



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

تأثير المرونة التنظيمية في الفوز التنظيمي - بحث ميداني في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في العراق

أ. د. غني دحام الزبيدي	م. م. هبة بسام تيسير
ghani@coadec.ubaghdad.edu.iq	hiba.alsoud1103@coadec.ubaghdad.edu.iq
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بغداد، العراق	كلية الرافدين الجامعة، بغداد، العراق

معلومات البحث

تواريخ البحث

تاريخ تقديم البحث: 2022/8/14
تاريخ قبول البحث: 2022/8/30
تاريخ رفع البحث على الموقع: 2023/8/31

الكلمات المفتاحية

المرونة التنظيمية، الفوز التنظيمي، فنادق الدرجة الممتازة

للمراسلة:

م. م. هبة بسام تيسير

hiba.alsoud1103@coadec.ubaghdad.edu.iq

doi: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.562>

المستخلص

يعمد البحث الى اختبار تأثير المرونة التنظيمية في الفوز التنظيمي وتمثلت مشكلة البحث في دراسة وبيان الدور الذي تؤديه المرونة التنظيمية في تحقيق الفوز التنظيمي، وقد تضمن مجتمع البحث مدراء الفنادق الممتازة في العراق والبالغ عددهم (103) ومن كافة المستويات الإدارية، أما عينة البحث فكانت عينة قصدية تكونت من (92) مديراً، ولتحقيق أهداف البحث فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS V.28-SMART PLS V.3.3)، مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها قدرة فنادق الدرجة الممتازة تبنيتها المخاطرة وبما يحسن من فوزها التنظيمي نتيجة لحرصها على التحضير والاعداد المسبق لأسوأ الحالات والظروف والاستعداد لمواجهةها بخطط مناسبة، فضلاً عن سعيها الى أداء اعمال تتسم بالجرأة كاقتراض رؤوس الأموال الكبيرة، والاستثمار في تقنيات غير شائعة ضمن القطاع السياحي.

المقدمة

أصبحت بيئة الأعمال سريعة التغير وشديدة المنافسة بحيث يصعب التنبؤ بها، وهذا شدد من حاجة منظمات الأعمال الى تعزيز مرونتها التنظيمية من خلال اتخاذ إجراءات استباقية وتطبيق أساليب متطورة تساعدها على تحقيق الفوز بالمنافسة، فالمرونة التنظيمية أحد السمات المهمة على مستوى المنظمات لمساعدتها في الاستمرار بأعمالها في ظل اقتصاد معقد ومتغير، ولغرض التناغم مع عالم الأعمال السريع التغير نتيجة التطورات التقنية وتغير وتعدد طلبات الزبائن والفوز بالمنافسة ينبغي اعتماد هياكل وعمليات تنظيمية مرنة والتي تعزز قدرة المنظمات على الاستجابة للظروف الخارجية والذي يعد شرطاً أساسياً للتحكم والسيطرة، ونظراً لصعوبة التنبؤ بتغيرات الأسواق فإن القدرة على التكيف السريع مع التطورات غير المتوقعة تمنح المنظمات ميزة تنافسية، وذلك لأن المنظمات المنافسة قد تجد صعوبة في تعديل عملياتها التجارية وهياكلها وتصميماتها واستراتيجياتها من أجل استثمار الفرص وتجنب التهديدات، فالمنظمات المرنة تتفوق في التنقل والتفاعل وخفة الحركة، وبالتالي القدرة على التكيف السريع مع ظروف السوق المتغيرة والتفوق على المنافسين . (Anning-Dorson & Nyamekye, 2020:605- 606)

وانطلاقاً من أهمية مفهوم المرونة التنظيمية، والفوز التنظيمي، وتأثيراتها المحتملة على المنظمات السياحية والفندقية، وتواصلت مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري في هذه المفاهيم جاء هذا البحث ليؤكد ضرورة تحلي المنظمات

الفندقية واتسامها بالمرونة التنظيمية إذا أرادت الفوز في ظل بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية، وتم تقسيم البحث الى أربعة مباحث تناول الأول منهجية البحث، أما الثاني فقد تطرق للجانب النظري في حين تضمن المبحث الثالث التحليل الإحصائي وقد أختتم البحث بالمبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

• أولاً: مشكلة البحث

تتعرض المنظمات السياحية لضغوطات هائلة بسبب التسارع في التغير في البيئة المحيطة بها، وتزايد التحديات في ظل هذه المتغيرات البيئية المعاصرة وأهمها العولمة والتقنيات الحديثة بحيث أصبح من الصعوبة القول بقدرته المنظمة على التكيف مع هذا التغير بشكل طبيعي إلا من خلال بذل الجهود المناسبة من قبل المنظمات وإجراء التغييرات في أساليب العمل المتبعة تتسجم مع طبيعة الأعمال التي تمارسها هذه المنظمات والعمل على استكشاف كل ما هو جديد يحقق غايات المنظمة وأهدافها، لا تزال المنظمات غير مهتمة بمرونتها التنظيمية نتيجة عدم الإدراك الواعي لها وأثرها في تحقيق نجاح وفوز منظمات الأعمال، وفي ضوء ذلك يمكن حصر مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1. ما مستوى مرونة فنادق الدرجة الممتازة في العراق؟
2. ما مستوى إدراك العينة المبحوثة للمفاهيم الرئيسة للبحث الحالي (المرونة التنظيمية، والفوز التنظيبي)؟
3. ما أهمية متغيرات البحث (المرونة التنظيمية والفوز التنظيبي) وأبعادها الفرعية على مستوى فنادق الدرجة الممتازة في العراق؟
4. ما طبيعة علاقة التأثير بين أبعاد المرونة التنظيمية وأبعاد الفوز التنظيبي؟

• ثانياً: أهمية البحث

1. تسليط الضوء على متغيرات مهمة ورئيسة في علم الإدارة، هما المرونة التنظيمية والفوز التنظيبي.
2. تقديم رؤية لمنخذي القرار في المنظمة المبحوثة عن مدى توافر مؤشرات المرونة التنظيمية وبيان السبل التي يمكن توظيفها لغرض الإفادة منها وزيادة نتائجها الايجابية، وتحقيق الفوز التنظيبي .
3. يقدم البحث الحالي خارطة طريق للمنظمة المبحوثة وترسم الواقع الحالي لاهتمامها بمتغيرات الدراسة والموارد غير الملموسة في المنظمة وتبين الثغرات الجوهرية الموجودة وتسهم في ضوء التوصيات التي يمكن الوصول إليها في سد هذه الثغرات ووضع الملامح العامة لمعالجتها.
4. مساعدة إدارة فنادق الدرجة الممتازة ميدان البحث في تجاوز الأزمات والتكيف مع الظروف المتغيرة والفوز بالمنافسة من خلال المرونة التنظيمية .

• ثالثاً: أهداف البحث

1. تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه المؤسسات الفندقية وتقديم الحلول اللازمة لهذه المشكلات كما يهدف البحث لوضع المعالجات والحلول اللازمة للمجتمع المبحوث.
2. تحديد مستوى المرونة التنظيمية في العينة المبحوثة.
3. تعريف المجتمع المبحوث بالمفاهيم الإدارية التي تناولها البحث الحالي وهي المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الاستراتيجية، ومرونة العلاقات، ومرونة التعلم)، والفوز التنظيبي بأبعاده (ثقافة الفوز، والتغيير الناجح، والتحسين المستمر، وتبني المخاطرة).
4. تحديد طبيعة العلاقة السببية بين المرونة التنظيمية والفوز التنظيبي من حيث التأثير، من خلال استخدام مقياس تم إعداده على وفق المعايير والمؤشرات العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم، ومن ثم التوصل إلى النتائج التي من الممكن أن تسهم في تعزيز المعرفة والخبرة في هذا المجال.
5. الإسهام في تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للإفادة منها في المؤسسات الفندقية بشكل عام، والعينة المبحوثة بشكل خاص.

