

الطاقة التنظيمية ودورها في إعمادية جوهف الإسمرائفجيات الإدارية (دراسة تطبيقية)

أ.م.د. سمراء عبد الجبار إبراهيم النعمي / كلية العلوم السياحية/ قسم إدارة الفنادق
الباحث/ شيماء قاسم حافظ الخزعلي

تاريخ التقديم: 2017/11/12
تاريخ القبول: 2018/1/15

المستخلص

يهدف هذا البحث لبيان مدى أهمية الطاقة التنظيمية بالمنظمات الفندقية التي تبحث عن النجاح والتفوق في بيئة الأعمال لغرض التغلغل بالأسواق السياحية قاطبة، ولغرض رسم السياسات والقواعد الثابتة لآبد من تأطيرها باعتماد جوهف الإسمرائفجيات الإدارية التي تسهم بالإبداع وتحقيق الأهداف وتقديم رؤية مستقبلية لمكانتها بين المنظمات المنافسة وبالتالي تحقيق الفاعلية. هذا ما تناولته المباحث بالجانب النظري، كما أثيرت مجموعة تساؤلات عامة لتحديد مستوى أهمية البحث وتساؤلات خاصة عبرت عن مشكلة البحث، ولتحديد مستوى متغيرات البحث وإختيار فرضياتها تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية اللامعلمية بتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS) التي تظهر معامل الإنحدار الخطي البسيط.

المصطلحات الرئيسية للبحث / الطاقة التنظيمية، جوهف الإسمرائفجيات الإدارية.



مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
العدد 106 المجلد 24
الصفحات 125. 142

*بحث مشتل من رسالة ماجستير



المقدمة:

يتسم العصر الحديث بالتغير السريع مما ينعكس على هيكل المنظمة بشكل خاص والتي أصبحت من أهم مهامها وأهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، وتعتمد إدارة الأعمال الناجحة لأي منظمة على استخدام طاقاتها في تقديم منتوجاتها داخل المنظمات الفندقية من دون الأخذ بالحسبان لمتطلبات الضيف الحقيقية، ونتيجة للتغيرات في البيئة المحيطة لها أصبحت الطاقة تتمحور لدى الضيف في إختيار المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة لافتنانها أو زيادة الرغبة في الحصول عليها، بالرغم من ندرة الموارد فالمنظمات عملت جاهدة على تلبية تلك الإحتياجات بإعتماد تقنيات وبرامج متخصصة لتنفيذ أهدافها المرسومة على المدى البعيد والمؤزرة بكل أنواع القوى المختلفة للتأثير والإقناع لجذب الضيوف وزيادة المبيعات، ولتحديد فاعلية المنظمات الفندقية لابد من معرفة وتحديد اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية التي تساعد القيادات الإدارية والعاملين فيها من زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة والإلتزام بالوقت وضمان ديمومتها وبالتالي الحصول على رضا الضيف. كما يتبين وجود علاقة بين الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية إذ تعتبران متناغمتان لتوظف المنظمة بأسس وأدوات وتصورات تحقق الأهداف المستقبلية وترسم رؤية واضحة بحجمها ومكانتها بسوق العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار وتوليد أفكار متجددة. وبينت مشكلة الدراسة من خلال اعتماد الاسئلة التالية (هل تشكل الطاقة التي تحرك المنظمات بإتجاه الأهداف التي تسعى لها إحدى المواضيع الحيوية المهمة المتعددة الأبعاد بكل ما يتعلق بتلك الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها؟، وهل يمكن اعتماد تحليل ودراسة الطاقة التنظيمية لدى القيادات الإدارية للمنظمات الفندقية؟). ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لتقدم أدلة واضحة تساعد المنظمات الفندقية (الدرجة الأولى في بغداد) لتحديد الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية بعملية التوازن الوظيفي بين العاملين والضيوف والمنظمة من خلال الولاء والإلتزام. وعليه فهذه الدراسة تهدف إلى تحديد أهم المحاور الأساسية للطاقة التنظيمية للإستفادة منها بتطوير فنادق الدرجة الأولى في بغداد، ومعرفة أهم الإستراتيجيات الإدارية المتبعة ومنح العاملين القدرة على التصرف بحرية وإنجاز العمل بالسرعة والمرونة اللازمة بالوقت المطلوب.

