

## اثر الرشاقة التنظيمية علي قدرة المنظمة في ادارة الازمة دراسة تطبيقية علي مجموعة هيلتون لادارة الفنادق- مصر للعام ٢٠١٩-٢٠٢٠ في ظل جائحة كوفيد-١٩

د/ طه قاسم (الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)  
د/حازم رشيد (الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري)  
/ سامية محمود محمد عابدين (باحثة ماجستير ادارة اعمال)

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى بيان اثر تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية على ادارة ازمة جائحة (كوفيد-١٩) ، ومدى ادراك العاملين لاهمية كلا من رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة في ادارة الازمات ، بالتطبيق على مجموعة هيلتون لادارة الفنادق - مصر ، حيث تدير عدد (١٤) فندق سياحي في جمهورية مصر العربية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة الاراء على عينة من العاملين في المجموعة الفندقية في نطاق القاهرة الكبرى والاسكندرية ، وقد تم توزيع استبانة الاراء على عينة من (٤٣٥) ، ومن خلال اجراء اختبار الانحدار الخطى المتعدد ، تم التعرف على مستوى القوة التاثيرية لتطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية على ادارة الازمة خلال الجائحة وبالاخص الفترة (٢٠١٩-٢٠٢٠) حيث تم التوصل الى ان الرشاقة التنظيمية بابعادها تؤثر على توافر الية للانذار المبكر والتنبؤ بالازمة بنسبة ١٦.٠٩% ، وتؤثر على عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية بنسبة ٢٧.٤٦% ، وتؤثر على متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء بنسبة ١٤.٩٧% ، و جاءت النتائج بمستوى معنوية اقل من ٥% مقبول احصائيا وبدرجة ثقة اكبر من ٩٥% ، واوصت الدراسة باهمية الاستفادة من ابعاد الرشاقة التنظيمية والوعي لدى جميع العاملين في الفنادق حول تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية في ادارة الازمات المحتملة .

### كلمات مفتاحية: الرشاقة التنظيمية - ادارة الازمة - كوفيد ١٩

## Abstract

### **The impact of organizational agility on organization's ability to manage the crisis , An applied study on the Hilton Group for Hotel Management – Egypt For the year 2019-2020 in light of the Covid-19 pandemic**

The study aimed to show the impact of applying the dimensions of organizational agility on managing the pandemic crisis (Covid-19), and the extent to which workers realize the importance of both sensing agility, agility in decision-making and agility in practice in crisis management, by applying to the Hilton Group for Hotel Management - Egypt, where it manages a number (14) A tourist hotel in the Arab Republic of Egypt, and the study relied on the descriptive approach. A questionnaire of opinions was distributed to a sample of workers in the hotel group in the Greater Cairo and Alexandria. The questionnaire of opinions was distributed to a sample of (435), and through a linear regression test Multiple, the level of impactful power was identified to apply the dimensions of organizational agility to crisis management during the pandemic, especially the period (2019-2020), where it was concluded that organizational agility with its dimensions affects the availability of an early warning and forecasting mechanism for the crisis by 16.09%, and affects the presentation of solutions and alternatives and taking The decision is efficient and effective at a rate of 27.46%, and affects

the follow-up of results, assessment of the situation and verification of stability of performance by 14.97%, and the results came with a level of significance less than 5% that is statistically acceptable and with a greater confidence Out of 95%, the study recommended the importance of benefiting from the dimensions of organizational agility and awareness among all hotel workers about applying the dimensions of organizational agility in managing potential crises.

**Keywords: organizational agility - crisis management - covid 19.**

#### - المقدمة:

إن الرشاقة التنظيمية تعد من أهم الأساليب الإدارية في المنظمات التي تهتم بتعزيز الأداء، واستمرارية وجودها ورفع مستوى أداء العاملين فيها، وفي ضوء ذلك يمكن أن تساهم في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، وهذا يعتمد على مدى قدرة المنظمة على إدراك الأزمة والأوضاع المحيطة والقدرة على التجاوب السريع مع التغيرات السوقية، وتحتاج إدارة الأزمات إلى توافر منهجاً إدارياً يتطلب تطبيق مجموعة من المعايير والإجراءات الوقائية والعلاجية التي تساهم في تقليل مخاطر الأزمة والحد من أثارها واستثمارها كفرصة للنجاح وتحقيق عوائد أعلى من خلال إدراك الأزمة وأخذ التدابير اللازمة لإدارتها وجمع البيانات المتعلقة بها بدقة وتحديد البدائل ودراستها والاختيار فيما بينها. (الحارث، ٢٠١٩)

تعتبر الرشاقة التنظيمية عن قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير المتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية (التي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد) على أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء

والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.(العجری ، ٢٠١٧)

فالمنظمة التي لاتحافظ على الرقابة التنظيمية ستصبح عرضة للازمات ، باعتبارها منظمة جامدة غير قادرة على التنبؤ بالاحداث ، وبالتالي يعكس ذلك على قدرتها على الاستمرار ، وطالما توافرت ابعاد الرقابة التنظيمية في المؤسسة فقد تتفوق على غيرها للحفاظ على التميز و لكي يتحقق ذلك لابد ان يتم ايجاد وسيلة فعالة لتطبيق ممارسات الرقابة في ظل امكانيات المنظمة وقدراتها الفعالة واستجابتها السريعة باساليب عالية المرونة لمعالجة المصاعب والقضايا التي تواجهها مستقبلا بصورة منطقية ، ولغايات التكيف والموائمة السريعة بكفاءة عالية ازاء التغيرات غير المتوقعة.(Wendler,2014)