• رابعاً: التعريفات الإجرائية للبحث

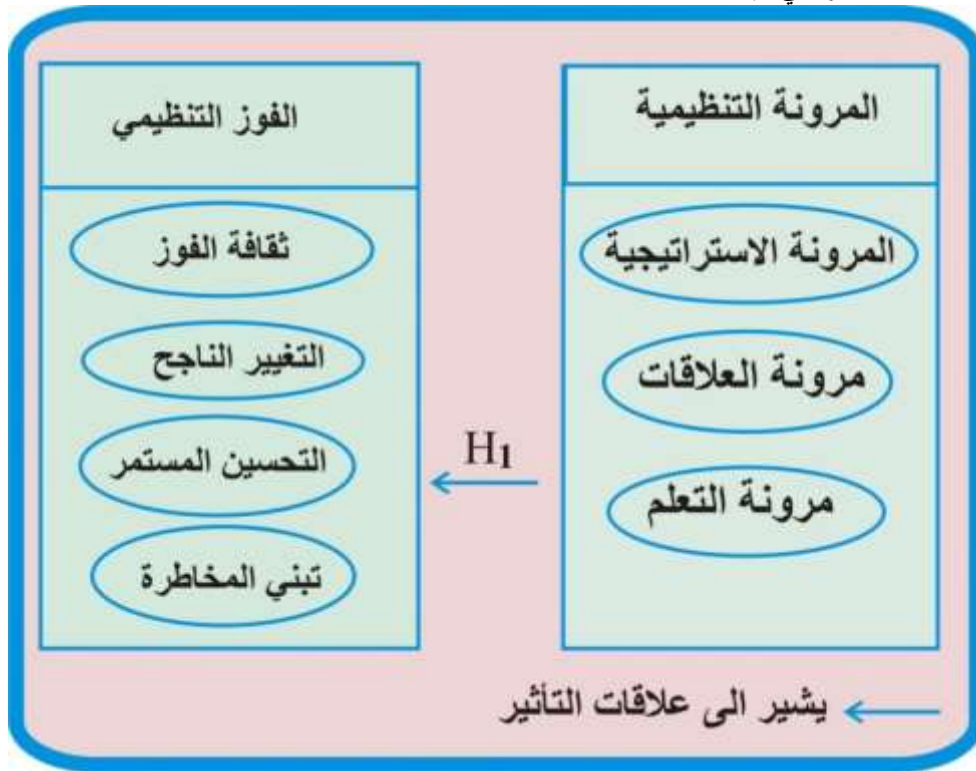
جدول (1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الحالي وأبعاده الفرعية

التعريف لأغراض البحث	الأبعاد الفرعية	المتغير الرئيسي
قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتكيف معها من خلال إجراء التعديلات المناسبة في موارده الداخلية بهدف البقاء والاستمرار والازدهار في ظل بيئة شديدة التغير .		المرونة التنظيمية
قدرة المنظمة على البقاء وتعزيز ميزتها التنافسية بمرور الوقت، مما يساعدها على تشخيص نقاط ضعفها ومعالجتها والقضاء عليها والقدرة على اختيار أنموذج النجاح المناسب بحسب الموقف التنافسي ودرجة الاستجابة والاستعداد	المرونة الاستراتيجية	
قدرة المنظمة على بناء علاقات متينة وإيجابية مع الموردين والزبائن الذين يتم التعامل والتعاقد معهم، فضلاً عن أصحاب المصالح الآخرين لغرض تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	مرونة العلاقات	
القدرة على اكتساب المعارف الجديدة واستيعابها بشكل فاعل من قبل الفندق لغرض تطوير مهارات أفرادها وتعزيز الإمكانيات لمواجهة التحديات المحيطة من خلال محاكاة الفنادق المتميزة والتعرف على أسباب نجاحها وخبراتها في حل المشكلات .	مرونة التعلم	

هدف وغاية الفندق وطموحاته واستعداده المستمر لتحقيقها من خلال ارضاء زبائنه وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم بخدمة مميزة ذات جودة عالية وكلف منخفضة تجعله مفضلاً على غيره من الفنادق الأخرى وتمنحه أحقية الجلوس في قمة القطاع بعيداً عن أقرب منافسيه، والناشئ من امتلاك ثقافة الفوز والتغيير الناجح وقدرته على التحسين المستمر واتخاذ المخاطرة .	الفوز التنظيمي
جميع القيم والمعتقدات والقناعات والمبادئ التي يشترك فيها العاملون والتي توجه سلوكياتهم نحو تحقيق مكانة متميزة للفندق مقارنةً بالفنادق الأخرى .	ثقافة الفوز
السعي نحو مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال بذل الجهود المخططة التي تدخل تحسينات على قدرات المنظمة والعمل على تجديدها من خلال إدارة تعاونية وإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة كافة أعضاء المنظمة.	التغيير الناجح
السعي نحو اتخاذ إجراءات إدارية وعلمية على شكل خطوات مستمرة وتقييمية تهدف من خلالها إلى تشخيص مواطن القوة والضعف لغرض تعزيز الأولى ومعالجة الثانية فضلاً عن تطوير العمليات والأنشطة ذات العلاقة بالأفراد والآلات بغية تقديم قيمة مضافة لكل من المنظمة وزبائنها.	التحسين المستمر
إمكانية المنظمة على اعتماد المجازفة واستثمار الفرص البيئية لتحقيق عوائد عالية من خلال دخول أسواق جديدة والمبادأة قبل الآخرين بتقديم سلع وخدمات فندقية على المستوى المحلي والتحوط من إجراءات المنافسين ومراقبتهم باستمرار .	تبني المخاطرة

المصدر : إعداد الباحثين

• خامساً: المخطط الفرضي للبحث



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

• سادساً: فرضية البحث

اعتماداً على المخطط الفرضي للبحث، تم صياغة فرضية البحث الرئيسة والتي سيتم اختبارها لمحاولة إيجاد حلول لمشكلة البحث و على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الاستراتيجية، مرونة العلاقات، مرونة التعلم) في الفوز التنظيمي وأبعاده (ثقافة الفوز، التغيير الناجح، التحسين المستمر، تبني المخاطرة)

• سابعاً: مجتمع البحث وعينته

يتضمن مجتمع البحث عدداً من فنادق الدرجة الممتازة في العراق والبالغ عددها (7) فنادق وهي (فندق الرشيد، فندق بابل روتانا، فندق ديفان، فندق روتانا، فندق ارجان أربيل، فندق ديدمان، فندق رامادا)، اما عينة البحث فشملت القيادات الإدارية في الفنادق ممن لديهم مناصب وظيفية ويشاركون في مجلس الإدارة، فضلاً عن تمتعهم بشهادات إدارية سياحية منحت لهم من دول اجنبية وعربية وعراقية، لذلك كانت العينة قصدية في اختيارها، وان سبب الاختيار باعتبارهم الاقرب الى تشخيص متغيرات

البحث (المرونة التنظيمية، والفوز التنظيبي)، نتيجة ادراكهم لطبيعة تلك السمات وترابطها مع مسؤولياتهم، وبحسب ما اطلعت عليه في هيكلية الفنادق وعملها، فقد كان حصرها بشكل كامل (103) مشاهدات لتكون وحدة المعاينة من المديرين ومساعدتهم ورؤساء الأقسام والوحدات، إذ وزعت (103) استبانة، وتم استعادة (98) استبانة كان الصالح منها للتحليل الاحصائي بعد تفرغها (92) مشاهدة، دون وجود خلل في استبعاد أي منها، إذ كانت نسبتهم من المجتمع (89.32%) من مجتمع البحث.

• ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

1. **الوسط الحسابي Arithmetic Mean:** هو أحد مقاييس النزعة المركزية يتم من خلاله تمثيل البيانات بقيمة واحدة تعطينا تصوراً عن قيم البيانات (رشيد والمشهداني، 2016 : 89).
2. **النسب المئوية Percentage:** هي أداة رياضية تستخدم للمقارنة بين كميتين أو أكثر من نفس النوع، ويساوي حاصل قسمة الجزء على الكل مضروباً في مئة (Hays, 1999 : 133).
3. **الانحراف المعياري Standard Deviation:** هو درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، وكلما قلت قيمته زادت شدة تركيز الإجابة حول وسطها الحسابي (المشهداني، 1989 : 236).
4. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** أستعمل للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات ويكون موجبا طردياً، او سالبا عكسياً، أو صفراً، وتراوح قيمته بين (± 1) (رشيد والمشهداني، 2016 : 2017).
5. **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** يستخدم لتقدير العلاقة الخطية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر معتمد (Rawling et al., 1998 : 331).
6. **التحليل العاملي الاستكشافي**

المبحث الثاني: الجانب النظري

• المحور الأول: المرونة التنظيمية

❖ أولاً: مفهوم المرونة التنظيمية

ظهر مصطلح المرونة لأول مرة في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين في علوم الفيزياء، والذي يعني قدرة النظام على التكيف مع التغيير (Petak, 2002:14). وفي منتصف الثمانينات بدأ مفهوم المرونة بالتغلغل في المجال البيئي، عندما أوضحها Holling في مقاله بعنوان " مرونة واستقرار النظم البيئية"، والذي تناول فيه فكرة المرونة، إذ تشير الى قدرة النظام البيئي على التعافي والرجوع الى حالته السابقة بعد تعرضه للتلوث (Holling, 1973:14). وقد تطور مفهوم المرونة عبر مختلف التخصصات، بما في ذلك علم النفس والهندسة والعلوم التنظيمية (Manfield & Newey, 2018:1156). لذا تعد مناقشة المرونة من القضايا الساخنة في الادبيات الأكاديمية العالمية، إذ لا يوجد تفسير واحد معترف به بشكل شائع لها فقد يشار لها من وجهات نظر مختلفة حسب الخلفيات العلمية للباحثين والأكاديميين (Melian et al., 2020:1). ففي مجال علم النفس أكد (Werner & Smith, 1977:98) على ان المرونة تعد عاملاً ضرورياً لنمو الاطفال، ونتيجة لذلك، فقد ركزت العديد من الابحاث الحديثة على مرونة الاطفال والمرونة الفردية، على سبيل المثال قام الباحثون بإجراء دراسات على صغار السن الذين تم تعريضهم الى ظروف عالية الخطورة، وتوصلوا الى ان المرونة هي القدرة الايجابية على التكيف التي يتمتع بها الافراد عند مواجهة الشدائد (Kantur & Say, 2012:258). ومن وجهة نظر هندسية، تدل المرونة على قدرة النظام على التأقلم بسرعة مع التغيرات (Melian et al., 2020:1)، ومن منظور العلوم الإدارية فقد أثارت فكرة المرونة التنظيمية اهتمام علماء الادارة فقد قاموا مؤخراً بأجراء العديد من الدراسات حول كيفية توسع المنظمات وتوليد قدرات جديدة عند مواجهة التحديات والتهديدات المحيطة بها (Coutu, 2002:47).

