيق التميز التنظيمي بشركات السياحة.
- 4- تلعب الرقابة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة دوراً وسيطاً في تعزيز أثر الصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي بشركات السياحة.

الإطار النظري

الصحة التنظيمية

مفهوم الصحة التنظيمية

تعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي تركز علي وجود علاقات قوية بين العاملين، ووجود إدارة متميزة لديها القدرة علي التخطيط والتنظيم والرقابة، مما يؤدي إلي زيادة قدرة المنظمة علي التكيف ومواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتحقيق التميز المؤسسي (خلف، 2020). وقد أشار Khammarnia et al. (2013) إلي أن مفهوم الصحة

التنظيمية يتضمن جانبين رئيسيين هما:

أ- أداء المنظمة: يتمثل في أهداف المنظمة وآليات تحقيقها، وسياسات وإجراءات العمل، وممارسات وعمليات العمل، ونظم الاتصالات، وأسلوب القيادة المطبق، واتجاهات وسلوكيات العاملين، والعلاقات بين العاملين والإدارة، والثقافة التنظيمية ... وغيرها من العناصر المرتبطة بإدارة المنظمة.

ب- رفاهية العاملين: تتمثل في رضا العاملين عن مناخ العمل، واهتمام المنظمة باحتياجاتهم وسلامتهم وصحتهم، والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، والثقة المتبادلة بين العاملين، والعدالة في التعاملات، ولتطوير المعرفي للعاملين.

والصحة التنظيمية هي تلك الصورة التي تبرز جوانب المناخ التنظيمي الداعمة للعلاقات الإيجابية بين العاملين في المنظمة، وقدرة المنظمة علي دعم العاملين، وتحسين وتطوير بيئة العمل، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز نقاط قوتها، وعلاج نقاط ضعفها، وتوضيح كيفية تحقيق أهدافها بكفاءة (زاهدة، 2021). كما أنها تشير إلي الخصائص التنظيمية المميزة والتي تمتلكها المنظمة، وتمكنها من التكيف والنمو والاستمرار في بيئة العمل، وتحقيق التوافق بين العاملين، وتطوير سياساتها وعملياتها باستمرار من خلال المرونة والأفكار الإبداعية، وتحقيق الاستقرار والثبات أمام المنافسين، وبما يدعم مكانتها علي المدى البعيد (فارس وآخرون، 2021). كذلك تشير الصحة التنظيمية إلي وجود نظام وإجراءات عمل متكاملة وفعالة تحقق حالة من الرضا لدي العاملين والتي تنعكس علي التكامل والتوافق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، والتعامل الكفاء من التغيرات في بيئتي العمل الداخلية والخارجية (الدوبش والأحمري، 2020).

أهمية الصحة التنظيمية

تحرص المنظمات بشكل مستمر علي البقاء والنمو في بيئة العمل، مما يتطلب منها العمل بشكل مستمر علي علاج كافة جوانب القصور في بيئتها الداخلية، أي أنها في حاجة لتعزيز صحتها التنظيمية بشكل دائم (أبو حجير، 2020). تكمن أهمية الصحة التنظيمية في

توفيرها لبيئة عمل تتسم بالفاعلية، وتمثل أحد المداخل لدراسة وتحليل بيئة العمل. كما أن المنظمات ذات الصحة التنظيمية الجيدة لديها القدرة على استدامة نشاطها، وكذلك التعامل المرن مع التغيرات في بيئة عملها الداخلية والخارجية. لذا فإن اهتمام المنظمات بصحتها التنظيمية يعزز من نموها وتطورها، ويدعم كفاءتها وقوتها في سوق العمل، ويجعلها أكثر استعداداً لمواجهة أية تغيرات أو تهديدات في بيئة عملها (الدوبش والأحمري، 2020).

كما تساهم الصحة التنظيمية في دعم وتحسين أداء العاملين من خلال زيادة دوافعهم وروحهم المعنوية، وانخفاض معدلات التأخر والغياب عن العمل، والحد من المشكلات والصراعات في العمل (عطية والفقهاء، 2021)، وتجنب التحديات التي تعوق تطوير المنظمات، وتنمية وتطوير قدرات وخبرات ومعارف العاملين، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتحسين أداء العاملين (الراجحي، 2019). هذا بجانب دورها في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رفاهية العاملين في المنظمة (أحمد وسلطان، 2021). وتساهم الصحة التنظيمية أيضاً في زيادة المنافسة بين العاملين بما يعود بالفائدة على الأداء التنظيمي (أبو حجير، 2020)، وزيادة إدراك الإدارة للعوامل المؤثرة على أدائها سواء داخلياً أو خارجياً، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع تلك العوامل (الصرايرة والعجمي، 2020؛ الأكلبي، 2021)، وتنفيذ كافة عملياتها وأنشطتها بكفاءة، وتطوير ما تقدمه من خدمات ومنتجات (عواد وآخرون، 2020).

علاوة على ذلك؛ لخص ناشين (2020) التأثير الإيجابي للصحة التنظيمية في زيادة شعور العاملين بالسعادة الوظيفية، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، والنمو المهني والوظيفي، وتقليل الاغتراب الوظيفي، وتقليل معدل دوران العمالة، وشعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي، وزيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة.

مجالات الصحة التنظيمية

أشار كل من عطية والفقهاء (2021) والنعيمات (2005) إلى أن هناك عدة مجالات للصحة التنظيمية ينصب هدفهم جميعاً في إيجاد بيئة عمل صحية وذات إنتاجية عالية، وتدعم القيم والاتجاهات الإيجابية للعاملين، وتوفير الدعم للإدارة، وتحقيق التميز المؤسسي. وتتمثل تلك المجالات فيما يلي:

- تطوير العاملين: توفير بيئة عمل داعمة للتعليم والنمو، وتمنح العاملين الثقة في قدراتهم.

- احترام قيم العاملين: قبول واحترام القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية للعاملين، والاستماع لمطالبهم، والعمل علي تلبيتها بما ينعكس علي شعور العاملين بأن المنظمة تقدرهم.
- فرق العمل: تشجع المنظمة علي العمل الجماعي من خلال تقوية العلاقات بين العاملين، وتحقيق التكامل بين المهارات والخبرات والمعارف الموجودة لدي العاملين.
- بناء الثقة: تقوم المنظمة بتوفير نظام اتصالات فعال يسمح بالتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين، وأن تأخذ الإدارة في الاعتبار آراء ومقترحات العاملين وتنفذها، مما يؤدي إلي شعور العاملين بالثقة في الإدارة.
- الدعم القيادي: تقوم المنظمة بدعم سلوك القادة ليكونوا أكثر إبداعاً وتأثيراً في العاملين من خلال توجيههم نحو المستقبل وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.
- المشاركة في القيادة: إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، والاستماع إلي آرائهم وأفكارهم الخاصة بتطوير العمل، ومشاركته في اتخاذ القرارات.

الرشاقة الإستراتيجية

مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

تمثل الرشاقة الإستراتيجية أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويعد سمة من السمات المميزة للمنظمات المعاصرة والمتطورة، حيث يبرز هذا المفهوم دقة وسرعة المنظمات في بيئة العمل والتي تميزها عن المنافسين (ثابت وإسماعيل، 2019). ويشار للرشاقة الإستراتيجية أيضاً بأنها خفة الحركة الإستراتيجية (الختاتنة، 2018). هذا ويبرز مفهوم الرشاقة الإستراتيجية سعي المنظمات إلي التنبؤ بالتغيرات المتوقعة من خلال تجميع المعلومات من البيئة الخارجية، والاستعداد الجيد للتعامل مع تلك التغيرات من خلال الحلول والإجراءات المبتكرة التي تدعم أدائها علي المدي الطويل (المري والبشاشة، 2020). وتُعرف الرشاقة الإستراتيجية بأنها اتجاه إداري حديث يركز علي التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وسرعة التحرك واتخاذ إجراءات إستراتيجية في ضوء ما تملكه من موارد وإمكانات، وتسخير تلك الموارد والإمكانات للتعامل مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل، وكذلك التحليل المستمر لسوق العمل للتنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث وتعديل إستراتيجياتها في ضوء ذلك، مما ينعكس علي دعم وجودها في سوق العمل وزيادة حصتها السوقية

(الحنزاب وأبو قاعود، 2020). كما أنها تعبر عن امتلاك المنظمة للعاملين أصحاب المهارات والخبرات والمعارف، والقادرين علي استغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر مرونة، وتوظيفها في استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل، ومواجهة التحديات المختلفة في العمل، وتعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف بالمنظمة، بما يزيد من قدرة المنظمة علي الاستجابة للتغيرات المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (المواضية، 2020).