المبحث الأول / الطاقة التنظيمية

يمتاز هذا المبحث عرض المفهومات والأساليب والمجالات للطاقة التنظيمية والتي تباينت آراء الباحثين والكتاب في عرضه.

أولاً- المفهومات : يمكن إستنباط مفهومات للطاقة التنظيمية كما يأتي:

ورد معنى الطاقة بالقران الكريم قوله (عز وجل) (رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ) (سورة البقرة، آية 286). وأضاف المنجد القدرة على الشيء والطاقة أيضاً الصعوبة أو القوة من الخيط أو تأتي بمعنى الحزمة أو الشعبة وغيرها، (معلوف، 1935: 320). ويؤكد بالموارد Capacity فتعني (سعة/إستيعاب)، طاقة الإنتاج القصوى-القدرة-القابلية، (البعلبكي، 1969: 150). ويذكر (خورشيد، 1997: 64) أن الطاقة تُمثل إنعكاساً وإستجابة لنماذج التنظيم المتطورة والمشهورة التي تؤكد على علاقات التعاون والثقة والمشاركة، بوصفها من الوسائل المفضلة عند الأفراد للتعامل مع الآخرين. ويضيف (الصياح، 1999 : 55) بأن لكل منظمة نظام متوازن ومستقر، ولكن المهم دائماً أن هناك طاقة. ويعرف (Fiol,et.al.,2001:42) الطاقة بأنها من يمتلك مكاسب وإمتيازات، فهي تُعطي الهيبة أمام الآخرين، ويتخذ القرارات التنظيمية وتنفذ من قبل الخاضعين لها بالعمل. ويرى (Kay,2002:10) بأن الطاقة التنافسية للمنظمة هي الفاعلية الإنتاجية والتسليم للمنتوج بوقتها المحدد والكلف الأقل مقارنة بما يقدم المنافسون بسبب تفوقها من حيث الجودة والتصميم ووقت التسليم. ويشير(186 : 2010 Wheelen & Hunger) بأنها مجموعة من الفدرات التي تنتشر عبر الوحدات داخل المنظمة وتكون الشيء الذي تستطيع عملة بتفوق هي مفتاح القوة.



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

ثانياً - الأساليب : أتضح دور الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادات الإدارية لتطوير أداء المنظمات بتحقيق التميز والميزة التنافسية الناجحة بتقديم المنتوجات وتنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية مما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها، أن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمات وتفعيل دور القيادات الإدارية لتحقيق هذه الأهداف، ومن محددات الأساليب الإدارية هي:

1. إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية وكيفية إختيارها.
 2. معالجة العجز بالكوادر على أن تكون من بين الأولويات الرئيسية لإدارة المنظمات .
 3. ترشيد نظام الحوافز بقطاع الإدارة .
 4. نتائج وتوصيات مستقبلية للقيادات الإدارية، (زوبير، 2009: 1-2).
- وتعدّ الأساليب التي حددها (Thomas) أساساً هاماً لمنع ظهور أنواع هادمة من الصراعات ومنع إتساعها والتحكم بإدارتها وهي تحاول التغيير بسلوك الأفراد، أي انها تركز على التأثير بميولهم وإتجاهاتهم وهناك خمسة اساليب يمكن عبور المواقف التي يمر فيها الأفراد وتمثل بـ : (العدلي، 1993: 35).
1. التأكيد أو الإصرار وتعني محاولة الفرد لإشباع أهتماماته الخاصة.
 2. التعاون وتعني محاولة الفرد لإشباع أهتمامات الطرف الاخر.
- ويمكن توضيح أنواع الأساليب كما بالجدول (1).