❖ ثانياً: خصائص المنظمات المرنة

تركز المنظمات المرنة على تقديم سلع وخدمات مميزة تتماشى مع الاهداف الحالية للمنظمة مع الاستمرار في الابتكار والتكيف مع بيئة الاعمال سريعة التغير والتطورات التقنية، وبشكل عام، تعد المرونة التنظيمية أحد القدرات المهمة التي تمكن منظمات الاعمال من التنقل بنجاح عبر الاضطرابات المستمرة لبيئة الاعمال غير المؤكدة والوصول الى الاهداف التنظيمية النهائية بشكل فاعل (Robb, 2000:30). إذ تتميز المرونة التنظيمية بالعديد من الخصائص منها القدرة على الارتجال، والقدرات الابداعية والابتكارية، وتوافر موارد بشرية ذات مهارات ومواهب عالية، والقدرة على مواجهة الاحداث المتوقعة وغير المتوقعة، كما تتميز المنظمات المرنة بالقدرة على الادراك والوعي بالمواقف من خلال تشخيص نقاط ضعف المنظمة ومعالجتها فضلاً عن قدرتها على اتاحة الموارد المناسبة، والقدرة على التعلم واكتساب المعارف الجديدة وتشجيع روح التعاون بين الافراد العاملين، وامتلاك موارد بشرية مرنة، والقدرة على التكيف، أي ان المنظمة المرنة تتضمن مزيجاً من القدرات والاجراءات المتعددة التي يتعين القيام بها، وهذا المزيج من القدرات يجعل المنظمة اكثر مرونة (Ruiz-Martin et al., 2018:17-18). وأشار (Hamel & Valikangas, 2003:53) الى أن الاصلاح والتجديد والمرونة التنظيمية هي ثلاث خصائص مهمة ينبغي على منظمات الاعمال التحلي بها في الاوقات المضطربة لاسيما وأن المرونة مرتبطة بإعادة البناء المستمر للقيم والعمليات والسلوكيات التنظيمية.

❖ ثالثاً: أبعاد المرونة التنظيمية

أشار عدد من الباحثين منهم (Lim et al., 2011)، و (Khin, 2012)، و (AIRashidi et al., 2019)، حول اعتبار المرونة الاستراتيجية أحد أبعاد المرونة التنظيمية، وأتفق عدد من الباحثين مثل (Vogus & Sutcliffe, 2007)، و (Borekci

(et al,2014)، و (Chen et al,2021)، على بعد مرونة العلاقات، في حين اتفق (Hillmann & Keim,2001)، و (Godwin & Amah,2013)، و (Umoh et al,2014)، على بعد مرونة التعلم، وانسجاماً مع ما تقدم ولتحقيق أهداف البحث، سيعتمد الباحث هذه الأبعاد للمرونة التنظيمية والتي تتسجم مع طبيعة البحث التي تتمثل بالمرونة الاستراتيجية، ومرونة العلاقات، ومرونة التعلم، والتي سيتم تناولها كالاتي:

1. المرونة الاستراتيجية Resilience of Strategy

إذ تعني المرونة الاستراتيجية قدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات السريعة في بيئة الأعمال وحالة عدم التأكد والتي لها تأثير ملموس على أداء المنظمة في بيئة مضطربة ديناميكية، فقد تتطلب القرارات الاستراتيجية إلى إعادة النظر فيها بشكل مستمر وذلك لانسجام والاستجابة من قبل المنظمة لمجموعة من التحديات في البيئة التنافسية. وأكد (Armstrong, 2011: 52) على أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التأقلم والانسجام مع التغييرات في بيئتها التنافسية واستمرار عنصر الوقت في تخطيط وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

فقد عرف (Schulze & Heiaenreich, 2017: 1505) بأن المرونة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة على التنبؤ والتكيف بسرعة للحصول على الميزة التنافسية وتحقيق الفوز، إلا أن (Brozovic, 2016:868) يشير إلى أن هذه المرونة لا ترتبط باستجابة المنظمة للتغييرات التي تحصل في بيئة الأعمال فقط ولكن أيضاً بقابليتها على نمذجة وتشكيل وتحويل بيئتها من خلال قيادة التغيير، فبحسب (Beraha et al., 2018: 129 – 130) تمثل قدرة إدارة المنظمة على إعادة توزيع وإعادة تنظيم الموارد والعمليات والاستراتيجيات التنظيمية للمنظمة بالاعتماد على التغييرات في البيئة لاسيما بالنسبة للصناعات التي لها ظروف بيئية ديناميكية متغيرة جوهر المرونة الاستراتيجية.

2. مرونة العلاقات Resilience of Relationship

إن إقامة علاقات فاعلة ومرنة مع أصحاب المصالح يعد أحد الشروط لنجاح منظمات الأعمال، لما له من دور حاسم وتأثير مباشر على بيئة الأعمال وأرباح المنظمة، فهناك حاجة إلى أسلوب منهجي للإدارة الاستباقية والتكيفية المرنة لبناء العلاقات مع أصحاب المصالح في ضوء تنوع واختلاف توقعات واحتياجات أصحاب المصالح، ويمكن أن يكون إنشاء شبكة اتصالات وإدارتها بشكل فاعل بمثابة إدارة قوية وأسلوب منهجي لإدارة علاقات أصحاب المصلحة بشكل ناجح على جميع المستويات، ومن الجدير بالذكر أن أصحاب المصلحة هم أفراد أو مجموعات أو منظمات يكونون (زبائن أو موزعين، أو موظفين، أو مساهمين)، قد تؤثر أو تتأثر بنتائج المنظمة، والتي أدركت منظمات الأعمال الفائزة بضرورة بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة المعنيين في أعمالها، ويقع على عاتق قادة الأعمال إدارة هذه العلاقات معهم بشكل مرنة وفعال (Rajhans, 2018 : 47)، وأشار (Donkor, et al) إلى ضرورة أن يكون أصحاب المصلحة على معرفة كاملة بالغرض الأساسي للمنظمة وما تسعى إلى تحقيقه لاسيما لأصحاب المصلحة الخارجيين الذين قد يحتاجون إلى الحصول على المعرفة الضمنية حول ما تسعى إليه المنظمة وما هي القيم التي تتبناها (Donkor et al., 2018:63). كما أن أصحاب المصلحة الداخليين بحاجة إلى معرفة المزيد عن منظماتهم لتحديد ما إذا كانت خططها تتوافق مع أهدافهم وتطلعاتهم (Carlana et al., 2018 : 9). ولا يهم ما إذا كان أصحاب المصلحة داخليين أو خارجيين، فإن مشاركتهم أو إقامة علاقات مرنة معهم له دور بالغ الأهمية في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة (Pichon – Riviere et al., 2018 : 249).

3. مرونة التعلم Resilience of Learning

التعلم المرنة يعد المصدر الأساسي لتعزيز المعرفة وتحقيق النجاح والفوز التنظيمي وتحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل، ويجب أن تضمن المنظمة تقاسم المعرفة بين العاملين لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة (Mitchell&Boyle,2010:67). أما (Kasim et al.) فقد وصفوا التعلم في المنظمات على أنه لا يعني تضمين المعلومات الجديدة لتحسين أدائها التنظيمي فحسب بل توليد معرفة جديدة تواكب التغييرات البيئية وتتسجم معها، ويتضمن القيم المتعلقة بالالتزام باكتساب المعرفة، والانفتاح الذهني ووجود رؤية مشتركة لإنشاء المعرفة وتطبيقها (Kasim et al.,2018:856). فالتعلم التنظيمي هو العملية المستمرة التي تستند على التعامل المرنة مع الظروف البيئية المتغيرة والتكيف معها، لضمان استمرار العملية الإنتاجية وسر نجاح تلك المنظمات، ويعتمد التعلم على تقليد المنظمات المنافسة، ونسخ ممارساتها وتجاربها، وابتكار الطرق المتطورة للموظفين لتقديم أفضل الحلول للمشكلات التي تواجههم في العمل أو التعايش مع الأوضاع الحالية (الجنابي، 2016 : 166). ولغرض تعزيز القدرة التنافسية الدولية ينبغي على الفنادق السياحية أن تستوعب بشكل فعال المعرفة وتعلمها، بل وتولد معرفة جديدة لتعزيز الابتكار (Fu, 2017 : 6347).