ومن ثم فالعلاقة بين الرقابة التنظيمية وادارة الازمات هي علاقة متصلة في ظل المفاهيم الإدارية التي اوضحت الترابط بين العمليتين في ضوء تحليل العديد من الازمات العالمية التي لاقت اهتماماً وانتشاراً في السنوات الأخيرة،ومن ثم فالاصل في الخروج من الازمة هو تطبيق ممارسات وابعاد الرقابة التنظيمية على معايير ادارة الازمة ، بجانب أن استشعار الحدث ووضع تصور لمواجهة واتخاذ القرار ومتابعة نتائجه لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلا من خلال اتباع معايير ادارة الازمة مما يؤدي الى بلوغ الأهداف المحددة ويحقق نتائج ذات مردود إيجابي على اداء المؤسسة.(أبو هاشم، ٢٠١٣)

وبالتالي فإن مواجهة وإدارة الأزمات تعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وتطبيق ابعاد وممارسات الرقابة التنظيمية يمكن تحقيق مستوى مرتفع من ادارة الازمة ، وربما يمكن (الإدارة) من التعامل مع الازمات غير المتوقعة ، حيث باتباع المنهج العلمي يمكن مواجهة الأزمة والتوصل إلى حلول تساهم في إنهاءها ، وفي الدراسة الحالية فإن جائحة (كوفيد-١٩) هي نموذج لحدث طارئ غير متوقع ، اثر على قطاع السياحة في جمهورية مصر العربية بشكل كبير، ولا يرتبط بالبيئة الداخلية للفنادق او المنشآت السياحية حتى يمكن استشعاره بسهولة ، ومن ثم فإن اجراء الدراسة التطبيقية والبحث في دور ممارسات الرقابة التنظيمية

على ادارة الازمة وكيفية اتخاذ القرار والمتابعة ، كاجراءات تساهم في التأثير على مستوى ادارة الازمة في مجموعة هيلتون لادارة الفنادق مصر .

## ١ - مشكلة الدراسة :

الدراسة الحالية انطلقت من اشكالية مفادها توضيح اثر الرقابة التنظيمية على السيطرة على الازمة وحسن ادارتها ، والبحث في امكانية تطبيق ابعاد وممارسات الرقابة التنظيمية حتى أن توفرت يمكن تحقيق مستوى مرتفع من ادارة الازمات بالايخص في مجموعة هيلتون لادارة الفنادق - مصر ، حيث تضم المجموعة ١٤ فندقا من اهم الفنادق في القطاع السياحي ، كشركة ادارة للاصول الفندقية ، تتعامل على اكثر من علامة تجارية مختلفة لمؤسسات دولية حول العالم في القطاع السياحي والعقارى ، وتتواجد المجموعة في جمهورية مصر العربية منذ عقود حيث تتمتع بسمعة وصورة ذهنية جيدة لدى العملاء ، فقد جاءت جائحة (كوفيد-١٩) لتغير من شكل الحياة في العالم ، فسبب القيود والاجراءات الاحترازية الشديدة التي تم فرضها على المجتمعات، فقد توقفت الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية كافة ، وأجبرت العديد من المؤسسات باختلاف أنشطتها في كل الدول على الإغلاق الكامل منعا لنفسي الفيروس التاجي القاتل، وتركت تأثيرات ضخمة وكبيرة على بعض من أشكال الحياة المعتادة، فغيرت في أنماط الحياة العادية ، مما جعل عام ٢٠٢٠ سنة استثنائية في كل شيء ، ومن القطاعات التي تاثرت بشكل سلبي ، هو قطاع السياحة نظرا لاتجاه العديد من دول العالم الى الاغلاق بنسب متفاوتة مابين اغلاق كامل الى اغلاق جزئي ، مع توقف حركة السفر بين الدول وايضا المدن ، ولا يتوقف الحديث عند توقف السياحة ولكن امتد الامر الى توقف الانتقالات المرتبطة بصميم الاعمال الادارية والتنفيذية في الشركات ، وانخفض معدل الاشغالات بالفنادق، وبذلك لم يعد أمام العديد من المديرين ومسؤولي القطاع الا اتخاذ قرارات صعبة لمواجهة الازمة ، وبقدر الازمة فقد اتجه بعضهم للاغلاق الكلي دون النظر الى امكانية ادارة الازمة بشكل مختلف ، وانطلاقا من الاشكالية فانه قد تم صياغة التسؤال التالي:

- مما هو اثر الرقابة التنظيمية على قدرة المؤسسات الفندقية على ادارة الازمة في ظل جائحة كوفيد-١٩ خلال العام ٢٠١٩-٢٠٢٠ ؟  
٢- أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة في ( أهمية نظرية – أهمية عملية ) على النحو التالي :  
- الأهمية النظرية : تتشكل الأهمية النظرية فيما تحويه الدراسة من آراء وعرض المفاهيم حول الرقابة التنظيمية وإدارة الازمة ، وتقديم التوصيات التي تم صياغتها كمساهمة تعبر عن رؤية مستقبلية لإمكانية الاعتماد على ابعاد الرقابة التنظيمية في ادارة الازمة ، كون ان الدراسة تناقش موضوعين من الموضوعات المتجددة في ظل حدوث ازمتان فانهما يناقشان قدرة الادارة على التكيف مع المواقف المختلفة في بيئة تنظيمية معقدة ومتغيرة ، ومحاولة ربط مخرجات ذلك في العمل ، كما أنها تشكل دليل استرشادي للمؤسسات التي تسعى الى تطبيق ابعاد الرقابة التنظيمية.