جدول (1) الأساليب الخمسة

الأساليب	الحالات الملائمة
التنافس	- حين يكون التصرف الحاسم والسريع مهماً. - بالمسائل المهمة حيث يجب تنفيذ تصرفات غير مرغوب فيها. - بالمسائل المهمة لمصلحة المنظمة وحين يعلم انه على حق. - لمواجهة افراد يستغلون السلوك غير التنافسي.
التعاون (التشارك)	- لإيجاد حل موحد حين تكون كل الاهتمامات مهمة لا يمكن التنازل عنها. - حين يكون الهدف هو التعلم. - دمج وجهات النظر المختلفة. - تحقيق الإلتزام عن طريق دمج الاهتمامات وتحقيق الأجماع. - العمل من خلال مشاعر قد خدشت بعلاقات طيبة.
التجنب	- حين تكون المسألة تافهة ويوجد ضغط على الامور الاكثر اهمية. - حين يدرك الفرد ان لا أمل في إشباع إهتماماته وتحقيقها. - حين يكون الانقطاع والتجنب المحتمل أكثر أهمية من التسوية. - ترك الناس لتهدأ وتعاود أهتماماتها. - حين يكون جمع المعلومات أفضل من القرار المتسرع. - حين يمكن للأخرين حل بفعالية أكثر. - حين يبدو أن المسألة لها علاقة أو نتيجة بمسألة اخرى.
التلائم	- حين يكتشف الفرد أنه على خطأ ويسمح بوضع كمتفهم للأفراد أفضل ومنطقي. - حين تكون المسألة مهمة أكثر للطرف الآخر فيحاول إرضاءه والحصول على تعاونه. - لبناء دعم إجتماعي للمسائل المستقبلية. - لتقليل الخسارة إذا كان الآخر أقوى وهو بالتالي سيخسر أكثر. - حين يكون الإنسجام والأستقرار مهماً بشكل خاص. - للسماح للطرف الآخر التعلم من الأخطاء.
التسوية	- حين تكون الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد أو ترك المجال لسلوكيات بحاجة إلى تصحيح أكبر. - حين تحوز المنظمات دعم قوى وتلتزم بأهداف تضامنية. - لتحقيق حلول مؤقتة لمسائل معقدة. - للوصول الى حلول عملية ضمن ضغوط الوقت. - اللجوء إلى التنازل حين يكون التشارك أو التنافس غير ناجح.

Source: Quinn & Mckenna, Eugene, "Business Psychology and Organization behavior a students hand book", 3rd edition, 2000: 415.



ثالثاً - المجالات : وتمحور ب :

1. التغيير: يعتبر التغيير من الموضوعات التي شغلت حيزاً كبيراً بالدراسات التنظيمية والإدارية، لما له من تأثير كبير بمستقبل الكيانات والتنظيمات المختلفة، إذ يتطلب القيام به توفير وتخصيص الموارد والإمكانات البشرية والمالية ولمدد زمنية طويلة من أجل تنفيذه، وتحقيق الأهداف والغايات التي قام من أجلها، ويشير (Skibbins,1974:9) إن العمل الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى حالة أخرى أكثر كفاءة من بين حالات تطورها المتوقعة بالمستقبل. ويؤكد (الدهان،1981: 25) هو جهد طويل الأمد يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها عن طريق إحداث تطوير شامل بالمناخ السائد بالمنظمة وبالتركيز على زيادة فعالية الجماعة فيها وكذلك بمعاونة وكيل التغيير الذي يقنع المنظمة بالأفكار الجديدة.

2. التفاوض : يتميز التفاوض بأنه ميداناً مهماً من الميادين العلمية ذات التأثير بالتعامل اليومي على المستويات الفردية والجماعية والدولية كافة سواء من أجل حل المشاكل والخلافات أم لبلوغ الأهداف والغايات أو لتحقيق الأهداف ولزيادة التفاهم وأقامة التوازن بين المصالح المشتركة لذلك فالتفاوض أصبح علماً له أصوله ومبادئه وإستراتيجياته ويعتمد على كل من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة والتدريب. ويشير (Fowler,1990:6) بأنه عملية متكاملة تنطوي على التفاعل بين طرفين أو أكثر يشعرون بأن بينهم أهدافاً متفاوتة ويسعون إلى استخدام الحوار والاقناع لحل الخلافات وتقريب وجهات النظر للتوصل إلى حل مقبول ويحقق مصالح الجميع. أو أنه موقف تعبيرى حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر وإستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الإمتناع عن عمل معين بإطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير، (الخصيري، 2000: 21). أن التفاوض بمفهومه العام ليس مجرد عملية جلوس عدد من السياسيين أو رجال الأعمال حول مائدة مستديرة لمناقشة مسائل الاختلاف بينهم والتوصل إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف التفاوضية فحسب، بل هو عملية متكاملة تشمل كل مجالات النشاط الإنساني وبكل الإتجاهات وتستخدم خلالها أساليب وأدوات متنوعة، (الهزيمة، 2006: 9) .