• المحور الثاني: الفوز التنظيمي

❖ أولاً : مفهوم الفوز التنظيمي Concept of Organizational Winning

تعرف المنظمات الفائزة بأنها المنظمات القادرة على التكيف والتي تعتمد الثقافة التي تشجع على الانفتاح وتفضل تحمل المخاطرة وإجراء التحسين المستمر لأداء عملياتها وتقديم منتجاتها المطورة والجديدة إلى الزبائن من أجل تحقيق رغبتها في الوصول إلى الأداء المتميز ومن ثم تحقيق الفوز على الآخرين، فالمنظمات الفائزة تفعل ما تقول وتعلن ما تخطط للقيام به وتخطط له وتضعه في الموازنة وتعمل على تحقيق التميز ومن ثم تحقيق الفوز (Cocks, 2009 : 17 – 22). وعرف (Denton, 1998) الفوز التنظيمي بأنه السعي نحو الحصول على الفرص المطلوبة لتحسين أداء المنظمة ومواجهة التهديدات لتقليل أثارها

على أداؤها إلى أدنى مستوى ممكن من أجل نجاح إدارة المنظمة في عالم الأعمال وتحقيق الفوز على المنافسين لها ، ولتحقيق ذلك يمكن لإدارة المنظمة أن تكون مستعدة لتحمل المخاطرة كعنصر أساسي للمنظمات التنافسية التي تبحث عن الفوز من خلال تقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الموجودة حالياً كأسلوب مهم لبقاء أعمال المنظمة وتوسعها، فضلاً عن سعيها نحو الحصول على حصة سوقية أكبر ومن ثم نمو المنظمة وإمكانية تحقيقها قدرة تنافسية مميزة وصولاً إلى تحقيق الفوز على المنافسين لها (Denton 84- 81: 1998). إذ إن تفوق المنظمة وفوزها هو قدرة المنظمة على استثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الكفاء والالتزام ووجود رؤية مشتركة يسودها وضوح الأهداف والاستثمار الكفاء للموارد والحرص على تحقيق الأداء المتميز (Shadid , 2012 :30).

❖ ثانياً: أبعاد الفوز التنظيمي

تطرق عدد من الباحثين إلى متطلبات الفوز التنظيمي، إذ تناول كل كاتب أحد المتطلبات التي تسهم في تحقيق الفوز التنظيمي، إذ أكد (Rogers,etal.,2007) على إن بناء ثقافة الفوز يعد مطلباً أساسياً لتحقيق الفوز التنظيمي للمنظمة، أما الكاتب (Will,2015) فقد أكد على متطلب التغيير التنظيمي الناجح كأساس لتحقيق الفوز التنظيمي وأشار الكاتب (Denton,) إلى 1998 إلى اعتماد متطلب تبني المخاطرة كأساس لتحقيق الفوز التنظيمي وأوضح الكاتب (Lasrado & Zbeck,2017)، بأن التحسين المستمر للمنتجات والعمليات ساعد العديد من المنظمات على الحصول على جوائز التميز وبالتالي فإن التحسين المستمر يُعد مطلباً مهماً لتحقيق الفوز التنظيمي، وانسجاماً مع ما تقدم ولتحقيق أهداف البحث سيتم اعتماد بعض متطلبات الفوز التنظيمي كأبعاد له والذي يتوافق مع طبيعة موضوع البحث وتشمل: بناء ثقافة الفوز، والتغيير التنظيمي الناجح، والتحسين المستمر، وتبني المخاطرة، والتي سيتم مناقشتها في أدناه:

1. بناء ثقافة الفوز Building a winning culture

تعد ثقافة الفوز حصيلة تأثير عصر المعرفة وظهور احتياجات جديدة للزبائن، فضلاً عن تعزيز الابتكار والمنافسة المستمرة في مجتمع متغير، يشدد على السعي نحو الأصالة والتجريب، وتحقيق الريادة في الأعمال، والقدرة على التكيف مع التغيير، والفاعلية في تقديم منتجات جديدة وحصريّة من أجل تحقيق النجاح السريع (Cameron & Quinn , 2006 : 119) ، وفي هذا المجال يتفق الباحث مع (Hall et al., 1993: 460) على أن ثقافة الفوز يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل للمنظمة ويمكن أن تكون مصدراً للمزايا التنافسية بمعنى أنها تسهم في تحسين وتطوير الإنجاز والأداء والسعي نحو الفوز برضا الزبائن والفوز على المنافسين.

2. التغيير التنظيمي الناجح Successful organizational change

إن التغيير التنظيمي يشير إلى عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف تحسين قدرة المنظمة على تحقيق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح (جلاب، 2011: 667). وأتفق (Aljuboori & Mansoor , 2005 : 167) و(Hill & Jones , 2001 : 486) على أن التغيير التنظيمي يشير إلى عملية تحول وضع المنظمة الحالي إلى وضع جديد مرغوب به لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح للمنظمة ومن ثم الفوز التنظيمي . إن محاولة التغيير التنظيمي تعد معركة شاقة طويلة ومرهقة. وبالتالي، قبل الشروع في أي مبادرة تغيير كبيرة، من الأهمية بمكان أن تكون لدى المنظمة صورة واضحة ومتكاملة عن مكانتها في بيئة الأعمال الحالية (الوضع الحالي)، والمكانة التي ترغب في الوصول إليها (الحالة المقصودة)، ومن المهم كذلك تحديد ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية الحالية جاهزة بشكل كافٍ لاستيعاب التغيير من خلال الاستعانة بدعم ومساعدة جميع أصحاب المصالح، نتيجة لذلك، ينبغي أن يكون لدى الإدارة والموظفين فهم مشترك لعملية التغيير ومعرفة أسباب إجراء التغييرات في ثقافة المنظمة (Mbeba,2018:23).

3. التحسين المستمر continuous improvement

يعد التحسين المستمر مدخلاً مهماً لعدد من الأنشطة تجعل عملية التفكير المنطقي أداة لمعالجة المشاكل، إذ يسهم ذلك في إنشاء ثقافة مستدامة تركز على مساهمة جميع العاملين في المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمة المتعلقة بالبقاء والتكيف مع متطلبات البيئة والسعي نحو النجاح والفوز التنظيمي من خلال اعتماد برامج عديدة منها، إدارة الجودة الشاملة، والإنتاج الرشيق، والانحرافات الستة (Lizavelli & Toledo,2016:3-4). ويشمل التحسين المستمر كلا من العاملين في المنظمة والمكان والمعدات والمواد والجراءات، وإن الفكرة الأساسية له هي تحسين العمليات والتي تتم من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وأفكار جديدة في المنظمة (Heizer & Render,1999:83). أي أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز والفوز لابد لإدارتها أن تعتمد منهج التحسين المستمر في إعداد خططها وتنفيذها وإنجاز هذه الخطط، إذ إن التحسين المستمر لا يقتصر فقط على تحسين العمليات الإنتاجية فحسب، بل يمتد إلى تحسين علاقة إدارة المنظمة مع العاملين والموردين والزبائن (Jansmyr & Graas,2012:9).

4. تبني المخاطرة Adopt risk

تتعلق المخاطرة دائماً بظروف عدم اليقين أو حالة الغموض، وخاصية تبني المخاطرة تجعل المنظمة تميل نحوها دائماً وترغب في توسيع دائرة نجاحها، وهذا ما يشجعها على اتخاذ قرارات في ظل تعقيد البيئة المحيطة بها، حتى لو قلت المعلومات المطلوبة عنها لاتخاذ القرارات (باغة، 2021، 351). أن اعتماد إدارة المنظمة أسلوب تبني المخاطرة يشير إلى احتمالية حصولها على المكافأة أو تحقيق عوائد مجزية وتكون أكثر من احتمالية الفشل وبالتالي تحقق المنظمة النجاح (Robert &

(Meier,2001:3). وتمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من وجود حالة عدم التأكد البيئي، ويعني ذلك العمل بجرأة من دون معرفة النتائج، فيتطلب من المنظمات الرائدة أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة حتى لو دعت الحاجة الى اتباع الأساليب القديمة أو تقديم المنتجات القديمة، ان المنظمة التي تسعى الى تحقيق عوائد مالية كبيرة ينبغي عليها اتخاذ المخاطرة، مثل اقتراض رؤوس أموال كبيرة، وتقديم سلع وخدمات جديدة لأسواق غير مجربة، والاستثمار في التقنيات غير الشائعة (Dessler etal,2007:461).