- الأهمية العملية : سعت الدراسة الى ترجمة المفاهيم النظرية والتطبيق من خلال قياس اثر ابعاد الرقابة التنظيمية على ادارة الازمة والبحث في مدى تأثير تلك الابعاد على توافر نظم للانداز المبكر بالازمة و اتخاذ القرار وفقا للمعطيات والموارد المتاحة ، في سبيل احداث التكامل بين الموارد وادوات حل الازمة ، في سبيل تجاوز الاثر السلبي الناشئ عن جائحة (كوفيد١٩) ، فقد تساهم الدراسة على المستوى العلمي في تقديم نموذج يمكن من خلاله التنبؤ بكيفية ادارة الازمة حال استشعارها ، وبالاخص في هذا المجال شديد الحساسية كقطاع السياحة .

٣- أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي وهو بيان اثر تطبيق ابعاد الرقابة التنظيمية على ادارة الازمة الناتجة عن جائحة كوفيد-١٩ في مجموعة هيلتون لادارة الفنادق- مصر ، حيث تفرع من الهدف الرئيسي عدة اهداف على النحو التالي :

- ١- عرض الاطار النظرى والمفاهيمي للرقابة التنظيمية ليتضمن اراء الباحثين مما تم استقراءه من الدراسات السابقة والادبيات التى تناولت ابعاد الرقابة وخصائصها واهميتها وبيان العلاقة النظرية بين الرقابة التنظيمية وادارة الازمات فى المؤسسات .
- ٢- التعرف على مدى ادراك العاملين بالمجموعة لابعاد الرقابة التنظيمية ممثلة فى رقابة الاستشعار و رقابة اتخاذ القرار و رقابة الممارسة ومدى امكانية الاستفادة من ذلك فى ادارة الازمات فى المجموعة.
- ٣- التعرف على مستوى القوة التأثيرية لتطبيق بُعد رقابة الاستشعار على ادارة الازمة ممثلة فى جائحة كوفيد-١٩ وذلك من خلال الدراسة التحليلية .
- ٤- دراسة الاثر الناتج من تطبيق بُعد رقابة اتخاذ القرار على ادارة الازمة ممثلة فى جائحة كوفيد-١٩ وذلك من خلال استطلاع اراء العاملين وبيان مقدار القوة التأثيرية
- ٥- بيان تأثير تطبيق رقابة الممارسة والتطبيق على ادارة الازمة ممثلة فى جائحة كوفيد ١٩ والتغيرات السوقية التى احدثتها الجائحة و التى تعرضت لها المجموعة
- ٦- التوصل الى النتائج النظرية والعملية والتوصل الى نموذج التنبؤ بادارة الازمة فى ظل الاعتماد على ابعاد الرقابة التنظيمية ، بجانب صياغة التوصيات وتقديم الاقتراحات المستقبلية للباحثين .

#### ٤- الدراسات السابقة :

تناولت دراسة (Jomar et al,2021) تأثير الرقابة التنظيمية على ادارة الازمات فى تركيا ، حيث ان الغرض الرئيسى من هذا البحث هو فحص تأثير ابعاد الرقابة التنظيمية ، وكيف تؤثر الرقابة التنظيمية على الازمات الطارئة فى منظمات الأعمال السياحية فى تركيا ، حيث بحثت الدراسة كيفية قياس الرقابة التنظيمية ، وتناولت عرض للأدبيات والإطار النظري و وصف المكونات الثلاثة للرقابة التنظيمية (رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق ) ، وكيف يتم تطبيقها فى منظمات الاعمال ، وتأثيرها على الازمة فى قطاع السياحة

التركي ، خلال الجائحة حيث استخدمت الدراسة المصادر الثانوية للبيانات الدراسات السابقة للتحليل النوعي لتأثير الرقابة التنظيمية على تنظيم الأعمال في عينة من ٢٠ شركة سياحية ، وتشير نتائج التحليل النوعي إلى أن الرقابة التنظيمية يؤثر على اسلوب ادارة الازمة ، بطرق مختلفة مثل الاستشعار بالازمة وتحديد نقاط القوة والضعف والسيطرة على الازمة، وذلك يمكن للمديرين الماليين الاستفادة من هذا البحث لاكتساب رؤى حول اهمية الرقابة التنظيمية وعناصرها في اتخاذ القرار وترتيب الخطوات لادارة الازمة

وهدفت دراسة (Karu et al, 2021) الى التعرف على دور الرقابة التنظيمية في دعم اجراءات ادارة الازمة في الفنادق الاوكرانية ، حيث تم خلال الدراسة تحليل دور الرقابة التنظيمية بابعاده التي تمثلت في رقابة الاستشعار و رقابة اتخاذ القرار و رقابة التطبيق خلال ادارة ازمة كوفيد-١٩ للفنادق الاوكرانية ، والتي تساعد على تجاوز الاحداث باقل خسائر ، لاسيما ان للرقابة التنظيمية قدرة في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ، وقد قامت الدراسة باستطلاع اراء عينة من ٣٥٠ مفردة ، ووفقا لنتائج الدراسة فان الفنادق الاوكرانية تقوم باستخدام الرقابة التنظيمية بابعادها ، ولكن لا يوجد تأثير من التطبيق على ادارة الازمات ، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار المتعدد لتحليل تأثير كافة الابعاد التي اعتمدت عليها الدراسة في قياس الرقابة التنظيمية وتوصلت الى انه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ، ومن ضمن توصيات الدراسة انه على ادارة الفنادق ان تبحث في السبل الاخرى التي من شأنها تحسين اسلوب ادارة الازمات في ظل الجائحة .