3. الريادة : من المنظور الإداري فقد عدَّ الريادة مهمة بظل المنافسة الشديدة والتكنولوجيا الحديثة، إذ تمكن المنظمات الحديثة من التنسيق بين العمليات كافة للوصول إلى إنتاج أفضل للمنتجات وتحقيق أعلى قيمة للأعمال، (Hitt & Betis,2000:16). ويبين (Shane and Venkatarman,2000:218) بأنها إكتشاف الفرص لإنتاج المنتجات المستقبلية وتقييمها وإستغلالها. والريادة مفهوم مشتق من الكلمة الفرنسية (Entreprender) والتي تعني ما الذي يباشر به الشخص، وبمفاهيم إدارة الأعمال تعني خلق المغامرة الجديدة، (Eriksson & Thunberg,2006:15). أما (Barringer & Ireland,2008:6-8) فقد أشار إلى نها العملية التي من خلالها يعمل الأفراد بالسعي للحصول على الفرص التي تتوفر بالموارد الحالية، وحدد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الريادي الناجح وبمقدمتها الطموح نحو القيام بالأعمال سواء أكانت بالمشاريع الجديدة أو المشاريع الموجودة فعلاً وهذا الطموح نابع من الإعتقاد التام بمدى الإيجابيات والمنافع التي قد يحققها المشروع، إضافة إلى قدرته على التركيز التام على المنتج، الضيف فالرياديين هم مبدعون ويكافحون من أجل صنع منتجات عالية الجودة ترضي حاجات ورغبات الضيوف، وكذلك فإن الريادي الناجح لديه قوة الإصرار رغم الفشل إذ انه غالباً ما يحاول تجربة الأشياء الجديدة لذلك فإن نسبة الفشل تكون عالية، ويمتلك الذكاء بالتنفيذ لقدرته على صياغة فكرة جديدة إلى مشروع على أرض الواقع، لأنه العامل الذي يحدد فيما إذا كانت البداية بأشياء منظمات ناجحة.



المبحث الثاني / اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية

إن التطور الهائل والمستمر والمتسارع الذي يحدث بالعالم وبجميع المجالات أوضح الحاجة إلى وجود نظام إداري متميز يواكب هذا التطور لأن الإدارة الحالية التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها غير قادرة على مواجهة متطلبات ذلك التطور لذلك أصبحت الإستراتيجيات الإدارية ضرورة حتمية وملحة للمنظمات على اختلاف أنشطتها لكونها تمثل منهجاً يتميز بالحدأة والريادة ويتسم من خلال عملياته وطريقة تفكيره بالقدرة على مواجهة التحديات التي تعيشها المنظمة فكرياً.

أولاً- المفهومات : وهي عملية تستطيع القيادات الإدارية تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها، (ابو قحف، 1997:65). ويؤكد (المغربي، 1999: 6) هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم ببيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. أما (السلمي، 2001: 76) فيرى بانها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة بمجموعها نظرة شاملة بحالة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق وأحتلال مكانه ومركز تنافسي قوي لإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بإعتبارها الفرص والمشكلات الحالية وتهتم بالوقت نفسه التعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه. ويوضح (عوض، 2001:6) أن العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر الأفراد والمجتمع ككل. أو أنها تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وتبني مسارات العمل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف، (شمس الدين، 2003:17). أو هي تصور لرؤية المنظمة المستقبلية وتصميم لرسالتها وغايتها على المدى البعيد وتحديد لأبعاد علاقتها المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم بتحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف القرارات الإستراتيجية القادرة على خلق ميزة تنافسية لها تأثير على بقاء وأستمرارية المنظمة على المدى البعيد ببيئتها التنافسية، (العمرى والسامرائي، 2008:18).

ثانياً – أبعاد جوهر الإستراتيجيات الإدارية : يُعدُّ اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية مُطلباً

أساسياً للتعليم والتكيف والمعرفة للعاملين بالمنظمة السياحية لمواكبة التطوير ومواجهة التحديات التي قد تواجهها وإستغلال الفرص المناسبة لتعزيز الثقة التنظيمية لتحقيق فاعلية عالية. ويتضمن بـ:

1. المعرفة : هناك مفاهيم متعددة فيما يتعلق بمفهوم المعرفة نتيجة لإختلاف إسهامات الكتاب والباحثين على وفق توجهاتهم الفكرية، ويبين (Daft,2001:258) هي ليست البيانات أو المعلومات، فالبيانات عبارة عن حقائق بسيطة متفرقة قد تكون ذات فائدة محدودة أو أنها غير مفيدة، أما المعلومات فهي مجموعات من المفردات التي يتم ربطها مع بعضها البعض، وتحويلها إلى صيغة جديدة بحيث يمكن الإستفادة منها بشكل مباشر. ويوضح (العززي، 2001: 128) أنها قاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصيبية للمنظمة.