المبحث الثالث: الجانب العملي

❖ أولاً: وصف وتشخيص المتغير المستقل المرونة التنظيمية:

يتمثل المتغير المستقل بالمرونة التنظيمية، وقد قيس من خلال ثلاثة ابعاد فرعية (المرونة الاستراتيجية، مرونة العلاقات، مرونة التعلم) في سبعة فنادق، اذ تمثل البعد (18) فقرة، وبحسب مقياس (Chen et al.,2021)، ونتائج التحليل العاملي التوكيدي التي اكدت ان جميع الفقرات تمثل الغرض التي اعدت لأجله وتوافقت مع الجانب النظري، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير المرونة التنظيمية كما موضح في الجدول (2) الى حصوله على وسط حسابي موزون (4.24) مرتفع التوفر جداً، والناجم عن قدرة الفندق على مواجهة التحديات والتكيف معها من خلال اجراء التعديلات المناسبة في موارده الداخلية بهدف البقاء والاستمرار والنمو في ظل بيئة شديدة التغيير وتحتاج الى التجديد ومواكبة العمل الفندقي اسوة بالفنادق العالمية ومشاهدات الباحث وملاحظاته حول الخدمة وأساليب الاستقبال وتوفير ما يحتاجه الضيف من وسائل ترفيه تتلاءم والمبالغ التي يدفعها ليشعر بجودة الخدمة ذات التكيف مع ما يرغب والاستماع الى رأيه بشكل مستمر ومحاكاتها لتجارب الفنادق الأخرى، اذ اهتمت الإدارات الفندقية بهذه السلوكيات والممارسات بنسبة (84.8%)، فيما اتضح اتفاقهم وتجانس آرائهم حول توفره، وبمعامل اختلاف نسبي (11.15%)، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.473)، وقد قيس بعد المرونة الاستراتيجية من خلال الفقرات (1-6)، اذ حصل البعد اجمالاً على وسط حسابي (4.25) مرتفع التوفر جداً وبمعامل اختلاف نسبي (12.25%)، وبانحراف معياري (0.521)، واهتمام نسبي (85%)، اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق مرتفع في اراء العينة حول قدرة الفندق على البقاء وتعزيز ميزته التنافسية بمرور الوقت، مما يساعده على تشخيص نقاط ضعفه ومعالجتها والقضاء عليها والقدرة على اختيار انموذج النجاح المناسب بحسب الموقف التنافسي ودرجة الاستجابة والاستعداد، اما على مستوى الفقرات الست فقد حصلت على وسط حسابي موزون تراوح (4.15-4.32) من المرتفع الى مرتفع المستوى جداً، ويمارس باهتمام نسبي (83%-86.4%) عال في امتلاك الفنادق ميدان البحث قيادة جيدة تدرك كيفية ربط الأهداف الاستراتيجية مع القدرات التشغيلية للفندق، وهذا ما تجسد في قدرة إدارة الفندق على تشخيص الظروف الداخلية والخارجية وتحديد توجهها الاستراتيجي، وقد حصلت هذه السلوكيات على معامل اختلاف نسبي (14.93%-19.85%) رتبها من الأكثر اتفاقاً الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (-0.824-0.639) حول ذلك التوفر، أما بعد مرونة العلاقات يتم قياسه باعتماد الفقرات (7-12)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصوله على وسط حسابي موزون (4.34) متوفر، ويمارس من قبل ادارات فنادق الدرجة الممتازة باهتمام نسبي (86.8%) عال، وبمعامل اختلاف نسبي (13.08%)، وبانحراف معياري (0.568) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق مرتفع في اراء العينة حول اعتماد الفنادق على بناء علاقات متينة وإيجابية مع الموردين والزبائن الذين يتم التعامل والتعاقد معهم، فضلاً عن اصحاب المصالح الاخرين لغرض تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون تراوح ما بين (4.25-4.53) مرتفع المستوى جداً، ويمارس باهتمام نسبي (85%-90.6%) عال في سعي إدارة الفنادق لتلبية حاجات زبائنها والاستماع لآرائهم واخذها بنظر الاعتبار، والعمل على تقديم خدمات مميزة وقيمة من نوعها لضيوفه وبما ينال رضاهم، اذ يهدف الفندق الى تحقيق الازدهار والنجاح التنظيمي باعتماد علاقات مرضية مع أصحاب المصالح، فضلاً عن إقامة علاقات عمل جيدة مع الأطراف الخارجية ممن يتعاملون معهم، والحرص على بناء علاقات جيدة مع موظفيهم، والاهتمام بالاقتراعات التي يقدمها المستثمرون وأصحاب المصالح، وقد حصلت هذه الممارسات على معامل اختلاف نسبي (-18.02% 14.03%) رتبها من الأكثر اتفاقاً الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية لهذه الفقرات (0.636-0.759) حول ذلك التوفر، في حين تم اعتماد الفقرات (13-18) في قياس بعد مرونة التعلم، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصوله على وسط حسابي موزون (4.12) متوفر، ويمارس من قبل ادارات فنادق الدرجة الممتازة باهتمام نسبي (82.4%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (15.50%)، وبانحراف معياري (0.639) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق نسبي جيد حول قدرة الفنادق على اكتساب المعرفة الجديدة واستيعابها بشكل فاعل من قبلها لغرض تطوير مهارات افرادها وتعزيز الإمكانية على مواجهة التحديات المحيطة من خلال محاكاة الفنادق المتميزة والتعرف على أسباب نجاحها وخبراتها في حل المشكلات، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون تراوح (4.00-4.25) مرتفع الى المرتفع جداً، ويمارس باهتمام نسبي (80%-85%) الجيد في تحديدها اهداف التعلم بناءً على الخصائص المعتمدة في توجهها التنافسي، المدعوم بالوعي والادراك الواضح للتحديات التي تواجهها في الوقت المناسب، والاهتمام بتكثيف وتعديل أنماط وسلوكيات افرادها نحو التعلم وبما يحسن من أوضاعها في الوقت المناسب، فضلاً عن سعيها لاكتساب المزيد من فرص التعلم من تجارب المؤسسات الفندقية الأخرى، واختيار افضل الفنادق الرائدة والبحث في أسباب نجاحها، والعمل على محاكاة تجاربها الناجحة، وقد حصلت هذه الممارسات على معامل اختلاف نسبي (-21.27% 17.08%) رتبها من الأكثر اتفاقاً الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (0.709-0.851) حول ذلك التوفر.

جدول (2): تحليل وتشخيص المرونة التنظيمية (n=92)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
1	تركز إدارة الفندق على أعمالها وانشطتها الأساسية بشكل مستمر.	4.15	0.824	83	19.85	6
2	يمكن لإدارة الفندق تحديد الظروف الطارئة او المتغيرة المحيطة بها وبالوقت المناسب .	4.21	0.738	84.2	17.52	5
3	تتبنى إدارة الفندق استراتيجية تطويرية طويلة الأمد.	4.30	0.658	86	15.30	4
4	تستطيع إدارة الفندق تشخيص الظروف الداخلية والخارجية وتحديد توجهها الاستراتيجي .	4.25	0.639	85	15.03	2
5	يمكن لأداره الفندق تحقيق التناغم والانسجام مع التغيرات الداخلية والخارجية.	4.27	0.647	85.4	15.15	3
6	يمتلك الفندق قيادة بارعة تفهم كيفية ربط الاهداف الاستراتيجية بالقدرات التشغيلية .	4.32	0.645	86.4	14.93	1
المرونة الاستراتيجية						
7	يقدم الفندق خدمات مميزة وقيمة من نوعها لضيوفه وبما ينال رضاهم.	4.50	0.687	90	15.26	2
8	تسعى ادارة الفندق لتلبية حاجات الزبائن والاستماع لآرائهم وأخذها بنظر الاعتبار.	4.53	0.636	90.6	14.03	1
9	يهدف الفندق الى تحقيق الازدهار والنجاح التنظيمي باعتماد علاقات مرضية مع أصحاب المصالح.	4.27	0.681	85.4	15.94	3
10	تحرص إدارة الفندق على بناء علاقات جيدة مع موظفيها.	4.27	0.727	85.4	17.02	5
11	تسعى إدارة الفندق الى إقامة علاقات عمل جيدة مع جميع الاطراف الخارجية التي تتعامل معهم.	4.25	0.681	85	16.02	4
12	تحرص إدارة الفندق على الاهتمام بالاقترحات التي يقدمها المستثمرون وأصحاب المصلحة .	4.21	0.759	84.2	18.02	6
مرونة العلاقات						
13	تحدد إدارة الفندق أهداف التعلم بناءً على الخصائص المعتمدة في توجهها التنافسي.	4.15	0.709	83	17.08	1
14	يتم اختيار أفضل الفنادق الرائدة والبحث عن اسباب نجاحها ومن ثم محاكاة أسباب ذلك النجاح.	4.00	0.851	80	21.27	6
15	تمتلك إدارة الفندق وعيا وأدراكا واضحا للتحديات التي تواجهها في الوقت المناسب.	4.08	0.720	81.6	17.64	2
16	يمكن لإدارة الفندق تحسين أوضاعها في الوقت المناسب	4.21	0.782	84.2	18.57	4
17	تهتم ادارة الفندق بتكليف وتغيير سلوك الموظفين نحو التعلم	4.25	0.764	85	17.97	3
18	تسعى إدارة الفندق الى تعلم المزيد من تجارب المؤسسات الفندقية الأخرى.	4.01	0.845	80.2	21.07	5
مرونة التعلم						
المرونة التنظيمية						
		4.24	0.473	84.8	11.15	الثالث
		4.12	0.639	82.4	15.50	الثالث

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

❖ ثانياً: وصف وتشخيص المتغير التابع الفوز التنظيمي:

يمثل المتغير التابع (المستجيب) بالفوز التنظيمي، وقد قيس من خلال أربعة ابعاد فرعية (ثقافة الفوز، التغيير الناجح، التحسين المستمر، تبني المخاطرة)، اذ تضمن المتغير (25) فقرة، ونتائج التحليل العاملي التوكيدي التي اكدت ان جميع الفقرات تمثل الغرض الذي اعدت لأجله وتوافقت مع الجانب النظري، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي للفوز التنظيمي في حصوله على وسط حسابي موزون (4.00) مرتفع المستوى والناجم عن امتلاك إدارة الفنادق هدف وغاية وطموحات واستعداد مستمر لتحقيقها من خلال إرضاء زبائنه وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم بخدمة مميزة ذات جودة عالية وكلف منخفضة تجعله مفضل على غيره من الفنادق الأخرى وتمنحه احقية الجلوس في قمة القطاع بعيداً عن أقرب منافسيه، والناشئ من امتلاك ثقافة وتغيير وتحسين مستمر وقدرة على تحمل المخاطرة، اذ اهتمت بهذه الممارسات بنسبة (80%)، فيما اتضح اتفاقهم وتجانس آرائهم حول توفره،