وناقشت دراسة (Baker et al, 2020) دور الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات في شركة توى فلاي البلجيكية ، حيث هدفت إلى التعرف على الرقابة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات في شركة فلاي البلجيكية بعد تعرضها لمشكلة قاربت على ان تؤدي الى اغلاقها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحث بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة، وتم اختيار العينة من (٧٦) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من



الاستنتاجات أهمها وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية الرشاقة التنظيمية، وإن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، لا تحرص الشركة على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية ، واوصت الدراسة بانه يجب توافر ممارسات الرشاقة التنظيمية ممثلة في رشاقة الاستشعار ورشاقة اتخاذ القرار ورشاقة الممارسة لاسيما في ضوء وجود اثر ايجابي حال التطبيق يمكن ان يساهم ذلك في تحقيق مستوى مرتفع من ادارة الازمة .

اما دراسة (faramina et al, 2020) فقد قامت على بحث اثر الرشاقة التنظيمية على ادارة الازمة في ظل الفاعلية التنظيمية كمتغير وسيط – دراسة تطبيقية على وكالات السياحة الايطالية ، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مدى كيفية الاستفادة من الرشاقة التنظيمية في ظل الفاعلية التنظيمية على ادارة الازمات ، فقد تم قياس ابعاد الرشاقة التنظيمية ممثلة في (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق ) ، حيث قامت الدراسة بقياس مستوى تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية ، ومن خلال الاحصاء الوصفي واستطلاع اراء عينة من ٢٥٠ مفردة من العاملين في الشركات السياحية في ايطاليا ، وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان نسبة تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية قدرها ٧٢% وهي نسبة مرتفعة ، حيث جاءت رشاقة الاستشعار في المرتبة الاولى بنسبة ٧٣.٥% ورشاقة اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بنسبة ٧٣% ، يليها رشاقة اتخاذ القرار بنسبة ٦٩.٥% وفقا لراء عينة الدراسة من شركات السياحة ، وتم اجراء اسلوب تحليل الانحدار لبيان تاثير تطبيق ابعاد الرشاقة التنظيمية على ادارة الازمات والاضطرابات المستمرة التي شهدتها الشركات السياحية الايطالية خلال الفترة السابقة للدراسة ، وتشكل تلك الاضطرابات ازمة حادة قد تعرض لها القطاع ، و بينت نتائج الدراسة أن الرشاقة التنظيمية تؤثر على مستوى ادارة الازمة بشكل ايجابي بنسبة ٦٢%، وبالاخص في الاستعداد لازمة وايجاد الحلول وتقييم الازمة ومحاولة استعادة النشاط والتوازن ، واوصت الدراسة ان تعمل الشركات السياحية على وضع خطط لتدارك التوابع السلبية لازمة من خلال الاهتمام بتطبيق برامج فاعلة لتحسين الاداء .

وتناولت دراسة (Wurgler et al, 2020) أثر الرقابة التنظيمية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: البنوك الإسبانية ، حيث هدفت إلى التعرف على أثر الرقابة التنظيمية في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية رقابة الاستشعار و رقابة اتخاذ القرار و رقابة الممارسة والتطبيق والتي تمثل أبعاد الرقابة التنظيمية بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في البنوك الإسبانية نظرا لما تواجهه من مشاكل في ارتفاع مستوى مخاطر الائتمان ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات ، وزعت على عينة الدراسة من موظفي البنوك ، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (١٦٥١) موظف توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بان الرقابة التنظيمية تساهم في تحقيق مستوى جيد من ادارة الازمات يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، إن قلة تعريف الموظفين بأهمية الرقابة التنظيمية تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أن الاسلوب العلمي لإدارة الازمة يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أن الرقابة التنظيمية توفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد في إدارة الأزمات، وأن تطبيق الرقابة التنظيمية تحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال ولديهم القدرة على تحليل نقاط القوة والضعف في حالة السعي نحو حل الازمات .

اما دراسة (Orkaky el al, 2020) فقد اهتمت بالبحث في مسألة تطوير خطة إدارة أزمات فعالة في ظل اساليب الرقابة التنظيمية – دراسة ميدانية على عينة من المدارس في ولاية نيويورك ، وهدفت الدراسة إلى معرفة امكانية تطبيق ابعاد الرقابة التنظيمية (رقابة ادراك الازمة – رقابة استشعار الازمة – رقابة اتخاذ القرار - رقابة الممارسة ) ومدى اعتماد مديري المدارس على تلك الاليات ، حال وقوع الازمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات ،