2. التكتيك : إنه يعطي مدة زمنية قصيرة، ويتم التركيز فيها عادة على توزيع وإستخدام الموارد البشرية والمادية داخل المنظمة، وذلك لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية، (عسكر، 1987: 73). فالتكتيك هو فن تنفيذ تصاميم إستراتيجية، (wheeler & nostrand,1989:4). ويشير (Ivancevich,1990:158) إلى أن الخطط الإستراتيجية تغطي مدة زمنية طويلة، وفيها يتم تحديد أهداف بعيدة المدى لتحقيق الصورة التي يراد أن تكون عليها المنظمة مستقبلاً، ولذلك فهي تتناول مجالات عمل/ نشاط المنظمة الرئيسية، وتوضح السبل الكفيلة لتحقيق رسالتها، وتركز على دراسة وفحص المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بأهداف المنظمة ونشاطها. أما (Flynn,1999:3) التكتيكات هي جوهر تنمية المهارات.



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

3. التشاركية في صنع القرار: عبارة عن إختيار من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقسيم فاعلية البديل الذي تم اختياره، (Robbins,1999:183). أما (البديري،2001: 158) فأكد على إن التشاركية بإتخاذ القرار هو سلوك أو تصرف عقلائي رشيد يهدف إلى المفاضلة بين عدد من البدائل المتاحة وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب بأكبر كفاءة ممكنة. ويقصد بها إتاحة الفرصة للآخرين بالمشاركة بصناعة إتخاذ القرارات ويتطلب ذلك من القيادات الإدارية مهارة عالية بإختيار الوقت والصيغة المناسبة لإشراك المرؤوسين، وتحديد مستوى ودرجة المشاركة بالقرارات بحسب طبيعتها،بالإضافة إلى ضمان التحقق من رضا وقناعة المرؤوسين، حتى وإن صدرت بعض القرارات بدون مشاركتهم الفعالة ولاسيما بإتخاذ القرارات المهمة أو التي تتطلب السرعة والحسم، (النعمي،2008: 75).

ثالثاً – العمليات : لإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية عدة عمليات تتمثل بـ :-

1. التشغيل : يُعد أختيار التشغيل من بين سلسلة القرارات الإدارية الموجهة لإدارة العمليات لأنه يتطرق بتحقيق هدف المنظمة الإستراتيجي، كما يعبر عن سلسلة من الإجراءات الفنية أو الهندسية، بالإضافة إلى تحديد حجم طاقة النظام الإنتاجي، بعد أن تقوم إدارة العمليات بتصميم وتطوير المنتج، يتخذ القرار الخاص بإنتاجه، بل أن عملية تصنيعه وتصميمه تجري بخط مواز لتصميم المنتج الجديد. فهو القرار الإستراتيجي لأن أختيار نمط الإنتاج وتصميمه يحدد نوع الآلات ونمط الداخلي وهذا لا يمكن تعديله أو تغييره بالمدى القصير بدون تحمل كلفة عالية جداً، وهناك علاقة واضحة بين المنتج والتشغيل، فإذا كان المنتج قياسياً وينتج بكميات كبيرة مع تنوع أدنى فإن نمط التشغيل هو الإنتاج الواسع أو المستمر حسب طبيعة المنتج، أما إذا كان المنتج غير قياسي وينتج بكميات مع تنوع كبير فإن نمط التشغيل الملائم هو الإنتاج حسب الطلب، وأن العلاقة بينهما تفترض التأثير المتبادل الذي يساعد على تحقيق القرار الرشيد بعملية أختيار المنتج والتشغيل، (نجم،2013: 79).