كما يري الشنطي والجيار (2021) أن الرشاقة الإستراتيجية تشير إلي قدرة المنظمة علي الاستغلال الأمثل لكافة إمكانياتها ومواردها المختلفة لزيادة قدرتها علي التعامل الناجح من التغيرات في بيئة العمل، ومواكبة متطلباتها، واستغلال الفرص التي يتيحها هذا التغيير لصالح المنظمة، ومواجهة التحديات وتقليل الآثار السلبية لها علي المنظمة، بما ينعكس في النهاية علي استمرار تلك المنظمات علي المدى الطويل.

بينما أبرز الهاجري وأبو قاعود (2021) أن الرشاقة الإستراتيجية يمكن تعريفها بأنها قدرة المنظمة علي التنبؤ وتحليل الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل، والاستعداد لها بشكل أكثر كفاءة، والاستجابة سريعاً لتلك الأحداث أكثر من المنافسين، واقتناص الفرص التي تتيحها تلك الأحداث. كما أشارا أيضاً إلي أنها قدرة المنظمة علي تحسين وتطوير سياساتها وعملياتها وأنشطتها، وإعادة ترتيب استخدامات مواردها وإمكانياتها لتطوير ما تقدمه من خدمات ومنتجات حالية، وابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي رغبات واحتياجات العملاء، وتتوافق مع متطلبات بيئة العمل.

أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

تتنوع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية وفقاً لآراء العديد من الباحثين والكتاب. فهناك من يري أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تتمثل في الحساسية الإستراتيجية، ووحدة القيادة، وسيولة الموارد (الكبيسي ونوري، 2013؛ الهاجري وأبو قاعود، 2012؛ الحنزاب وأبو قاعود، 2020؛ Doz & Kosonen, 2008). كما يري المعاضيدي (2011) أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تتضمن التركيز، والسرعة، والمرونة. ويبرز Abu Radi (2013) و Oyedijo (2012) أن أبعاد الرشاقة الإستراتيجية تتمثل في الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسئولية المشتركة، وسرعة الاستجابة. كذلك يوضح Safari (2013) أن أبعادها تتمثل في خفة العمل، الخفة التشغيلية، خفة إقامة الشركات.

وتعتمد هذه الدراسة علي أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الإستراتيجية، والمسئولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات كما ذكرها الشنطي والجيار (2021) فيما يلي:

- وضوح الرؤية: قدرة المنظمة علي قراءة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة بدقة في ضوء ما تمتلكه من موارد.
- المقدرات الجوهرية: تشير إلي كافة المهارات والمعارف والخبرات والقدرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تمكنها من المنافسة بقوة في بيئة العمل، وتحقيق قيمة مضافة للعملاء.
- اختيار الأهداف الإستراتيجية: يرتبط اختيار الأهداف الإستراتيجية برؤية ورسالة المنظمة، وهي تلك الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويترتب عليها نتائج إيجابية تحقق التميز والريادة للمنظمة.
- المسئولية المشتركة: تشير إلي مشاركة كافة الأطراف داخل المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق نتائج إيجابية لها.
- اتخاذ الإجراءات: تشير إلي قدرة المنظمة علي استغلال ما لديها من قدرات وخبرات ومعارف في تحقيق نتائج إيجابية تخدم صالح المنظمة.

أهمية الرشاقة الإستراتيجية

تزداد أهمية الرشاقة الإستراتيجية في المنظمات التي تشهد المزيد من المشكلات الإدارية والتنظيمية، حيث تعيد تشكيل سياسات وإستراتيجيات المنظمة بشكل أكثر فاعلية ومرونة بهدف إحداث التغيير التنظيمي المطلوب وبما يتوافق مع متطلبات العمل الداخلية والخارجية (الجرايدة، 2021). كما أن المنظمات التي تتسم بالرشاقة الإستراتيجية هي تلك المنظمات التي تمتلك القدرات والإمكانات التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل ومواكبتها بكفاءة وفاعلية (نجم، 2019). تعد الرشاقة الإستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة العمل المتقلبة، لأنها تدعم قدرات المنظمة علي إعادة تصميم عملياتها وإجراءاتها بما يتوافق مع تلك التقلبات والتغيرات، وإظهار رد الفعل السريع للاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة، بما يمكنها من زيادة تنافسيتها، وتحقيق النمو والتطور (المواضية، 2020).

تساهم الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، حيث يعد توافر مستوي مميز من الرشاقة الإستراتيجية ضماناً لبقاء واستمرار المنظمات في بيئة العمل من خلال زيادة قدرتها علي التعامل والتكيف الفعال مع التغيرات في بيئة العمل، وتحقيق أهدافها، واستغلال الفرص بكفاءة (ثابت وإسماعيل، 2019). كما أنها تساهم في

الاستجابة السريعة للعملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتوافق وتلبي رغباتهم، وتحقيق رضاهم (الهاجري وأبو قاعد، 2021).

علاوة على ذلك؛ تساعد الرقابة الاستراتيجية في إعادة تصميم المهام، واستبعاد المهام التي لا تضيف قيمة للمنظمة، والتركيز على المهام ذات القيمة، والتي تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة (الهاجري وأبو قاعد، 2021). وقد لخصت الختاتنة (2018) أهمية الرقابة الاستراتيجية فيما يلي:

- تساعد المنظمات في الاستجابة السريعة للطلبات العملاء، وتقديم خدمات ومنتجات تشبع رغباتهم.
- العمل على حل مشكلات العملاء سريعاً.
- تعزيز من قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، واتخاذ إجراءات استباقية للتعامل مع التغيرات والتحديات المتوقعة في بيئة العمل.
- تساعد المنظمة في التعرف على نقاط ضعفها، والعمل على تحسينها وعلاجها وتحويلها لنقاط قوة تزيد من أداء المنظمة.
- تدعم قدرة المنظمة على التعلم التنظيمي.

كما أضاف بو ربيع (2021) أن أهمية الرقابة الاستراتيجية تكمن في دعم الريادة الاستراتيجية للمنظمات في بيئة العمل، وإدراك المنظمة لقدراتها وإمكانياتها الداخلية، وتوظيفها بشكل صحيح، بجانب زيادة المرونة والفاعلية التنظيمية، وابتكار منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية. بالإضافة إلى ذلك؛ تؤثر الرقابة الاستراتيجية إيجابياً في الكثير من المخرجات التنظيمية، مثل تحسين جودة عملية صنع القرار (ثابت وإسماعيل، 2019)، ودعم السلوك الإبداعي لدى العاملين (حمدان، 2019)، إدارة الأزمات (الحنزاب وأبو قاعد، 2020)، والميزة التنافسية المستدامة (Al-Romeedy, 2019)، والنجاح الاستراتيجي (المري والبشاشة، 2020؛ المواضية، 2020)، والبراعة التنظيمية (القرني، 2020). كما أنها تعزز الذكاء التنافسي للمنظمات (الطه، 2021)، ودعم الابتكار التنظيمي (صديق، 2021)، وزيادة الفاعلية التنظيمية (أحمد وأبو العنين، 2020).

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والتميز التنظيمي؛ فقد توصلت دراسة كل من الضمور (2016)؛ العامري وحسين (2018)؛ قنديل (2020)؛ Al-Azzam et al. (2017)؛ Al-Azzam et al. (2017) و Lebda (2022) إلى أن الرقابة الاستراتيجية تؤثر إيجابياً في التميز التنظيمي. كما أبرزت دراسة كل من الزايد (2020)

ورضوان (2014) وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين الرشاقة الإستراتيجية والتميز التنظيمي، كما أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي تعزيز مستوى التميز التنظيمي.