وبمعامل اختلاف نسبي (13.25%)، بينما حصل المتغير اجمالاً على انحراف معياري (0.530)، وقد قيس بعد ثقافة الفوز عبر الفقرات (19-26)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصول التحسين المستمر على وسط حسابي (4.14) متوفر، ويمارس من قبل ادارات فنادق الدرجة الممتازة باهتمام نسبي (82.8%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (12.58%)، وبانحراف معياري (0.521) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق مرتفع في اراء العينة حول اعتماد ادارات الفنادق السبعة على جميع القيم والمعتقدات والفناعات والمبادئ التي يشترك فيها العاملين والتي توجه سلوكياتهم نحو تحقيق مكانة متميزة للفندق مقارنةً بالفنادق الأخرى، يضاف لذلك وجود قيم ومعتقدات تشجع على روح المبادرة والالتزام واكتساب المعرفة والخبرة، والمهارة والتوجه الى المبادرة واستثمار الفرص التي تولدها بيئة التنافس، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت اربعتها على وسط حسابي تراوح (4.28-4.04) مرتفع المستوى وتمارس باهتمام نسبي (80.8%-85.6%) العالي الى الجيد في توجيه إدارة الفندق سلوكيات افراده لتلبية حاجات ورغبات ضيوفها، والالتزام بتحويل وعودها لإجراءات منضبطة، وتمكينهم وتشجيعهم على تحسين ممارسات وسلوكيات العمل، وقد حصلت هذه الأنشطة على معامل اختلاف نسبي (14.81%-20.39%) رتبها من الأكثر اتفاقاً الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (0.634-0.984) يشير الى الاتفاق على ممارستها بالشكل الحالي، أما بعد التغيير الناجح فقد تم قياسه عبر الفقرات (31-36)، وقد خلص التحليل الاحصائي الوصفي الى حصوله على وسط حسابي (4.01) متوفر، ويمارس من قبل ادارات فنادق الدرجة الممتازة باهتمام نسبي (80.2%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (17.03%)، وبانحراف معياري (0.683) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق العينة على اعتماد الفنادق السعي نحو مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاح التنظيمي، من خلال امتلاك الجهود المخططة التي تدخل تحسينات على قدرات الفندق والعمل على تجديدها من خلال إدارة تعاونية وإيجاد مناخ تنظيمي يحث على مشاركة الجميع، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي موزون تراوح (3.94-4.07) مرتفع المستوى، وتمارس باهتمام نسبي (78.8%-81.4%) الجيد في العمل على اتخاذ إدارة الفندق الإجراءات الاستباقية لغرض الاستجابة للتغيرات التي تحدث في مستقبل عمله، وامتلاك الفندق موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية تقبل التغيير وتبني أنظمة إدارية مناسبة تواكب التحديات، وقد حصلت هذه المهام على معامل اختلاف نسبي (19.68%-23.12%) رتبها من الأكثر اتفاقاً الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (0.801-0.911) حول ذلك التوفر، في حين قيس بعد التحسين المستمر باعتماد الفقرات (33-37)، وقد حصل على وسط حسابي (4.03) متوفر، ويمارس من قبل فنادق الدرجة الممتازة باهتمام نسبي (80.6%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (17.59%)، وبانحراف معياري (0.709) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق اراء العينة حول اتخاذ إجراءات إدارية وعلمية على شكل خطوات مستمرة وتقييمية تهدف من خلالها الى تشخيص مواطن القوة والضعف لغرض تعزيز الأولى ومعالجة الثانية فضلاً عن تطوير العمليات والأنشطة ذات العلاقة بالأفراد والآلات بغية تقديم قيمة مضافة لكل من الفندق وزبائنها، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (3.96-4.08) متوفر المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (79.2%-81.6%) الجيد في العمل على اعداد الفندق خطط تستند الى نهج التحسين المستمر وتنفيذها بشكل مناسب، والحرص على عقد اجتماعات مستمرة والسماح للعاملين بطرح أفكارهم الإبداعية ومناقشتها، وقد حصلت جميع هذه السلوكيات على معامل اختلاف نسبي (19.72%-24.21%) رتبها من الأكثر اتفاقاً الى الأقل، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (0.797-0.959).

بينما اعتمد بعد تبني المخاطرة الفقرات (38-43)، وقد حصل على وسط حسابي (3.83) متوفر، ويمارس من قبل ادارات فنادق الدرجة الممتازة باهتمام نسبي (76.6%) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (19.08%)، وبانحراف معياري (0.731) اذ تشير هذه النتائج الى اتفاق نسبي مقبول في اراء العينة حول اعتماد اداراتها على المجازفة واستثمار الفرص البيئية لتحقيق عوائد عالية من خلال دخول أسواق جديدة والمبادرة قبل الآخرين بتقديم عروض وخدمات وسلع فندقية على المستوى المحلي والتحوط من إجراءات المنافسين ومراقبتهم باستمرار، اما على مستوى الفقرات فقد حصلت على وسط حسابي تراوح (3.56-4.03) مرتفع المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (71.2%-80.6%) الجيد في حرص اداراتها على اعداد وتحضير المسبق لأسوأ الحالات والظروف التي قد تحدث مسبقاً والاستعداد لمواجهتها بخطط متناسب وحجمها بشكل استباقي، وتحمل المخاطرة وعدها احد العناصر الرئيسية عند اعداد ووضع استراتيجياتها الموجهة للمستقبل، وحصلت جميع هذه الممارسات على معامل اختلاف نسبي (19.95%-33.37%) رتبها بحسب أولوية الاتفاق، فيما تبين ان انحراف الفقرات المعيارية (0.804-1.188) حول ذلك التوفر.

جدول (3): تحليل وتشخيص الفوز التنظيمي (n=92)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
19	تعمل إدارة الفندق على تمكين افرادها وتشجيعهم على تحسين سلوكياتهم .	4.17	0.750	83.4	17.98	3
20	توجه إدارة الفندق سلوكيات موظفيها نحو تلبية حاجات ورغبات الزبائن.	4.28	0.634	85.6	14.81	1
21	تلتزم إدارة الفندق بتحويل وعودها لزيائنها الى إجراءات منضبطة.	4.20	0.684	84	16.28	2
22	عند إجراء تغييرات في ثقافة الفندق توضح الإدارة للعاملين أسباب ذلك .	4.06	0.825	81.2	20.32	6
23	يرغب موظفو الفندق في تبني سلوكيات وقيم تسهم في تقديم الخدمات المميزة لزيائنها.	4.04	0.824	80.8	20.39	7

4	18.08	85.6	0.774	4.28	تركز إدارة الفندق على إسعاد زبائنهم من خلال تحمل المسؤولية عن أعمالها.	24
5	18.88	84.2	0.795	4.21	يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق التوافق بين الزبائن والمساهمين وأعضاء فريق الإدارة العليا.	25
8	25.23	78	0.984	3.90	يقيم الفندق مهرجانات سنوية لجمهوره .	26
الاول	12.58	82.8	0.521	4.14	ثقافة الفوز	
1	19.68	81.4	0.801	4.07	تتخذ إدارة الفندق الإجراءات الاستباقية لغرض الاستجابة للتغيرات التي قد تحدث في المستقبل.	27
2	20.19	81.8	0.826	4.09	يمتلك الفندق موارد بشرية ذات مهارات وقدرات عالية تتقبل التغيير وانظمة إدارية مناسبة تواكب التحديات.	28
3	20.59	81.2	0.836	4.06	تشجع إدارة الفندق العاملين على التغيير وإيجاد رؤية مستقبلية للمكانة السوقية التي تصبو اليها.	29
5	21.39	78.8	0.843	3.94	يستثمر الفندق المنافع المتحققة من التغيير لتحقيق مكاسب إضافية بزيادة عدد المشاركين.	30
4	20.60	79.4	0.818	3.97	تتخذ ادارة الفندق قرارات مناسبة وتنفذ إجراءات لازمة تحت على الاستمرار بجهود التغيير.	31
6	23.12	78.8	0.911	3.94	يحقق التغيير لأفراد الفندق أهدافهم مثل حصولهم على أجور ومكافآت مناسبة ، أو توفير فرص التقدم الوظيفي.	32
الثاني	17.03	80.2	0.683	4.01	التغيير الناجح	
2	20.04	80.8	0.810	4.04	تحرص إدارة الفندق على عقد اجتماعات مستمرة والسماح للعاملين بطرح أفكارهم الإبداعية ومناقشتها.	33
3	20.44	81.6	0.834	4.08	تسعى إدارة الفندق الى البحث عن أفضل الأساليب واستعمال أفضل التقنيات المتطورة .	34
1	19.72	80.8	0.797	4.04	تعمل إدارة الفندق على اعداد خطط تستند الى منهج التحسين المستمر وتنفيذها بشكل مناسب.	35
4	23	80.4	0.925	4.02	تشجع إدارة الفندق الجهود الرامية الى إجراء التحسينات المطلوبة من خلال منح افرادها الحوافز المادية والمعنوية المناسبة .	36
5	24.21	79.2	0.959	3.96	تهدف الإدارة الى اتخاذ خطوات علمية مدروسة من خلال تطوير الأنشطة المتعلقة بالأفراد والآلات والمواد وطرق الإنتاج.	37
الثالث	17.59	80.6	0.709	4.03	التحسين المستمر	
2	21.58	76.8	0.829	3.84	تتحمل إدارة الفندق المخاطرة وتعتبرها أحد العناصر الأساسية عند اعداد ووضع استراتيجياتها.	38
4	23.30	76.2	0.888	3.81	تشجع ادارة الفندق افرادها على تقديم الأفكار الابداعية في جميع مجالات العمل وتمنحهم حرية التجربة.	39
5	25.52	78.6	1.003	3.93	تتميز ادارة الفندق بالقدرة على تطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة من خلال امتلاكها عقل منفتح تجاه المخاطرة .	40
6	33.37	71.2	1.188	3.56	تسعى إدارة الفندق الى أداء الأعمال بجرأة من دون معرفة النتائج مثل اقتراض رؤوس أموال كبيرة ، أو الاستثمار في التقنيات غير الشائعة في القطاع السياحي.	41
3	23.14	76.4	0.884	3.82	يمكن لإدارة الفندق احتساب المخاطرة المنبثقة عن الأنشطة الجديدة غير النمطية والتحوط لها.	42
1	19.95	80.6	0.804	4.03	تحرص ادارة الفندق على التحضير والاعداد المسبق لأسوأ الحالات والظروف والاستعداد لمواجهةها، بإعدادها الخطط المناسبة.	43
الرابع	19.08	76.6	0.731	3.83	تبني المخاطرة	
	13.25	80	0.530	4.00	الفوز التنظيمي	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