2. الإنتاج : يعتبر من المواضيع الحيوية التي تلقى إهتماماً متزايداً بكافة الجوانب الإقتصادية بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالدول المتقدمة أدركت أن الأهتمام بالإنتاج هو طريقها إلى التنمية الإقتصادية والرفاه الإجتماعي، حيث تقوم الوحدات الإنتاجية بعصرنا الحالي بمحاولات جادة لزيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين معدلاتها، حيث أصبح دور الإنتاج بزيادة الرفاهية على المستوى الوطني أمراً مهماً على الصعيد العالمي، ولا يخفى أن الإنتاجية تعتبر من المصادر الرئيسية للنمو الإقتصادي بكل بلد سواء كان متقدماً أو نامياً ففي مجموعته الجهد البشري المنظم بالإنتاج باستخدام أقل ما يمكن من المدخلات والحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات، (Murrell,1971:36). ويمثل الإنتاج العلاقة بين المدخلات والمخرجات للإنتاج، (ابراهيم،1978: 53). ولقد ذهبت منظمة العمل الدولية (ILO International Labor Organization) إلى أها النسبة الحسابية بين مخرجات الثروة المنتجة ومدخلات الموارد التي استعملت بعمليات الإنتاج، (منظمة العمل الدولي،1981: 69).

3. التسويق: عبارة عن الفلسفة التي تؤدي إلى تلك العمليات التي تجعل كلاً من المنظمات، المجموعات، والأفراد يحصلون على ما يريدونه ويحتاجونه من خلال تمييز القيمة، أن التسويق يهتم بالأنشطة التي تحددها المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية بيئته متغيرة، وتتسم بالمنافسة الشديدة، إن منظمات الأعمال تستخدم التسويق لوضع الخطط الأفضل وصولاً وإشباعاً للمستهلكين، وكذلك من أجل رفع الربحية، والأنتاجية. حيث أشار (Prry,2001:288) أنه الأعمال المسؤولة عن التميز، توقع وأرضاء متطلبات الضيوف و ثم الربحية، وبالتالي فإنه يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي، وهذه الأنشطة تمثل المجال الواسع للتسويق الذي يجب أن يتوازن ويتكامل بالخطوة الإستراتيجية التسويقية. ويُعرف التسويق على أنه العملية الإجتماعية والإدارية المنجزة بواسطة الأفراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل المنتوجات مع الآخرين، (kotler, 2005 : 34) إذ يفهم من هذا التعريف بأن التسويق هو عبارة عن عملية تبادل للقيمة من أجل تلبية حاجات ورغبات جميع الأطراف المعنية بعملية التبادل. يشير(16:2006)Lingham) على أنها فلسفة وتركيز، وأتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية إضاه لأنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمنظمة. وبين (الصميدعي،2007: 132) إنه يركز على أهداف العمل بالسوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها.



المبحث الثالث :-

أولاً/ منهجية البحث :

1. مشكلة البحث : بما أن دراسة الطاقة التنظيمية هي على الرغم من كونها ظاهرة تنظيمية متعددة الأبعاد والتأثيرات الا أن الدراسات التشخيصية الدقيقة سيما في بيئة الإدارة لم تأخذ حيزها المناسب من البحث والتحليل وبالذات فيما يتعلق بمجمل أهمية وتأثيرات هذه الظاهرة في مختلف النواحي والتوجهات الإستراتيجية بالمنظمة، ولكون الإستخدام الفاعل للعاملين هو ما تهدف اليه المنظمات اليوم لذلك فأنها غالباً ما تطمح الى إمتلاك أفراد ذو قوة وجهود تنظيمية تحقق لها تلك الإستراتيجيات بالإبقاء على قدراتها التنافسية والإحتفاظ بأفرادها العاملين على المدى البعيد.

تسعى الدراسة لتوضيح الترابط بين الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية ومدى توافقها وإنسجامها لبناء قاعدة رصينة للمنظمة تتمحور بالمشاركة وتبادل الآراء والمعلومات لخلق قدرات جوهرية وأفكار مبدعة. وبعبارة أخرى يمكن إدراك المشكلة من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