التميز التنظيمي

مفهوم التميز التنظيمي

يبرز مفهوم التميز التنظيمي مجموعة من السمات المبتكرة التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتجعلها قادرة على الاستغلال الصحيح لإمكانياتها وقدراتها بشكل يدعم مركزها التنافسي (الزايدي، 2020). ويُعرف التميز التنظيمي بأنه كافة الأنشطة والممارسات والجهود التي تقوم بها المنظمة للتفوق على منافسيها، وتحقيق النجاح في بيئة العمل، وذلك من خلال تطوير قدرات العاملين بها، وكذلك تطوير هيكلها التنظيمية وثقافتها التنظيمية (لطف، 2020). كما أشار زكي وكشميري (2019) إلى أن التميز التنظيمي يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى من المنافسين من خلال أدائها الفعال، وحل مشكلاتها بشكل سريع، وتميز قيادتها، وكفاءة العاملين، وامتلاك ثقافة تنظيمية مميزة. بينما يري كليب (2021) أن التميز التنظيمي يشير إلى جودة المنظمة لاستدامة ميزتها التنافسية من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة، وتجنب الأخطاء في العمل، وتنفيذ كافة مهامها بشكل صحيح، وتحقيق التكامل والنسجام بين بيئتها الداخلية والخارجية. وأخيراً يُعرف صياحي (2018) التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على أداء أعمالها بدقة واحترافية عالية، مما يؤدي إلى تحقيقها لنجاحات تفوق منافسيها، ويضمن لها موقع تنافسي متميز في سوق العمل.

متطلبات التميز التنظيمي

هناك عدد من المتطلبات التي يجب على المنظمات أخذها في الاعتبار إذا ما أرادت تحقيق التميز التنظيمي. تتمثل تلك المتطلبات فيما يلي كما ذكرها كل من الشيرازي (2021)، عثمان (2020) وقنديل (2020):

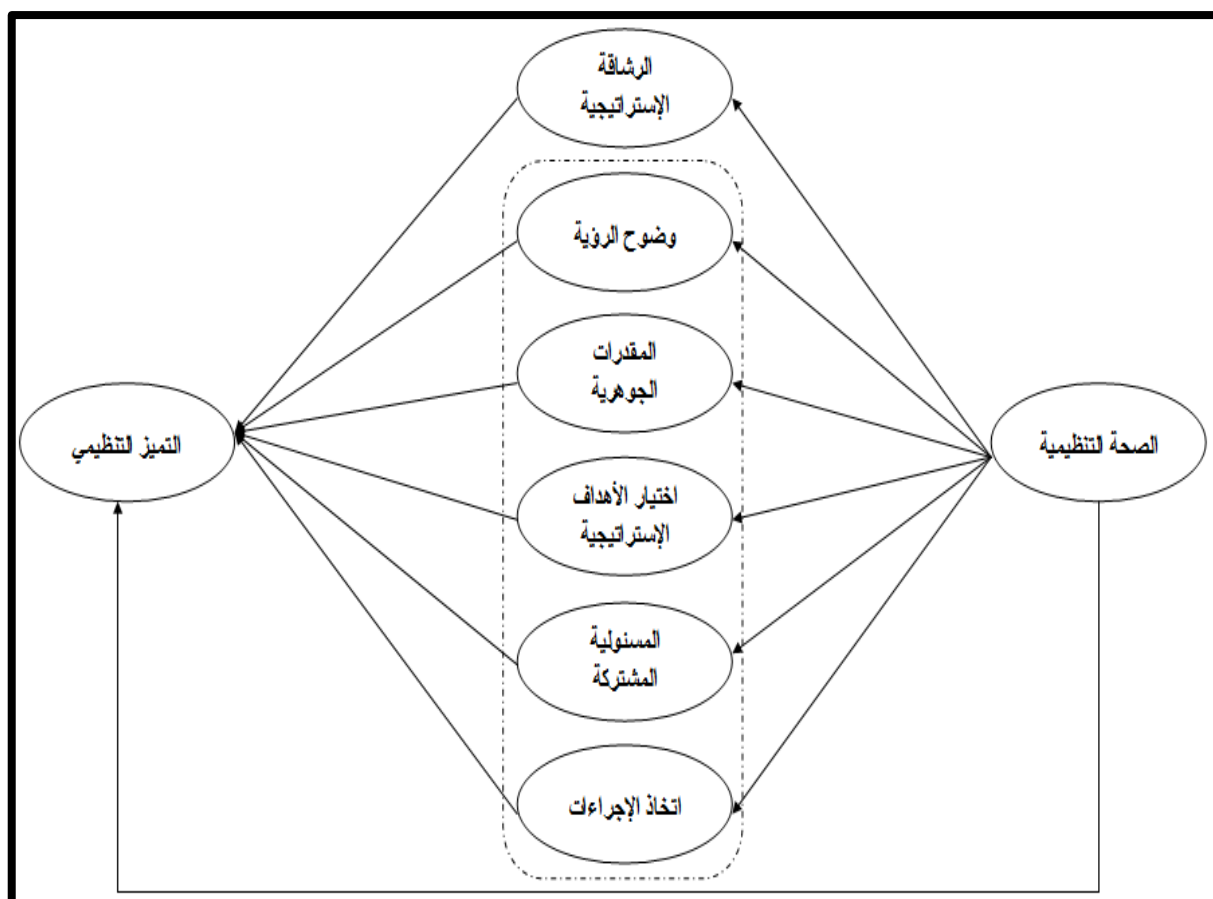
- الاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- دعم عمليات التعلم والتحسين المستمر لإيجاد بيئة عمل محفزة للابتكار والإبداع.
- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة.
- الاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات، واستغلالها في جمع البيانات والمعلومات من بيئة العمل، وتحليلها.
- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق باستقطاب وتعيين العاملين المميزين، وكذلك تمكينهم وتطوير مسارهم الوظيفي.

- تبني أنماط القيادة الداعمة للعاملين، والمؤثرة علي اتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.
- توفير بيئة عمل مادية داعمة لأداء العاملين، وتوفير لهم الراحة والأمان في العمل.
- تتبع رغبات واحتياجات العملاء باستمرار والعمل علي تلبيتها.
- وجود إستراتيجيات وسياسات عمل مرنة يمكن تعديلها وتطويرها بسهولة وسرعة في ضوء التغيرات في متطلبات العمل.

أبعاد التميز التنظيمي

- اتفق كل من عبد الجواد (2021)، يسن (2021)، التويجري (2020)، لطفي (2020) والتويجري وآخرون (2019) علي أن أبعاد التميز التنظيمي تتمثل فيما يلي:
- تميز القيادة: يشير إلي الممارسات المميزة التي تتبناها المنظمات، والتي تحقق لها النتائج المرغوبة، وتدعم قدرة المنظمة علي الاستجابة المرنة والسريعة للتغيرات التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية.
 - تميز المرؤوسين: يشير إلي ما يمتلكه العاملون من مهارات وخبرات ومعارف مميزة تمكنهم من أدائهم عملهم بما يفوق المتوقع منهم، وكذلك قدرتهم علي العمل الإبداعي الذي يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية بكفاءة.
 - تميز الهيكل التنظيمي: يشير إلي حداثة ومرونة الهيكل التنظيمي، ويتم علي أساسه تنظيم العمل داخل المنظمة بدون تداخل في الصلاحيات والمسئوليات، وتحقيق اللامركزية بشكل كبير، وبما يحقق التناسق بين الإدارات والأفراد، ويساعد في توفير قنوات اتصالات فعالة داخل المنظمة.
 - تميز الثقافة التنظيمية: يشير إلي وجود عاملين لديهم مجموعة من القيم والمبادئ والاتجاهات التي تؤثر علي المنظمة وقراراتها ونمط إدارتها، وكذلك علاقتهم بالإدارة، وتنعكس تلك القيم والمبادئ علي أداء المنظمة، وتحسن من جودة خدماتها وكفاءتها.
 - تميز الإستراتيجية: يشير إلي وجود إستراتيجية واضحة وطموحة، وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة بكفاءة من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة علي المدى الطويل، ويزيد من قدرة المنظمة علي اتخاذ القرارات الإستراتيجية مما يعزز من قدراتها التنافسية.