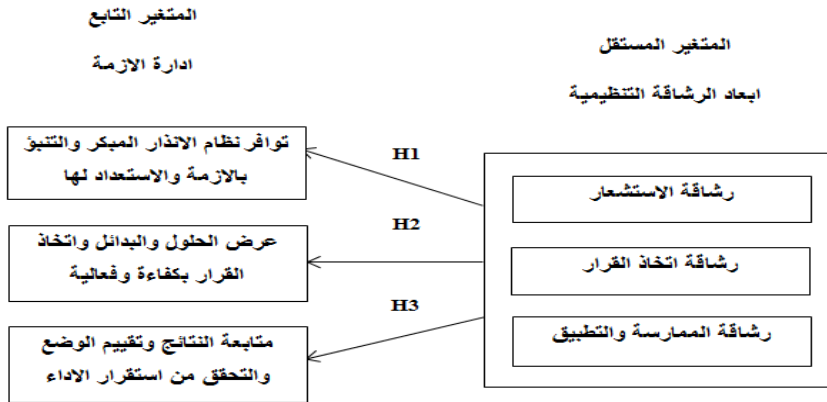
أثر الرقابة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق ...  
سامية محمود محمد مابدين

استخدم الباحث المنهج الميداني في دراسة (أسلوب المقابلة) حيث قامت الدراسة على اتباع المنهج الوصفي بالتطبيق على عينة من ٢٦ مدير مدرسة و ٤٨ مساعد ، في إحدى مدارس نيويورك وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها انه في ضوء الاجراءات التي تتبعها المدراس فقد يمكن وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات والسعى نحو تجنبها وتداركها مستقبلا ، بجانب ان هناك مستوى متوسط من تطبيق ابعاد الرقابة التنظيمية ، واوصت الدراسة ان يتم توضيح أهمية الرقابة التنظيمية لباقي الفريق الادارى ولا يتم الاقتصار على تعريف المديرين أثناء حدوث الأزمات ، وذلك نظرا للتوصل الى فروقات احصائية بين اراء مديروا المدارس ومساعدتهم ، وبالتالي هناك اختلاف في كيفية التصرف في حال حدوث أزمات حقيقية.

## ٥- نموذج الدراسة :

يتشكل نموذج الدراسة من متغيرات مستقلة تمثل مكونات الرقابة التنظيمية ومتغير تابع يمثل معايير ادارة الازمة وذلك على النحو المبين في شكل التالي رقم (١)

الشكل رقم (١)  
نموذج الدراسة



## ٦- التصميم المنهجي للبحث :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لغرض عرض الظاهرة بشكلها المجرد وتحليلها بالاسلوب الذي يسمح بالتعمق في الجانب النظري بجانب التوصل الى نتائج الدراسة التحليلية ، فتلك الجمع بين المنهج الوصفي الذي يعمل على وصف الظاهرة وتعميق الدراسة وتاكيدها و الاعتماد على الواقع ومشاهدة الظاهرة كما توجد و قياس مستوى تطبيق ابعاد الرقابة التنظيمية وادارة الازمة وذلك من خلال استبانة الاراء ، التي تم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين في مجموعة هيلتون لادارة الفنادق - مصر ، وبجانب المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والتعرف على اراء الباحثين الذين تناولوا متغيرات الدراسة الحالية في ابحاثهم ، ومن ثم فانه قد تم صياغة فروض الدراسة الحالية بناء على ما تم استقراءه من الدراسات السابقة ، وقد تم اجراء الاختبارات الاحصائية من خلال برنامج الحزم الاحصائية (SPSS-26) ومن ثم اختبار فروض البحث والتوصل الى نتائج وتوصيات الدراسة.

## ٧- مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع وعينة البحث على النحو التالي :

- **مجتمع البحث** : يتمثل مجتمع البحث في فئات العاملين في الفنادق ونظراً لكبر عدد فنادق مجموعة هيلتون مصر فقد تم اختيار الفنادق في نطاق القاهرة الكبرى والاسكندرية ، ويتكون مجتمع الدراسة من حوالى (٦٤٠٠) مفردة يتمثل في المجموعة الفندقية .
  - **حجم العينة الممثلة للمجتمع** : تتمثل عينة الدراسة في (٤٨٢) مفردة من الادارة العليا و رؤساء القطاعات ومديروا الادارات ورؤساء الاقسام تم اختيارهم بالاسلوب الحصر الشامل ليمثلوا اجمالى عينة الدراسة .
- وبعد اجراء التوزيع انتهت البيانات الى ان اجمالى العينة النهائية للدراسة عددها

أثر الرضاقة التنظيمية على قدرة المنظمة في ادارة الازمة دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لاحادرة الفنادق ...  
سامية محمود محمد مابدين

(٤٣٥) مفردة ، يمكن توضيحها على النحو المبين في الجدول التالي رقم (١) لبيان عدد الاستثمارات الموزعة والاستثمارات المستردة والاستثمارات غير المكتملة والاستثمارات المكتملة (العينة النهائية) .

جدول رقم (١)  
بيان اجمالي مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية	الاستثمارات المكتملة (العينة النهائية)	الاستثمارات غير المكتملة	الاستثمارات المستردة	الاستثمارات الموزعة (مجتمع الدراسة)	
٩٠.٢٤%	٤٣٥	٦	٤٤١	٤٨٢ مفردة	الاجمالي

ووفقا لبيانات الاستثمارات المكتملة (العينة النهائية) يتضح من أن إجمالي عدد الاستثمارات التي تم توزيعها (٤٨٢) استمارة وأن إجمالي عدد الاستثمارات المردودة (٤٤١) استمارة، منهم عدد (٦) استمارة غير مكتملة لتصبح العينة النهائية (٤٣٥) مفردة وبالتالي ان النسبة المئوية لإجمالي المسترد ٩٠.٢٤ % من اجمالي عدد الاستثمارات الموزعة وهي نسبة مقبولة ومرتفعة، وقد تم إجراء الدراسة على البيانات التي أمكن للباحثة الحصول عليها.