❖ ثالثاً: اختبار تأثير المرونة التنظيمية في الفوز التنظيمي:

تحددت فرضية البحث الرئيسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الاستراتيجية، مرونة العلاقات، مرونة التعلم) في الفوز التنظيمي وأبعاده (ثقافة الفوز، التغيير الناجح، التحسين المستمر، تبني المخاطرة) ولتحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد وبحسب فرضية البحث الرئيسة: تؤثر ابعاد المرونة التنظيمية مجتمعة في الفوز التنظيمي تأثيراً معنوياً.

أظهرت نتائج الجدول (4) وجود انموذج اولي حصل على قيمة (F) المحسوبة (16.864) وبمعامل تفسير بلغ (0.365)، ومعامل تفسير معدل (0.343) وبقية احتمالية (0.000)، فيما تبين وجود انموذج افضل يشير الى وجود معامل تفسير (0.363) وبقية احتمالية (0.000)، وبمعامل تفسير معدل (0.349)، اذ استطاعت ابعاد المرونة التنظيمية مجتمعة (المرونة الاستراتيجية، مرونة العلاقات، مرونة التعلم) من تفسير ما نسبته (34.9%) من التغيرات التي تطرأ على الفوز التنظيمي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (65.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر وهو انموذج مقبول ويمكن الاعتماد عليه، فيما ظهرت قيمة (F) المحسوبة للانموذج (25.345) وبقية احتمالية (0.000) ومعنوية الانموذج، اذ وجد تأثير إيجابي لبعده مرونة العلاقات في الفوز التنظيمي اجمالاً مقدار (0.290) وبقية احتمالية (0.004) وبقية (T) المحسوبة (2.935)، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي لبعده مرونة التعلم في الفوز التنظيمي مقدار (0.300) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحسوبة (3.412)، اذ تمكنت ادارات فنادق الدرجة الممتازة من استثمار مرونة العلاقات ومرونة التعلم في تحسين مستوى الفوز التنظيمي، ولكنها لم تستطع توظيف المرونة الاستراتيجية في تحسين مستوى الفوز التنظيمي، ومن جميع ما استعرض من نتائج، تقبل فرضية البحث الرئيسية الثانية (تؤثر ابعاد المرونة التنظيمية مجتمعة في الفوز التنظيمي تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الفوز التنظيمي (Y)} = (1.510) + (0.290 * \text{مرونة العلاقات}) + (0.300 * \text{مرونة التعلم})$$

جدول (4): تأثير المرونة التنظيمية بأبعاده في الفوز التنظيمي (n=92)

الفوز التنظيمي							المتغير المستقل
F	T	P-V	A R ²	R ²	β	α	
16.864	0.547	0.586	0.343	0.365	0.055	1.394	المرونة الاستراتيجية
	2.612	0.011			0.273		مرونة العلاقات
	3.217	0.002			0.290		مرونة التعلم
الانموذج الافضل							
25.345	2.935	0.004	0.349	0.363	0.290	1.510	مرونة العلاقات
	3.412	0.000			0.300		مرونة التعلم

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

❖ أولاً: الاستنتاجات

1. اتضح اهتمام فنادق الدرجة الممتازة بالمرونة التنظيمية نتيجة لامتلاكها قيادة إدارية جيدة تفهم الية ربط أهدافها الاستراتيجية بقدراتها التشغيلية، فضلاً عن تركيزها على الاعمال والأنشطة الأساسية بشكل مستمر.
2. تبين الاهتمام العالي بمرونة العلاقات وبما أدى الى تحسين مستوى مرونة الفنادق التنظيمية نتيجة لسعيها الى تلبية حاجات زبائنها والاستماع لآرائهم واخذها بنظر الاعتبار من منظور التغذية الراجعة، فضلاً عن حرصها على الاهتمام بالاقتراحات التي يقدمها المستثمرون وأصحاب المصلحة.
3. توجهت فنادق الدرجة الممتازة الى التغيير الناجح وبما يحسن من قدرتها على بلوغ مستويات جيدة من الفوز التنظيمي نتيجة لاتخاذها إجراءات استباقية تستجيب من خلالها للتغيرات التي تحدث في المستقبل القريب، والاهتمام بتحقيق التغيير لأهداف افرادها كحصولهم على أجور ومكافآت مناسبة وتوفير فرص التقدم الوظيفي.

❖ ثانياً: التوصيات

1. العمل على تحسين اهتماماتها بمرونة العلاقات من خلال سعي فنادق الدرجة الممتازة الى تلبية حاجات زبائنها والاستماع لآرائهم واخذها بنظر الاعتبار، فضلاً عن تقديم خدمات مميزة وقيمة من نوعها لضيوفها وبما ينال رضاهم.
2. الاهتمام بمرونة التعلم وبما يزيد من قدرة الفنادق على الارتقاء بمستوى المرونة التنظيمية، وذلك بتحديد اهداف التعلم بناء على الخصائص المعتمدة في توجهها التنافسي، فضلاً عن تحسين وعيها وادراكها للتحديات التي تواجهها في الوقت المناسب، والسعي الى التعلم من تجارب الفنادق.
3. على فنادق الدرجة الممتازة استثمار مرونتها التنظيمية في تحسين فوزها التنظيمي، وتوجيه مرونة العلاقات ومرونة التعلم لذلك الهدف، فضلاً عن تحسين ثقافة الفوز، والاستعداد للتغيير الناجح باعتماد المرونة الاستراتيجية ومرونة التعلم ومرونة العلاقات، والارتقاء بمستوى التحسين المستمر بالاستناد الى مرونة علاقاتها، يضاف لذلك تحسين مستوى تبنيها للمخاطرة من خلال اعتمادها على مرونة التعلم.