وفي ضوء ما سبق؛ يوضح شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة



شكل رقم (1) النموذج المقترح للدراسة

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

تم تصميم استمارة استبيان لتجميع البيانات المطلوبة في الدراسة للتحقق من أهدافها واختبار فروضها. ولقد تكونت الدراسة من ثلاثة محاور رئيسية تتناول متغيرات الدراسة الخاصة بالصحة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي. بالإضافة إلى محور خاص بالبيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تشمل النوع، والسن، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة. ويبين جدول رقم (1) متغيرات الدراسة وأبعادها.

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	الدراسات التي تم الاعتماد عليها	طريقة تصميم العبارات
الصحة التنظيمية	وضوح الأهداف	5	الراجحي، 2019	تم تصميم جميع العبارات باستخدام
	التماسك التنظيمي	5		

ليكرت	مقياس	5	الاستقلالية التنظيمية	
الخماسي (1- غير	AI-	5	وضوح الرؤية	الرشاقة
موافق علي	Shawabkeh,	5	المقدرات الجوهرية	الاستراتيج
الإطلاق، 2- غير	2019	5	اختيار الأهداف	ية
موافق، 3- محايد،		5	المسئولية المشتركة	
4- موافق، 5-		5	اتخاذ الإجراءات	
موافق بشدة)				
	لطفي، 2020	5	تميز القيادة	التميز
		5	تميز المرؤوسين	التنظيمي
		5	تميز الهيكل التنظيمي	
		5	تميز الثقافة التنظيمية	
		5	تميز الاستراتيجية	

وللتحقق من أن عبارات الاستبيان تقيس المتغيرات المحددة، وكذلك للتحقق من صدقها؛ تم إجراء اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة. تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا بهدف تقييم تماسك عبارات الاستبيان. يبرز جدول رقم (2) أن قيم كرونباخ ألفا تؤكد تمتع عبارات الاستبيان بمعامل ثبات مناسب، وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، ومن ثم يمكن الاعتماد على نتائج التحليل البيانات. بلغ معامل الثبات لمتغيرات الصحة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي 0.822 و 0.891 و 0.785 علي التوالي. كما يبين الجدول أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الصحة التنظيمية، والرشاقة الاستراتيجية، والتميز التنظيمي كانت أعلى من النسبة المقبولة والمقدرة بـ 70% (Hair et al., 2021).

جدول رقم (2) معامل الثبات لعبارات الاستبيان

المتغيرات	معامل الثبات	المتغيرات	معامل الثبات	المتغيرات	معامل الثبات
الصحة التنظيمية	0.822	الرشاقة الاستراتيجية	0.891	التميز التنظيمي	0.785
وضوح الأهداف	0.800	وضوح الرؤية	0.833	تميز القيادة	0.739
التماسك التنظيمي	0.903	المقدرات الجوهرية	0.897	تميز المرؤوسين	0.804
الاستقلالية	0.768	اختيار الأهداف	0.857	تميز الهيكل	0.863

التنظيمية	الاستراتيجية	التنظيمي	
	المسئولية المشتركة	0.799	تميز الثقافة التنظيمية
	اتخاذ الإجراءات	0.837	تميز الإستراتيجية
		0.744	
		0.719	

تم حساب الصديق الذاتي لمتغيرات الدراسة من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات. ويبرز جدول رقم (3) ارتفاع قيم الصديق الذاتي لجميع المتغيرات.

جدول رقم (3) الصديق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الصديق الذاتي	المتغيرات	الصديق الذاتي	المتغيرات	الصديق الذاتي
الصحة التنظيمية	0.907	الرشاقة الإستراتيجية	0.944	التميز التنظيمي	0.886
وضوح الأهداف	0.894	وضوح الرؤية	0.913	تميز القيادة	0.860
التماسك التنظيمي	0.950	المقدرات الجوهرية	0.947	تميز المرؤوسين	0.897
الاستقلالية التنظيمية	0.876	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.926	تميز الهيكل التنظيمي	0.929
		المسئولية المشتركة	0.894	تميز الثقافة التنظيمية	0.863
		اتخاذ الإجراءات	0.915	تميز الإستراتيجية	0.848

كذلك تم حساب الصديق البنائي للاستبيان من خلال قياس معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان. وتُظهر النتائج بجدول رقم (4) أن قيمة معامل الارتباط بين كافة متغيرات وأبعاد الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 مما يؤكد الصديق البنائي للاستبيان وقدرتها علي تحقيق الهدف من إعدادهِ وتصميمهِ.

جدول رقم (4) نتائج الصديق البنائي للاستبيان

المتغيرات	معامل الارتباط	المتغيرات	معامل الارتباط	المتغيرات	معامل الارتباط
الصحة التنظيمية	0.798**	الرشاقة الإستراتيجية	0.893**	التميز التنظيمي	0.831**

0.921**	تميز القيادة	0.788**	وضوح الرؤية	0.912**	وضوح الأهداف
0.788**	تميز المرؤوسين	0.837**	المقدرات الجوهرية	0.769**	التماسك التنظيمي
0.891**	تميز الهيكل التنظيمي	0.822**	اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.841**	الاستقلالية التنظيمية
0.781**	تميز الثقافة التنظيمية	0.736**	المسئولية المشتركة		
0.769**	تميز الإستراتيجية	0.900**	اتخاذ الإجراءات		

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين ورؤساء الأقسام بشركات السياحة فئة "أ" بمحافظة القاهرة، حيث يبلغ عدد تلك الشركات 1254 شركة تبعاً لـ Ministry of Tourism and Antiquities في عام 2021. تم توزيع 574 استمارة بشكل ورقي وإلكتروني علي عينة عشوائية من هؤلاء المديرين ورؤساء الأقسام خلال الفترة من سبتمبر 2021 وحتى نوفمبر 2021. تم الحصول علي 498 استمارة، وبعد فحصها تبين أن هناك 62 استمارة غير صالحة للتحليل بسبب عدم الإجابة علي كل عبارات الاستبيان، وبالتالي بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 436 استمارة.

وفيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة؛ يبين جدول رقم (5) أن 90.1% من عينة الدراسة كانوا ذكوراً، بينما مثل الإناث 9.9% من العينة. كما أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 57.1%. ومثل المديرين ما نسبته 19% من عينة الدراسة، بينما مثل رؤساء الأقسام 81% من العينة. وأخيراً فهناك 39.9% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل كم 15 سنة، كذلك هناك 30.3% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات.

جدول رقم (5) التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة

الفئة	ك	%	الفئة	ك	%
-------	---	---	-------	---	---

الجنس	ذكر	393	90.1	الوظيفة	مدير	83	19
	أنثى	43	9.9		رئيس قسم	353	81
العمر	أقل من 40 سنة	82	18.8	السن	أقل من 5 سنوات	51	11.7
	40 – أقل من 50 سنة	249	57.1		5 – أقل من 10 سنوات	132	30.3
	50 – أقل من 60 سنة	93	21.3		10 – أقل من 15 سنة	174	39.9
	60 سنة فأكثر	12	2.8		15 سنة فأكثر	79	18.1

الأساليب الإحصائية المستخدمة

يوضح جدول رقم (6) الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والغرض من استخدامها، والبرنامج المستخدم.