حيث تشكلت خصائص عينة الدراسة وفقا لاسلوب العينة الطبقية كما هو موضح بالجدول رقم (٢)

الجدول (٢)  
وصف خصائص عينة الدراسة

نسبة العينة / المجتمع	العينة	الفئة
7.13%	٣١	اعضاء الادارات العليا
11.95%	٥٢	رؤساء القطاعات / مساعديهم
24.37%	١٠٦	مديروا الادارات / مساعديهم
51.95%	٢٢٦	رؤساء الاقسام / مساعديهم
100.00%	٤٣٥	الاجمالي

حيث يصف الجدول السابق توزيع العينة الطبقية ، ويتضح ان نسبة ٧.١٣% من العينة بالنسبة لاجمالي المجتمع من اعضاء الادارة العليا ، ونسبة ١١.٩٥% من رؤساء القطاعات ومساعدتهم ، ونسبة ٢٤.٣٧% من مديروا الادارات ومساعدتهم ، ونسبة ٥١.٩٥% من رؤساء الاقسام ومساعدتهم ، لتصبح العينة باجمالى ٤٣٥ مفردة.

#### ٨- فرضيات الدراسة :

- تشكلت فروض الدراسة من ثلاث فروض رئيسية على النحو التالي:
- **الفرض الرئيسي الاول :** " يوجد اثر ايجابى ذو دلالة احصائية لممارسات الرقابة التنظيمية على توافر نظام الانذار المبكر والتنبؤ بالازمة والاستعداد لها "
  - **الفرض الرئيسي الثانى :** " يوجد اثر ايجابى ذو دلالة احصائية لممارسات الرقابة التنظيمية على عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية"
  - **الفرض الرئيسي الثالث :** " يوجد اثر ايجابى ذو دلالة احصائية لممارسات الرقابة التنظيمية على متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء"
- ٩- نتائج التحليل الاحصائي :

ومن خلال تحليل اجابات المبحوثين ولغرض الوصول الى مستوى تطبيق كل بُعد من ابعاد لابعاد الرقابة التنظيمية فى مجموعة هيلتون مصر لادارة الفنادق ، حيث يشير الجدول التالى رقم (٣) الى المتوسط لتطبيق كل بعد .

#### الجدول رقم (٣)

المتوسط الحسابى لابعاد الرقابة التنظيمية فى مجموعة هيلتون مصر لادارة الفنادق

الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	البعد		المتغير المستقل الرقابة التنظيمية
				1	2	
77.27%	3	1.8342	3.8634	البعد الاول : رقابة الاستشعار		
84.09%	1	1.8106	4.2046	البعد الثانى : رقابة اتخاذ القرار		
83.28%	2	1.2877	4.1641	البعد الثالث : رقابة الممارسة والتطبيق		
81.54%	-	1.3259	4.0773	المتوسط الحسابى		

أثر الرقابة التنظيمية على قدرة المنظمة في إدارة الأزمة دراسة تطبيقية على مجموعة هيلتون لإدارة الفنادق ...  
سامية محمود محمد عابدين

حيث يظهر جدول (٣) ترتيب ابعاد الرقابة التنظيمية ، وقد جاء فى المرتبة الاولى بعد (رقابة اتخاذ القرار) نظرا لاهميتها فى المؤسسات الخدمية التى تحتاج الى قرارات حاسمة وسريعة حيث اظهر اهمية نسبية قدرها ٨٦.٥٢% ، يلى ذلك فى المرتبة الثانية بعد (رقابة الممارسة والتطبيق) والذي يعبر عن قدرة المجموعة على الاستفادة من المعلومات وتحديد الفرص والتهديدات القائمة التى تتعرض لها المجموعة ومن ثم اتخاذ القرار المناسب وذلك باهمية نسبية ٨٨.٧٢% ، يلى ذلك فى المرتبة الثالثة بعد (رقابة الاستشعار) وذلك يعبر عن قدرة المجموعة على التنبؤ بالاحداث والتقاطها وتفسيرها حتى يمكن التفاعل معها وادارتها ، حيث اظهر اهمية نسبية قدرها ٧٧.٢٧% ، وتعتبر تلك النتائج عن توافر مستوى مرتفع من ابعاد الرقابة التنظيمية.

ويشير الجدول التالى رقم (٤) الى المتوسط الحسابى لابعاد ادارة ازمة جائحة (كوفيد-١٩) فى مجموعة هيلتون مصر لإدارة الفنادق .

#### الجدول رقم (٤)

المتوسط الحسابى لابعاد ادارة الازمة فى مجموعة هيلتون مصر لإدارة الفنادق

الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابى	البعد	المتغير التابع ابعاد ادارة الازمة
83.39%	2	1.0329	4.1693	البعد الاول : توافر نظام الانذار المبكر والتنبؤ بالازمة والاستعداد لها	
86.29%	1	1.2178	4.3144	البعد الثانى : عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية	
76.07%	3	1.0861	3.8033	البعد الثالث : متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء	
81.91%	-	1.1122	4.0956	المتوسط الحسابى	

حيث يظهر جدول (٤) ترتيب ابعاد ادارة الازمة ، وقد جاء فى المرتبة الاولى بعد (عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية) نظرا لاهمية دراسة الامكانيات المتاحة ومواجهة الازمة بطرق علمية والعمل على اتخاذ القرار السليم