المصادر

- [1] باغة، محمد حمد، (2021)، "الدور الوسيط للسلوك المخطط للنية الريادية في العلاقة بين الخصائص الريادية والتوجه الريادي لدى رواد الأعمال في مصر"، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، المجلد (58)، العدد (1)، ص- ص 400-345.
- [2] جلاب، إحسان دهش (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- [3] الجنابي، حازم نزياب (2016)، "أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية : بحث تطبيقي"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (11)، العدد (36) . ص . 166 – 186 .
- [4] رشيد، ظافر حسين، والمشهداني، كمال علوان (2016)، الإحصاء للتخصصات الإدارية والمحاسبية، العراق، بغداد: مكتب الجزيرة للطباعة والنشر .
- [5] عمير، عراك عبود (2019)، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول الى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (26)، ص.215-238
- [6] المشهداني، محمود خليل (1989)، الإحصاء ، دار الحكمة للنشر .
- [7] Al Rashidi, H. S., Aktham, A., & Sarayreh, A. L. (2019), "Organizational Resilience and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait", International Journal of Human Resource Studies, Vol.(9) , No .(3), PP. 116-134.
- [8] Aljuboori , A., & Mansoor , T. (2005), Strategic management : Concept, Context and Cases, Dar weiel , Amuan .
- [9] Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020), "Be flexible: turning innovativeness into competitive advantage in hospitality firms", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.(32), No.(2), PP.605-624.
- [10] Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page Publishers. 5th ed Graphic craft limited , Hong Kong .
- [11] Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). "The effect of strategic Resilience configurations on product innovation. European Journal of Management and Business Economics", Vol. (27), No. (2) , pp. 129 – 140 .
- [12] Borekci, D. Y., Say, A. I., Kabasakal, H., & Rofcanin, Y. (2014). "Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks". Journal of Management & Organization, Vol.(20), No.(6), PP. 808–831.
- [13] Brozovic, D., Nordin, F., & Kindström, D. (2016). "Service Resilience : conceptualizing value creation in service". Journal of Service Theory and Practice, Vol.(26) , No.(6) , PP.868-888.
- [14] Carlana, M., La Ferrara, E., & Pinotti, P. (2018). "Goals and gaps: Educational careers of immigrant children", Working Paper, Harvard Kennedy School.
- [15] Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). "Defining, Conceptualizing, and Measuring Organizational Resilience: A Multiple Case study", Sustainability, Vol. (13), No.(5), PP.1-25.
- [16] Cocks, G (2009). "High performance down under: Lessons From Australia's winning Companies", Journal of business strategy, Vol. (30) , No.(4), PP. 17 – 22.
- [17] Coutu, D. L. (2002). "How resilience works", Harvard business review, Vol.(80), No.(5), PP. 46-56.
- [18] Denton, D. K. (1998). "Creating a winning organization, Empowerment in Organizations", Vol.(6), No.(3), PP. 81-93,
- [19] Dessler, G. (2007). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Prentice Hall .
- [20] Donkor, J., Donkor, G.N.A., & Kwarteng, C.K. (2018). "Strategic planning and performance of SMEs in Ghana: The moderating effect of market dynamism", Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol.(12), No.(1), PP. 62-76.
- [21] Godwin, I., & Amah, E. (2013), "Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations", Developing Country Studies, Vol.(3), No.(9), PP. 104-120.
- [22] Hamel, G. and Välikangas, L. (2003). "The quest for resilience". Harvard Business Review. Vol. (81), No.(9), PP. 52–63.
- [23] Hays, William (1999). Statistics for the Social Sciences, 5th ed., Aholt international Edition, New York .

- [24] Heizer, J., Render, B. (1999). *Principles of operations Management*, 3rd ed., Prentice Hall, Inc., USA .
- [25] Hill, C. W., & Jones, G.R.(2001). *Strategic Management theory: An Integrated approach*, 5th ed., Black well publisher Inc., USA .
- [26] Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", *Strategic management journal*, Vol.(22), No.(2), PP. 125-139.
- [27] Holling, C. S. (1973). "Resilience and stability of ecological systems", *Annual review of ecology and systematics*, Vol.(4) , No.(1), PP. 1-23.
- [28] Jansmyr, M. & Graas, R. (2012). "Continuous Improvement product development : An Action Research study for Enhancing Quality Culture", Master thesis, Department of in technology management and Economics division of Quality sciences, Chalmers University of technology.
- [29] Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). "Organizational resilience: A conceptual integrative framework", *Journal of Management & Organization*, Vol.(18), No.(6), PP.762-773.
- [30] Kasim, A., Ekinçi, Y., Altınay, L., & Hussain, K. (2018), "Impact of market orientation, organizational learning and market conditions on small and medium-size hospitality enterprises", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol.(27), No.(7), PP. 855-875.
- [31] Khin, S., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2012). "The integrated effect of strategic orientations on product innovativeness: moderating role of strategic Resilience", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.(65), PP. 743-748.
- [32] Lasrado, F., & Uzbek, C. (2017). "The excellence quest: a study of business excellence award-winning organizations in UAE". *Benchmarking: An International Journal*. Vol.(24), No.(3), PP.716-734.
- [33] Lim, B. T., Ling, F. Y., Ibbs, C. W., Raphael, B., & Ofori, G. (2011). "Empirical analysis of the determinants of organizational Resilience in the construction business", *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol.(137), No .(3),PP. 225-237.
- [34] Lizareli, F.L .,& Toledo, J .C, (2016). "Practices for Continuous Improvement of the product Development process : a Comparative Analysis of Multiple Cases", *Scielo Analytics Journal*, Vol.(23), No.(3), PP .535-555.
- [35] Manfield, R., & Newey, L. (2018). "Resilience as an entrepreneurial capability: Integrating insights from a cross-disciplinary comparison". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.. (24), No. (7), 1155-1180.
- [36] MBEBA, R. D. (2018). "Essence of a Flexible Organizational Culture to Influence Change in the 21st Century Organization". *Journal of International Cooperation and Development*, Vol.1 , No.(1), PP. 13-25.
- [37] Melián-Alzola, L., Fernández-Monroy, M., & Hidalgo-Peñate, M. (2020). "Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organizational resilience". *Tourism management perspectives*, Vol.(36), PP.1-14.
- [38] Mitchell, R., & Boyle, B. (2010). "Knowledge creation measurement methods". *Journal of Knowledge Management*. Vol.(14), No.(1), PP.67-82.
- [39] Petak, Z. (2002). Political economy of the croatian devolution. In *Institutional Analysis and Development Mini-Conference*.
- [40] Pichon-Riviere, A., Soto, N., Augustovski, F., & Sampietro-Colom, L. (2018). "Stakeholder involvement in the health tech-nology assessment process in Latin America". *International Journal of Technology Assessment in Health care*, Vol. (34), No.(3), PP.248-253.
- [41] Rajhans, K .(2018). "Effective Communication Management: A Key to Stakeholder Relationship Management in Project-Based Organizations", *IUP Journal of Soft Skills*, Vol. (12), No.(4), PP. 47-66.

- [42] Rawlings , John O., Pantula , Sastry G., Dickry, David A. (1998). Applied Regression Analysis: A Research tool, 2nd ed., Springer, New York .
- [43] Robb, D. (2000). "Building resilient organizations". OD Practitioner, Vol. (32), No.(3), PP. 27-32.
- [44] Robert, M. & Meier, R. (2001). "Sex differences and Risk Taking propensity of Entrepreneurs, Journal of small Business management, Vol. (26), No. (1) .
- [45] Rogers, P., & Meehan, p., (2007). Building a winning Culture. Business strategy series. Jeremy Bain, & Company.
- [46] Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). "What we know and do not know about organizational resilience". International Journal of Production Management and Engineering, Vol.(6), No. (1),PP. 11-28.
- [47] Schulze, M., & Heidenreich, S. (2017). "Linking energy-related strategic Resilience and energy efficiency-The mediating role of management control systems choice". Journal of cleaner production, Vol.(140), No.(3) PP. 1504-1513.
- [48] Shadid , E.O., & Al- Nuiami, M.(2012). "Measuring the effect of strategic Fit Between Adaptive Competitive strategy and Business intelligence in Achieving Organizational Excellence : An Empirical study On Jordanian Insurance Companies". Middle East university Master in E-Business .
- [49] Umoh, G. I., Amah, E., & Wokocha, H. I. (2014). "Management development and organizational resilience: A case study of some selected manufacturing firms in Rivers State, Nigeria". IOSR Journal of Business and Management, Vol.(16), No.(2),PP. 7-16.
- [50] Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). "Organizational resilience: towards a theory and research agenda". IEEE international conference on systems, man and cybernetics, PP. 3418-3422.
- [51] Werner, E. E., & Smith, R. S. (1977). Kauai's children come of age. Honolulu: University Press of Hawaii.
- [52] Will, M. G. (2015). "Successful Organization Change through Win-win: How change Managers Can Create Mutual been fits". Journal of Accounting & Organizational Change , Vol. (11), No. (2), PP. 193- 214 .



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

The Effect of Organizational Resilience on Organizational Winning - Field Research in A Sample of Premium-Class Hotels in Iraq

Hiba B. Tayseer hiba.alsoud1103@coadec.uobaghdad.edu.iq Al- Rafidain University College, Baghdad, Iraq	Ghani D. Al-Zubaidi ghani@coadec.uobaghdad.edu.iq College of Administration and Economics - Baghdad University, Baghdad, Iraq
--	--

Article Information

Article History:

Received: August, 14, 2022

Accepted: August, 30, 2022

Available Online: August, 31, 2023

Keywords:

Organizational Resilience, organizational
Winning, premium-class hotels.

Abstract

The research aims to test the impact of the Organizational Resilience on the Organizational Winning, and the research problem was to study and explain the role played by the Organizational Resilience in achieving the Organizational Winning. The research community included managers of (103) excellent hotels in Iraq, from all administrative levels, whereas the research sample, which was an intentional sample consisted of (92) managers. To achieve the objectives of the research, the descriptive analytical method was used, and the researcher relied on the questionnaire as a tool for collecting primary data, and these data were analyzed using statistical programs (SPSS V.28-SMART PLS V.3.3), based on descriptive and inferential statistics methods. The research reached a set of conclusions, the most important of which is the ability of the premium-class hotels to adopt the risk-taking in order to improve their Organizational Winning as a result of their keenness to prepare in advance for the worst cases and circumstances and their readiness to confront them with appropriate plans, as well as their endeavor to perform bold actions such as borrowing large capitals, and investing in uncommon techniques within the tourism sector.

Correspondence:

Hiba B. Tayseer

hiba.alsoud1103@coadec.uobaghdad.edu.iq

[doi: https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.562](https://doi.org/10.55562/jrucs.v53i1.562)