جدول (6) المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

الاختبار	البرنامج المستخدم	الغرض من الاستخدام
معامل الثبات والاعتمادية	SPSS V. 24	قياس ثبات أداة الدراسة
التكرار والنسبة المئوية	SPSS V. 24	وصف الخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	SPSS V. 24	تحديد اتجاه استجابات عينة الدراسة علي عبارات الاستبيان
مؤشرات المطابقة	AMOS V. 24	التعرف علي مطابقة نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة
تحليل المسار	AMOS V. 24	قياس أثر المتغير المستقل علي المتغير التابع بشكل مباشر وغير مباشر
طريقة BOOTSTRAP	AMOS V. 24	تحديد إذا كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

نتائج تحليل البيانات

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
الصحة التنظيمية	3.74	0.69	ب
وضوح الأهداف	3.87	0.86	1
التماسك التنظيمي	3.65	0.58	3
الاستقلالية التنظيمية	3.69	0.93	2
الرشاقة الاستراتيجية	3.86	0.78	
وضوح الرؤية	3.79	0.83	4
المقدرات الجوهرية	4.01	0.67	1
اختيار الأهداف الاستراتيجية	3.85	0.95	3
المسئولية المشتركة	3.93	0.88	2
اتخاذ الإجراءات	3.71	0.64	5
التميز التنظيمي	3.78	0.70	
تميز القيادة	3.87	0.62	2
تميز المرؤوسين	4.11	0.93	1
تميز الهيكل التنظيمي	3.56	0.90	5
تميز الثقافة التنظيمية	3.81	0.75	3
تميز الاستراتيجية	3.57	0.78	4

توضح النتائج في جدول رقم (7) ارتفاع مستوى الصحة التنظيمية في شركات السياحة فئة "أ" بشكل واضح نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74، والانحراف المعياري 0.69. وفيما يتعلق بأبعادها فقد جاء بُعد وضوح الأهداف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.87، وانحراف معياري 0.86، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعد الاستقلالية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.69، وانحراف معياري 0.93، وجاء أخيراً بُعد التماسك التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 3.65، وانحراف معياري 0.58. كما يُظهر الجدول وجود مستوى مرتفع نسبياً من الرشاقة الاستراتيجية في تلك الشركات، حيث جاء المتوسط الحسابي بقيمة 3.86، والانحراف المعياري 0.78. كما يتبين أن بُعد

المقدرات الجوهرية جاء في المرتبة الأولى متوسط حسابي بلغ 4.01، وانحراف معياري 0.67، وجاء ثانياً بعد المسؤولية المشتركة بمتوسط حسابي بلغ 3.93، وانحراف معياري 0.88، وجاء ثالثاً بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.85، وانحراف معياري 0.95، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد وضوح الرؤية بمتوسط حسابي بلغ 3.79، وانحراف معياري 0.83، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد اتخاذ الإجراءات بمتوسط حسابي بلغ 3.71، وانحراف معياري 0.64.

وأخيراً يوضح الجدول وجود مستوي مرتفع نسبياً من التميز التنظيمي في تلك الشركات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.78، والانحراف المعياري 0.70. وجاء في المرتبة الأولى بعد تميز المروّسين بمتوسط حسابي بلغ 4.11، وانحراف معياري 0.93، ثم بعد تميز القيادة بمتوسط حسابي بلغ 3.87، وانحراف معياري 0.62، يليه بعد تميز الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 3.81، وانحراف معياري 0.75، ثم بعد تميز الإستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ 3.57، وانحراف معياري 0.78، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 3.56، وانحراف معياري 0.90.

مؤشرات حسن المطابقة

يبين جدول رقم (8) قيم مؤشرات جودة المطابقة، والتي جاءت جميعها ضمن النسب المسموح بها. يبين الجدول أن قيمة مربع كاي المعياري بلغت 2.831، وهي أقل من القيمة المقدرة بـ (5) (Kline, 2011). كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.967، وهي أكبر من القيمة المقدرة بـ (أكبر من 0.95) (Schumacker & Lomax, 2010). وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة 0.980، وهي أكبر من القيمة المقدرة بـ (أكبر من 0.90) (Chan et al., 2007). كذلك كانت قيمة مؤشر المطابقة المعياري أعلى من القيمة المقدرة بـ (أكبر من 0.90)، حيث بلغت 0.957 (Tabachnick & Fidell, 2001). وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.020، وهي أقل من القيمة المقدرة بـ (0.08-0.05) (Hair et al., 2010). ويتبين من خلال قيم المؤشرات بالجدول تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (8) مؤشرات حسن المطابقة

مؤشرات حسن المطابقة	قاعدة جودة المطابقة	قيمة المؤشر
مربع كاي المعياري	أقل من 5	2.831

0.967	أكبر من 0.95	مؤشر المطابقة المقارن
0.980	أكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة
0.957	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المعياري
0.020	بين 0.05 – 0.08	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلى الرقابة التنظيمية وأبعادها
جدول رقم (9) تحليل المسار لأثر الصحة التنظيمية على الرقابة الإستراتيجية وأبعادها

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	P Value
الصحة التنظيمية ---> الرقابة الإستراتيجية	0.800	0.109	7.339	<.01 P
الصحة التنظيمية ---> وضوح الرؤية	0.659	0.086	7.663	<.01 P
الصحة التنظيمية ---> المقدرات الجوهرية	0.701	0.077	9.104	<.01 P
الصحة التنظيمية ---> اختيار الأهداف الإستراتيجية	0.634	0.093	6.817	<.01 P
الصحة التنظيمية ---> المسؤولية المشتركة	0.775	0.065	11.923	<.01 P
الصحة التنظيمية ---> اتخاذ الإجراءات	0.752	0.073	10.301	<.01 P

يبين جدول رقم (9) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى الرقابة الإستراتيجية 0.800 (p value < .01)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الرقابة الإستراتيجية بنسبة 80%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.109. كما بلغت قيمة ت (C.R) 7.339.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى وضوح الرؤية 0.659 ($p \text{ value} < 0.01$)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي علي وضوح الرؤية بنسبة 65.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.086. كما بلغت قيمة ت (C.R) 7.663.
 - بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى المقدرات الجوهرية 0.701 ($p \text{ value} < 0.01$)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي علي المقدرات الجوهرية بنسبة 70.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.077. كما بلغت قيمة ت (C.R) 9.104.
 - بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى اختيار الأهداف الإستراتيجية 0.634 ($p \text{ value} < 0.01$)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي علي اختيار الأهداف الإستراتيجية بنسبة 63.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.093. كما بلغت قيمة ت (C.R) 6.817.
 - بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى المسؤولية المشتركة 0.775 ($p \text{ value} < 0.01$)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي علي المسؤولية المشتركة بنسبة 77.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.065. كما بلغت قيمة ت (C.R) 11.923.
 - بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى اتخاذ الإجراءات 0.752 ($p \text{ value} < 0.01$)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي علي اتخاذ الإجراءات بنسبة 75.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.073. كما بلغت قيمة ت (C.R) 10.301.
- وتتوافق هذه النتائج مع ما أبرزته دراسته دراسة كل من زاهدة (2021) والدوبش والأحمري (2020)، حيث أوضحت تلك الدراسات أن الصحة التنظيمية تساهم في زيادة قدرة المنظمة علي مواكبة التغيرات في بيئة العمل، وتعزز من قدرتها علي استغلال الفرص المتاحة، وكذلك زيادة قدراتها التنافسية أمام منافسيه، وهو ما يعزز من مستوى رشاقته الإستراتيجية. وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض الأول للدراسة.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلي التميز التنظيمي

جدول رقم (10) تحليل المسار لأثر الصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي

المتغيرات	معاملات المسار	الخطأ	قيمة ت	P
-----------	----------------	-------	--------	---

Value	C.R	المعياري S.E	المعيارية	
P <.01	7.600	0.095	0.722	الصحة التنظيمية <--- التميز التنظيمي

تبين النتائج بجدول رقم (10) أن قيمة تحليل المسار المعيارية من الصحة التنظيمية إلى التميز التنظيمي بلغت 0.722 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن الصحة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بنسبة 72.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.095. كما بلغت قيمة ت (C.R) 7.600. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحته دراسة أشتيوي ومشاركة (2019) وخلف (2020)، حيث أبرزت الدراستين أن الصحة التنظيمية تؤدي إلى تعزيز التميز التنظيمي بالمنظمات خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة العمل. لذا؛ يتم قبول الفرض الثاني للدراسة.