وهو ما تطلب جهد ودراسة متأنية للوضع ، حيث اظهر اهمية نسبية قدرها ٨٦.٥٢% ، يلي ذلك فى المرتبة الثانية بعد (توافر نظام الانذار المبكر والتنبؤ بالازمة والاستعداد لها) حيث واجهت المجموعة تحدى تمثل فى اكتشاف اشارات الانذار المبكر للازمة الا ان هناك مستوى مقبول من التنبؤ بها كون الازمة ظهرت فى الصين وانتقلت بالتدريج الى مصر ، وتمثل عملية توافر انذار مبكر والتنبؤ بالازمة اهمية نسبية قدرها ٨٣.٩٣% ، يلي ذلك فى المرتبة الثالثة بعد (متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء) حيث يعبر ذلك عن عدم امكانية التقييم النهائى للجائحة ، فالتحورات الحاصلة فى (كوفيد-١٩) لن تساعد على وضع تقييم نهائى للازمة ، نظرا لانه لم يحدث استقرار بشكل مرتفع ، حيث اظهر اهمية نسبية قدرها ٧٦.٠٧% ، وتعتبر تلك النتائج عن توافر مستوى مرتفع من ابعاد ادارة ازمة (كوفيد-١٩) فى مجموعة هيلتون مصر لادارة للفنادق .

ووفقا لنتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد فانه تم صياغة معادلات الانحدار على النحو التالى :

- توافر الية للانذار المبكر والتنبؤ بالازمة =  $0.1210 + (0.2018 * \text{رشاقة الاستشعار}) + (0.4214 * \text{رشاقة اتخاذ القرار}) + (0.3515 * \text{رشاقة الممارسة والتطبيق}) + 0.000701$
- عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية =  $0.1313 + (0.3087 * \text{رشاقة الاستشعار}) + (0.4867 * \text{رشاقة اتخاذ القرار}) + (0.3181 * \text{رشاقة الممارسة والتطبيق}) + 0.000490$
- متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء =  $0.1286 + (0.2889 * \text{رشاقة الاستشعار}) + (0.3886 * \text{رشاقة اتخاذ القرار}) + (0.2281 * \text{رشاقة الممارسة والتطبيق}) + 0.000490$



## ١٠- نتائج البحث :

١. توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك توافر لبعد رشاقة الاستشعار في مجموعة هيلتون مصر لادارة الفنادق بنسبة (٧٧.٢٧%) يعبر ذلك عن قدرة المجموعة الفندقية على إكتشاف الفرص المتاحة أمام والتقاطها وتفسيرها للاستفادة منها في تحقيق اداء مرتفع ، بجانب محاولة فهم التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمجموعة الفندقية .
٢. انتهت نتائج الدراسة الى ان هناك توافر لبعد رشاقة اتخاذ القرار بنسبة (٨٤.٠٩%) ، حيث تظهر النتائج توافر مستوى مرتفع من ممارسة اتخاذ القرار ليعبر ذلك عن القدرة على جمع وتنقية وبناء وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الأحداث الخاصة والمؤثرة على الأعمال .
٣. انتهت نتائج الدراسة الى ان هناك مستوى من رشاقة الممارسة والتطبيق قدرها (٨٣.٢٨%) توضح توافر مستوى مرتفع من القدرة على إعادة تكوين المجموعة الفندقية للموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري والعمل على الاستفادة منها بشكل جيد .
٤. توصلت نتائج الدراسة الى ان توافر نظام الانذار المبكر والتنبؤ بالازمة والاستعداد قد جاء باهمية نسبية قدرها (٨٣.٣٩%) تعبر عن تعرف ادارة الفندق على الاشارات التحذيرية لاستشعار الازمة (كوفيد-١٩) ، التي اعطت اشارات بحدوث أزمة، حيث سعت الادارة الى خفض حدة الخطر الناشئ قبل الدخول في مرحلة التأزم .
٥. اظهرت نتائج الدراسة ان هناك توافر لاجراءات عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بمستوى قدره (٨٦.٢٩%) حيث اهتمت ادارة الفندق بمرحلة عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار وهو ما يظهر في مستوى الاهمية النسبية المرتفع والذي يمثل التحرك الفعلى في مرحلة ادارة الازمة ، وسعت ادارة المجموعة الفندقية الى اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الجائحة .
٦. توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك توافر لبعد متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء وباهمية نسبية للبعد ككل قدرها (٧٦.٠٧%) نظرا لانه مازال هناك تطورات في الآثار الناتجة عن الجائحة فلا يمكن التوقف عن التقييم المستمر .

٧. توصلت نتائج الدراسة الى ان ابعاد الرشاقة التنظيمية لديها قدرة تفسيرية للتغيير الحاصل في مستوى توافر الية للانداز المبكر والتنبيؤ بالازمة قدرها ١٦.٠٩% ، وان هناك قدرة تفسيرية للتغيير الحاصل في عرض الحلول والبدائل واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية قدرها ٢٧.٤٦% ، وان هناك قدرة تفسيرية لابعاد الرشاقة التنظيمية في متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء قدرها ١٤.٩٧% في مجموعة هيلتون لادارة الفنادق في مصر .