تحليل المسار من الرشاقة الإستراتيجية إلى التميز التنظيمي

جدول رقم (11) تحليل المسار لأثر الرشاقة الإستراتيجية وأبعادها على التميز التنظيمي

P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
<.01 P	8.102	0.088	0.713	الرشاقة الإستراتيجية <--- التميز التنظيمي
<.01 P	7.015	0.109	0.769	وضوح الرؤية <--- التميز التنظيمي
<.01 P	9.085	0.094	0.854	المقدرات الجوهرية <--- التميز التنظيمي
<.01 P	10.408	0.071	0.739	اختيار الأهداف الإستراتيجية <--- التميز التنظيمي
<.01 P	7.223	0.103	0.744	المسؤولية المشتركة <--- التميز التنظيمي
<.01 P	9.091	0.088	0.800	اتخاذ الإجراءات <--- التميز التنظيمي

يبين جدول رقم (11) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الرشاقة الإستراتيجية إلي التميز التنظيمي 0.713 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن الرشاقة الإستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي علي التميز التنظيمي بنسبة 71.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.088. كما بلغت قيمة ت (C.R) 8.102.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من وضوح الرؤية إلي التميز التنظيمي 0.769 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن وضوح الرؤية يؤثر بشكل إيجابي علي التميز التنظيمي بنسبة 76.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.109. كما بلغت قيمة ت (C.R) 7.015.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المقدرات الجوهرية إلي التميز التنظيمي 0.854 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن المقدرات الجوهرية تؤثر بشكل إيجابي علي التميز التنظيمي بنسبة 85.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.094. كما بلغت قيمة ت (C.R) 9.085.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اختيار الأهداف الإستراتيجية إلي التميز التنظيمي 0.739 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن اختيار الأهداف الإستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي علي التميز التنظيمي بنسبة 73.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.071. كما بلغت قيمة ت (C.R) 10.408.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من المسؤولية المشتركة إلي التميز التنظيمي 0.744 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن المسؤولية المشتركة تؤثر بشكل إيجابي علي التميز التنظيمي بنسبة 74.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.103. كما بلغت قيمة ت (C.R) 7.223.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اتخاذ الإجراءات إلي التميز التنظيمي 0.800 ($p \text{ value} < .01$)، وهذا يعني أن اتخاذ الإجراءات يؤثر بشكل إيجابي علي التميز التنظيمي بنسبة 80%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري (S.E) 0.088. كما بلغت قيمة ت (C.R) 9.091.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من الضمور (2016)؛ العامري وحسين (2018)؛ قنديل (2020)؛ Al-Azzam et al. (2017)؛ Al-Azzam et al. (2017) و Lebda (2022)؛ الزايد (2020) ورضوان (2014)، حيث أكدت تلك

الدراسات علي وجود تأثير معنوي وإيجابي للرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي للمنظمات. وبناءً علي ذلك؛ يتم قبول الفرض الثالث للدراسة.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلي التميز التنظيمي في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط

جدول رقم (12) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط

المسار		قيم معاملات التأثير		قيمة معامل التأثير غير المباشر	
		القيمة	P value	القيمة	P value
أثر الصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي من خلال الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط	الصحة التنظيمية ---<	0.612	P <.01	0.714	P <.01
	الرشاقة الإستراتيجية ---<	0.658	P <.01		
	الصحة التنظيمية ---< التميز التنظيمي	0.448	P <.01		

يبرز جدول رقم (12) أن الرشاقة الإستراتيجية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بشركات السياحة، حيث كانت العلاقة غير المباشرة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي معنوية، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين كانت معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للرشاقة الإستراتيجية في العلاقة بين المتغيرين. كما يبين الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي بشركات السياحة في وجود الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط جزئي (0.714)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه الرشاقة الإستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في تلك الشركات.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلي التميز التنظيمي في وجود وضوح الرؤية كمتغير وسيط

جدول رقم (13) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للصحة
التنظيمية علي التميز التنظيمي في وجود وضوح الرؤية كمتغير وسيط

قيم معاملات التأثير المباشرة		قيمة معامل التأثير غير المباشر		المسار	
القيمة	P value	القيمة	P value		
0.663	<.01 P	0.612	<.01 P	الصحة التنظيمية <---	أثر الصحة التنظيمية علي
0.701	<.01 P			وضوح الرؤية <---	التميز التنظيمية من خلال وضوح
0.527	<.01 P			الصحة التنظيمية <---	الرؤية كمتغير وسيط

يبرز جدول رقم (13) أن وضوح الرؤية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بشركات السياحة، حيث كانت العلاقة غير المباشرة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي معنوية، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين كانت معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي لوضوح الرؤية في العلاقة بين المتغيرين. كما يبين الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي بشركات السياحة في وجود وضوح الرؤية كمتغير وسيط جزئي (0.612)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه وضوح الرؤية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في تلك الشركات.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلي التميز التنظيمي في وجود المقدرات
الجوهرية كمتغير وسيط

جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للصحة
التنظيمية علي التميز التنظيمي في وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط

قيم معاملات التأثير المباشرة		قيمة معامل التأثير غير المباشر		المسار	
القيمة	P	القيمة	P		

value		value			
P <.01	0.691	<.01 P	0.599	الصحة التنظيمية <---	أثر الصحة
		<.01 P	0.537	المقدرات الجوهرية <---	التنظيمية علي
		<.01 P	0.401	التميز التنظيمي <---	التميز التنظيمية
				الصحة التنظيمية <---	من خلال
				التميز التنظيمي <---	المقدرات
					الجوهرية كمتغير
					وسيط

يبرز جدول رقم (14) أن المقدرات الجوهرية تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بشركات السياحة، حيث كانت العلاقة غير المباشرة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي معنوية، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين كانت معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمقدرات الجوهرية في العلاقة بين المتغيرين. كما يبين الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي بشركات السياحة في وجود المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط جزئي (0.691)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في تلك الشركات.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلي التميز التنظيمي في وجود اختيار الأهداف الإستراتيجية كمتغير وسيط

جدول رقم (15) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي في وجود اختيار الأهداف الإستراتيجية كمتغير وسيط

قيم معاملات		قيمة معامل التأثير		المسار	
التأثير المباشرة	القيمة	غير المباشر	القيمة		
P value		P value			
<.01 P	0.594	<.01 P	0.597	الصحة التنظيمية <---	أثر الصحة
<.01 P	0.631			اختيار الأهداف الإستراتيجية <---	التنظيمية علي
				اختيار الأهداف الإستراتيجية <---	التميز التنظيمية
				التميز التنظيمي <---	من خلال اختيار

الأهداف الاستراتيجية كمتغير وسيط	الصحة التنظيمية ---< التميز التنظيمي	0.512	<.01 P		
--	---	-------	-----------	--	--

يبرز جدول رقم (15) أن اختيار الأهداف الاستراتيجية يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بشركات السياحة، حيث كانت العلاقة غير المباشرة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي معنوية، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين كانت معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي لاختيار الأهداف الاستراتيجية في العلاقة بين المتغيرين. كما يبين الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية على التميز التنظيمي بشركات السياحة في وجود اختيار الأهداف الاستراتيجية كمتغير وسيط جزئي (0.597)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اختيار الأهداف الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في تلك الشركات.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلى التميز التنظيمي في وجود المسؤولية
المشتركة كمتغير وسيط

جدول رقم (16) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للصحة
التنظيمية على التميز التنظيمي في وجود المسؤولية المشتركة كمتغير وسيط

قيم معاملات التأثير المباشرة		قيم معاملات التأثير غير المباشر		المسار	
القيمة	P value	القيمة	P value		
0.58	<.01 P	0.71	<.01 P	الصحة التنظيمية ---< المسؤولية المشتركة	أثر الصحة التنظيمية علي
8		0.69	<.01 P	المسؤولية المشتركة ---< التميز التنظيمي	التميز التنظيمية من خلال
		0.39	<.01 P	الصحة التنظيمية ---< التميز التنظيمي	المسؤولية المشتركة كمتغير وسيط

يبرز جدول رقم (16) أن المسؤولية المشتركة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بشركات السياحة، حيث كانت العلاقة غير المباشرة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي معنوية، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين كانت معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمسؤولية المشتركة في العلاقة بين المتغيرين. كما يبين الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية على التميز التنظيمي بشركات السياحة في وجود المسؤولية المشتركة كمتغير وسيط جزئي (0.588)، وهو ما يؤكد الدور الذي تلعبه المسؤولية المشتركة كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في تلك الشركات.

تحليل المسار من الصحة التنظيمية إلى التميز التنظيمي في وجود اتخاذ الإجراءات كمتغير وسيط

جدول رقم (17) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للصحة التنظيمية على التميز التنظيمي في وجود اتخاذ الإجراءات كمتغير وسيط

قيم معاملات		قيمة معامل		المسار	
التأثير المباشرة		التأثير غير المباشر			
القيمة	P value	القيمة	P value		
0.831	<.01	0.601	<.01	الصحة التنظيمية ---<	أثر الصحة التنظيمية على التميز التنظيمي من خلال اتخاذ الإجراءات كمتغير وسيط
0.698	<.01			اتخاذ الإجراءات ---< التميز التنظيمي	
0.441	<.01			الصحة التنظيمية ---< التميز التنظيمي	

يبرز جدول رقم (17) أن اتخاذ الإجراءات يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي بشركات السياحة، حيث كانت العلاقة غير المباشرة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي معنوية، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغيرين كانت معنوية، وهذا يعني أن هناك توسط جزئي لاتخاذ الإجراءات في العلاقة بين المتغيرين. كما يبين الجدول أن قيمة التأثير غير المباشر للصحة التنظيمية على التميز التنظيمي بشركات

السياحة في وجود اتخاذ الإجراءات كمتغير وسيط جزئي (0.601)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اتخاذ الإجراءات كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والتميز التنظيمي في تلك الشركات. وبناء على النتائج بالجدول أرقام (12) و (13) و (14) و (15) و (16) و (17) يتم قبول الفرض الرابع للدراسة.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- تمتع شركات السياحة بمستوي مرتفع نسبياً من الصحة التنظيمية، حيث تمتلك تلك الشركات مستوى مناسب من وضوح الأهداف، والاستقلالية التنظيمية، وكذلك التماسك التنظيمي.
- تمتلك شركات السياحة مستوى مرتفع نسبياً من الرضاقة الإستراتيجية، وجاءت المقدرات الجوهرية كأعلى الأبعاد، ثم المسؤولية المشتركة، ثم اختيار الأهداف الإستراتيجية، ثم وضوح الرؤية، وأخيراً اتخاذ الإجراءات.
- تحقق شركات السياحة مستوى مناسب من التميز التنظيمي، حيث تتسم بتميز المرؤوسين، وتميز القيادة، وتميز الثقافة التنظيمية، وكذلك تميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي.
- تؤثر الصحة التنظيمية معنوياً وإيجابياً على الرضاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة في شركات السياحة. كان تأثير الصحة التنظيمية على المسؤولية المشتركة الأقوي، يليه تأثيرها على اتخاذ الإجراءات، ثم تأثيرها على المقدرات الجوهرية، يليه تأثيرها على وضوح الرؤية، وأخيراً تأثيرها على اختيار الأهداف الإستراتيجية.
- تؤثر الصحة التنظيمية معنوياً وإيجابياً على تعزيز مستوى التميز التنظيمي لشركات السياحة.
- تؤثر الرضاقة الإستراتيجية وأبعادها الخمسة على تحسين مستوى التميز التنظيمي لشركات السياحة. بالنسبة لتأثير أبعاد الرضاقة الإستراتيجية على التميز التنظيمي؛ كان تأثير المقدرات الجوهرية على التميز التنظيمي هو الأقوي، يليه تأثير اتخاذ الإجراءات على التميز التنظيمي، ثم تأثير وضوح الرؤية، ثم تأثير المسؤولية المشتركة على التميز التنظيمي، وأخيراً تأثير اختيار الأهداف الإستراتيجية على التميز التنظيمي.

- تلعب الرقابة الاستراتيجية وأبعادها الخمسة المتمثلة في وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الإجراءات دوراً وسيطاً جزئياً في تعزيز أثر الصحة التنظيمية علي التميز التنظيمي في شركات السياحة.

ثانياً: التوصيات

- تبني شركات السياحة لأنماط القيادة التشاركية والديمقراطية الداعمة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات باستمرار، والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتطوير والعمل وحل المشكلات، وكذلك التوسع في تمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية في أداء عملهم باستمرار، مما ينعكس في النهاية علي تعزيز مستوي الصحة التنظيمية في تلك الشركات.
- تطوير الهياكل التنظيمية لشركات السياحة، واستبعاد الهياكل التنظيمية التقليدية بأخري حديثة ومرنة تراعي الوضوح في خطوط السلطة والمسؤولية، وتقضي علي الروتين والبيروقراطية في العمل واتخاذ القرارات، وتمنح المزيد من التفويض
- التطوير والتنسيق الكامل بين مختلف موارد المنظمة بشكل مستمر، وكيفية استغلالها بفعالية وكفاءة، وتوظيفها بما يساهم في اقتناص الفرص المتاحة، وبما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.
- تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في شركات السياحة من خلال تطوير أنظمة وإجراءات العمل، والابتعاد عن الصراعات في العمل، وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، والعدالة التنظيمية، وتطوير مساهم الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلي شعور العاملين بالاستغراق الوظيفي، وبذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق النجاح لتلك الشركات في بيئة العمل السياحي شديدة التنافسية.
- بناء نظام معلومات فعال وقوي لديه القدرة علي جمع البيانات والمعلومات من بيئة العمل السياحي فيما يتعلق بمتطلبات العمل الجديدة، وأوضاع المنافسين وخدماتهم وأسعارهم وخططهم، واحتياجات ورغبات العملاء، واتجاهات حركة السياحة ... وغيرها من المعلومات التي تمكن شركات السياحة من تحديد الفرص المتاحة أمامها واستغلالها لصالحها علي المدى الطويل.
- وجود إستراتيجيات وسياسات عمل مرنة يمكن تعديلها وتطويرها بسهولة وسرعة في ضوء التغيرات في متطلبات العمل.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أبو حجير، طارق (2020) مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المتميز: دراسة تطبيقية علي البنك الإسلامي الفلسطيني، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، (1)5، 394-359.

أحمد، أحمد وسلطان، ريم (2021) دور الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، (1)3، 131-113.

أحمد، محمد وأبو العنين، رانيا (2020) أثر أبعاد الرقابة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية بالفنادق المصرية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (2)19، 359-345.

أشتيوي، محمد ومشاركة، عودة (2019) درجة توافر الصحة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في البلديات الفلسطينية: دراسة ميدانية بلدية البيرة، المجلة العربية للإدارة، (4)39، 141-125.

الأكلي، عايض (2021) الصحة التنظيمية وتحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي: دراسة مقارنة، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الإنسانية والإدارية، (1)22، 369-362.

بو ربيع، صارة (2021) الدور الوسيط لمتغير الرقابة الإستراتيجية لأثر الذكاء الإستراتيجي علي تحقيق الريادة الإستراتيجية: دراسة حالة مجمع "سيم SIM"، مجلة البشائر الاقتصادية، (3)7، 456-436.

التويجري، فاطمة؛ الغامدي، لطيفة والدوسري؛ مها (2019) دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم، مجلة مستقبل التربية العربية، (123)26، 401-327.

التويجري، هيلة (2020) التميز التنظيمي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مجلة دراسات – العلوم التربوية، (2)47، 535-511.

الجريدة، محمد (2021) درجة توافر أبعاد الرقابة الاستراتيجية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 22(2)، 339-366.

الحنزاب، محمد وأبو قاعد (2020) أثر الرقابة الاستراتيجية في الاستعداد لإدارة الأزمة في الخطوط الجوية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(2)، 259-274.

الختاتنة، ميسون (2018) أثر الرقابة التنظيمية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية علي شركة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، 22(66)، 123-172.