٨. اظهرت نتائج الدراسة ان تاثير رشاقة الاستشعار على عملية توافر نظام الانذار المبكر والتنبيؤ بالازمة والاستعداد لها قدره ٢٠.١٨% ، وان الاثر الناتج من رشاقة اتخاذ القرار قدره ٤٢.١٤% ، بينما مقدار الاثر الناتج من رشاقة الممارسة والتطبيق على المتغير التابع قدره ٣٥.١٥% في ظل قيام المجموعة بدراسة ابعاد الازمة .

٩. انتهت نتائج الدراسة الى ان تاثير رشاقة الاستشعار على عملية متابعة النتائج وتقييم الوضع والتحقق من استقرار الاداء قدره ٢٨.٨٩% ، وان الاثر الناتج من رشاقة اتخاذ القرار قدره ٣٨.٨٦% ، بينما مقدار الاثر الناتج من رشاقة الممارسة والتطبيق على المتغير التابع قدره ٢٢.٨١% في ظل قيام المجموعة بدراسة ابعاد الازمة .

#### ١١- توصيات البحث :

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها فانه يمكن صياغة توصيات الدراسة على النحو التالي :

١. التأكيد على اهمية قراءة التغييرات والتطورات في البيئة الخارجية لاسيما ان ازمة (كوفيد-١٩) لم تصل الى مرحلة الاستقرار التام ، وما زال هناك توابع وتحورات تعكس مستوى مرتفع من القلق ويمكن ان ينعكس ذلك على اداء الفنادق .
٢. دراسة عناصر القوة والضعف بالشكل الذي يمكن من خلال الاستفادة بكافة الموارد المتاحة وتعظيمها ، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليلي البيئي.

٣. العمل على تفعيل وسائل وطرق التواصل المستمر بين الإدارة العليا والعاملين في المجموعة لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.
٤. العمل على إشراك جميع العاملين في الفنادق في اتخاذ القرار، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل.
٥. أن يتم عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على دور رشاقة الاستشعار بشكل أكثر توسع وتفصيلا الاستفادة من أبعادها الداخلية لزيادة مستوى التنبؤ بالازمة والتعامل معها في مرحلة الظهور .
٦. تدريب القيادات وأكسابهم المهارات الخاصة بإدارة الأزمة وبالأخص الازمات المفاجئة كالية هامة ومناسبة للتعامل مع الاحداث جوهرية والعمل على بناء الثقة وبسرعة .
٧. توصى الباحثة باهمية دراسة سيناريوهات الأزمة ومحاكاة الخطط الموضوعية ودراسة مستوى أستجابة العملاء لتلك العملية .
٨. توصى الدراسة ان يكون هناك مراكز مستدامة لدراسة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وان تكون مهياه لأن تأخذ زمام المبادرة واتخاذ القرارات في مهد الازمة .
٩. المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ، ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية .

## المراجع :

١. الحارث ، محمد بن حسين (٢٠١٩) " واقع ادارة الازمات في ظل توافر معايير الرشاقة التنظيمية " أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
٢. العجري ، دينا فاروق ابراهيم (٢٠١٧) " الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الاعمال والاداء التنظيمي بالتطبيق على قطاع الدواء، رسالة دكتوراة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الازهر ، القاهرة
٣. ابو هاشم ، زياد عبيسي (٢٠١٣) " دور الرشاقة التنظيمية في ادارة التغيير – دراسة تطبيقية على مجموعة الدرّة – الاردن " مجلة دراسة العلوم الادارية ، المجلد ٤٠ العدد ١ لسنة ٢٠١٣ ، جامعة عمان ، الاردن.
٤. جعفر ، يونس ابراهيم (٢٠١٧) " اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات " دراسة تطبيقية : المؤسسة العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الاقصى ، سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد الحادي والعشرون ، العدد الاول ، ص ٢٩٣-٣٢٤
٥. ابو مازن ، ميساء النورى (٢٠١٩) " دور إدارة المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين الرشاقة التنظيمية و ادارة الازمة في مجمع الصناعات التحويلية بدمشق " المجلة الادارية المجلد: ٢١ ، العدد: ١٢٣ ، ٢٩٨ ٢٦٦ .
6. Wendler. Roy, (2013) .The Structure of Agility from Different Perspectives .Federated Conference on Computer Science and Information Systems
7. Jomar J. B., Clark, S. M., & Gioia, D.,(2021)” The impact of organizational agility on crisis management in Turkey” Prentice-Hill Pearson Education International Inc. U.S.A. P: 46.
8. Karu Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M.,(2021) “The role of organizational agility in supporting crisis management measures in Ukrainian hotels” Journal of Intelligent & Robotic Systems, 33(3), 329-342.
9. Baker Wang, S & D'Souza (2020) “The role of organizational agility in crisis management in TUI fly Belgium” European Journal of Business and Management Investment Management and Financial Innovations, Volume 13, Issue 4.

10. faramina A Smircich, L., & Stubbart, C. (2020) “The impact of organizational agility on crisis management in light of organizational effectiveness as an intermediate variable - an applied study on Italian tourism agencies” The Indian Journal of Industrial Relations. Vol.-47. No. 1, July
11. Wurgler Roychowdhury, S. & Watts, (2020)” The Impact of Organizational Agility in Crisis Management Empirical Study: Spanish Banks” Journal of Accounting and Economics, Vol. (44), PP.2-31.
12. Orkaky Pavelkova (2020)” Developing an Effective Crisis Management Plan Under Agility Organizational Techniques - A field study on a sample of schools in New York State” Journal of Accounting and Economics, Vol.52, No.3, pp.335-370