الدوبش، ندى والأحمري، عبد الله (2020) الصحة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة كلية التربية، 20(4)، 621-656.

الراجحي، عبد الله (2019) أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الصحة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي المدرك: دراسة ميدانية علي المستشفيات الخاصة في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.

الزايد، أحمد (2020) الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لجامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 9، 157-183.

الشنطي، محمود والجيار، مدحت (2021) الرقابة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية علي شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(1)، 130-163.

الشيرازي، مريم (2021) متطلبات تطبيق إدارة المواهب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة مستقبل التربية العربية، 28(130)، 83-118.

الصرايرة، خالد والعجمي، عبد الله (2020) الشفافية الإدارية لدي مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بتوافر أبعاد الصحة التنظيمية، المجلة الدولية لضمان الجودة، 3(2)، 100-117.

- الضمور، معتصم (2016) الرشاقة الإستراتيجية لدي القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- الطه، شهاب (2021) العلاقة والتأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة Korek للاتصالات النقالة في العراق، مجلة تنمية الرافدين، 40(129)، 72-91.
- العامري، فراس وحسين، وجدان (2018) دور الخفة الإستراتيجية في التميز التنظيمي بحث تطبيقي في وزارة الأعمار والسكان والبلديات والأشغال العامة – مديرية مجارى ذي قار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 25(110)، 144-173.
- القرني، علي (2020) الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك: دراسة ارتباطية تنبؤية، مجلة التربية، 188(1)، 359-406.
- الكبيسي، صلاح الدين ونوري، أسماء (2013) تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) علي خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات بغداد، مجلة الدنانير، 3، 170-202.
- المري، محمد والبشاشة، سامر (2020) أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20(1)، 1-21.
- المعاضدي، معن (2011) قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الإستراتيجية – دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية نينوي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 7(29)، 85-108.
- المواضية، عارف (2020) أثر الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال الحاكمية الرشيدة متغيراً وسيطاً في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- النعيمات، معتصم (2005) مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغط العمل: دراسة ميدانية علي أطباء القطاع الحكومي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

- الهاجري، محمد وأبو قاعود، غازي (2021) أثر القيادة التحويلية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في قطاع المواصلات القطري خلال حصار دولة قطر "2017-2019"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 21(1)، 37-59.
- ثابت، وائل وإسماعيل، سماء (2019) مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية، مجلة فكر وإبداع، 125، 365-412.
- جالودي، أسماء والشمران، وائل (2021) درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، مجلة كلية التربية، 37(9)، 307-328.
- حمدان، محمد (2019) الرشاقة الإستراتيجية وأثرها في السلوك الإبداعي لدي موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية – غزة.
- خلف، حسين (2020) أثر الصحة التنظيمية علي مداخل الفاعلية التنظيمية: دراسة ميدانية في الكليات الجامعة الأهلية في بغداد وواسط – العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- رضوان، طارق (2014) أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية علي التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر، مجلة التجارة والتمويل، 3، 1-44.
- زاهدة، رشا (2021) الصحة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة في لواء الجامعة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- زكي، خديجة وكشميري، روزا (2019) جودة العلاقة التبادلية بين القادة ومروسيهم وأثرها علي التميز التنظيمي، مجلة كلية التربية، 35(9)، 261-288.
- صديق، سهير (2021) أثر الرشاقة الإستراتيجية في الابتكار التنظيمي – دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات زين وآسياسيل بمحافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(53)، 176-195.
- صياحي، الأخضر (2018) تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 11، 147-159.

- عبد الجواد، أسماء (2021) دور التميز التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالأندية الرياضية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة أسبوت لعلوم وفنون التربية الرياضية، 56(4)، 1267-1228.
- عثمان، مني (2020) التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، 77، 2849-2743.
- عطية، محمد والفقهاء، هند (2021) النمط القيادي السائد لدي قائدات مدارس محافظة بلجرشي وعلاقته بمستوي الصحة التنظيمية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 8، 704-655.
- عواد، آلاء؛ حسن، سالي ورفاعي، ممدوح (2020) أثر التدريب الأخضر علي الصحة التنظيمية: دراسة ميدانية علي مؤسسة مصر الخير، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارية، 4، 150-127.
- فارس، محمد؛ الطلاع، سليمان والسقا، منيب (2021) أثر الصحة التنظيمية علي الأداء الإستراتيجي: دراسة تطبيقية علي شركات التأمين العاملة في فلسطين، مجلة أبعاد اقتصادية، 11(2)، 1010-985.
- قنديل، سماح (2020) أثر الرشاقة التنظيمية علي التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية – دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- كليب، عبد العزيز (2021) القيادة الموزعة لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، مجلة مستقبل التربية العربية، 28(131)، 100-77.
- لأشين، كريمة (2020) الصحة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، مجلة كلية التربية، 31(124)، 314-214.
- لطف، هناء (2020) التمكين الإداري وعلاقته بالتميز التنظيمي لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة المنوفية نموذجاً، مجلة كلية التربية، 31(123)، 312-253.
- نجم، رامي (2019) أثر الرشاقة الإستراتيجية علي إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية – غزة.

يسن، مصطفى (2021) القيادة الخادمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المنظمات الخدمية: دراسة تطبيقية علي شركة مصر القابضة للتأمين، مجلة البحوث المالية والتجارية، 3، 1294-1372.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Abu Radi, S. (2013) *strategic agility and its impact on the operation's competitive capabilities in Jordanian private hospitals*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East University.
- Al-Azzam, Z. F., Irtameh, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and introduction organizational excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.
- Al-azzam, Z. F., Irtameh, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and organizational excellence in Jordan service. *International Journal of Management Studies*, 25(1), 133-153.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Shawabkeh, Z. (2019). *The Impact of Total Quality Management Practices on Strategic Agility in Jordanian Concrete Companies*. Unpublished Master Thesis, Faculty of Business, Middle East university.
- Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A. (2007). Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(1), 44-57.
- Doz, Y., Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
- Khamarnia, M., Baghbanian, A., Mohammadi, R., Barati, A., & Safari, H. (2013). The relationship between organizational health and performance indicators of Iran University hospitals. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 63 (8).1021-1026.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed., The Guilford Press, New York.

- Lebda, S. (2022). Examining the mediating Effect of Strategic Agility in the Relationship between Organizational Learning Mechanisms and Organizational Excellence: The Case of Kafrelsheikh University's Employees. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Researches*, 3(1), 285-314.
- Ministry of Tourism and Antiquities (2021). *Tourism in Figures*. Central department of information and decision support, general department of information and statistics, Egypt.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 227-237.
- Safari, H., Maghsoudi, S., Keshavarzi, T., & Behrooz, A. (2013). A Conceptual Model for Agility Strategy and Work Organization by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Textile Industry. *Business and Economic Research*, 3(1), 369-387.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *Structural Equation Modeling*. 3rd ed., Routledge, New York.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2010). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed., Boston Allyn and Bacon.

The Impact of Organizational Health on Promoting Organizational Excellence in Tourism Companies: Strategic Agility As A Mediator

Abstract

The study aimed to assess the impact of organizational health on both strategic agility and organizational excellence, as well as measuring the impact of strategic agility on organizational excellence in tourism companies category "A". The study also aimed to explore the mediating role of strategic agility and its dimensions represented in clarity of vision, core capabilities, selection of strategic objectives, joint responsibility, and taking action in the relationship between organizational health and organizational excellence in tourism companies. The two researchers designed a survey to collect data from the study sample, which was represented by managers and heads of departments in tourism companies in Cairo. SPSS V.24 and AMOS V.24 programs were used to analyze 436 valid surveys for analysis. The results of the study showed a positive

impact of organizational health on strategic agility and its five dimensions, as well as on organizational excellence, in addition to a positive impact of strategic agility and its five dimensions on organizational excellence for tourism companies. The results also highlighted that strategic agility and its five dimensions play a partial mediating role in the relationship between organizational health and organizational excellence in category "A" tourism companies.

Keywords: organizational health, strategic agility, organizational excellence, tourism companies, Egypt.