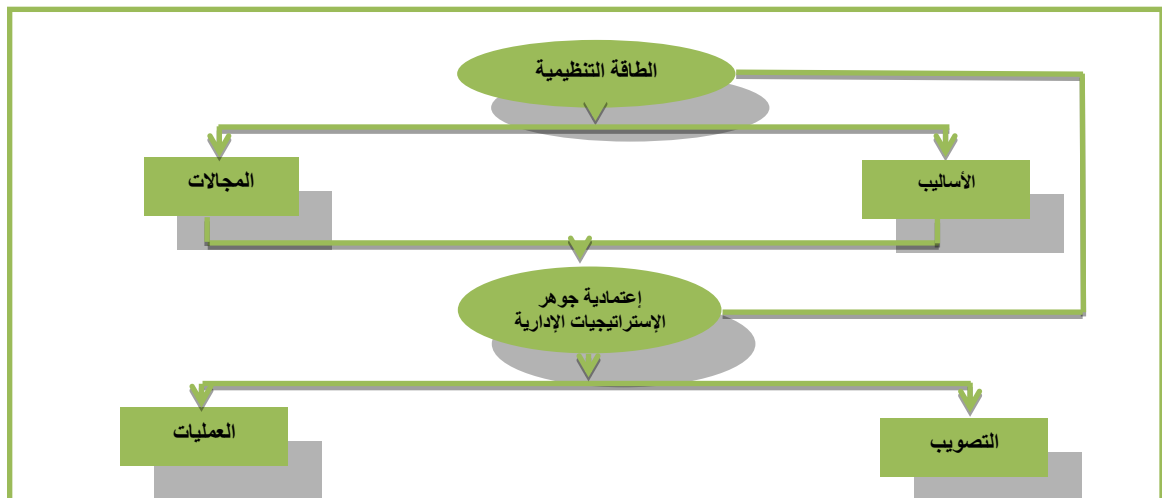
- أ. ما أثر الطاقة التنظيمية التي تمارسها المنظمة السياحية في إعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية؟
- ب. ما أثر اساليب الطاقة التنظيمية في إعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية؟
- ت. ما أثر مجالات الطاقة التنظيمية في إعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية؟
- ث. هل هناك علاقة إرتباط بين الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية؟
- ج. هل هناك إرتباط بين بين الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية؟
- ح. هل هناك إرتباط بين بين الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية؟

2. أهمية البحث : تقدم أدلة واضحة تساعد المنظمات الفندقية (الدرجة الأولى في بغداد) لتحديد الطاقة التنظيمية وإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية بعملية التوازن الوظيفي بين العاملين والضيوف والمنظمة من خلال الولاء والإلتزام.

3. هدف البحث : بيان مدى تأثير الطاقة التنظيمية بإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية وتحديد أهم المحاور الأساسية لها للإستفادة منها بتطوير فنادق الدرجة الأولى في بغداد، ومعرفة أهم الإستراتيجيات الإدارية المتبعة ومنح العاملين القدرة على التصرف بحرية وإنجاز العمل بالسرعة والمرونة والوقت المحدد.

4. حدود البحث : تم توزيع الإستبانة على البعض من مديري ورؤساء أقسام المنظمات الفندقية التي تحمل تصنيف درجة أولى (بغداد والسدير) في بغداد.

5. إنموذج البحث: تم التوصل إلى إنموذج إفتراضي للبحث وكما يأتي:
شكل (1) شكل إفتراضي يوضح إنموذج البحث



المصدر : إعداد الباحثان.



الطاقة التنظيمية ودورها في إعتامية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

6. فرضية البحث :

- فرضية البحث الرئيسية: تؤثر الطاقة التنظيمية بإعتامية جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
 - فرضية البحث الفرعية:
 - تؤثر أساليب الطاقة التنظيمية في إعتامية جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
 - تؤثر مجالات الطاقة التنظيمية في إعتامية جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
7. مجتمع وعينة الدراسة المتمثلة بـ :

جدول (2)

عينة البحث	العدد	النسبة المئوية
رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة	21	35%
المديرون المفوضون	5	8.33%
مديري الوحدات ورؤساء الأقسام	34	56.7%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الباحثان .

8. إختبار عينة البحث : إشملت عينة البحث التي تم إختيارها من فندقين درجة أولى في بغداد حسب إحصائية عام 2017، وكان مجموع إستمارة الإستمارة التي تم توزيعها (60) إستمارة بمعدل (30) إستمارة لكل فندق من الدرجة الأولى. وإتصف سوق العمل السياحي بإحتوائه منظمات فندقية تؤطرها تصنيفات عدة، وقد تم إختيار فندقين (بغداد والسدير) من فنادق الدرجة الأولى داخل بغداد فقط، لغرض إجراء المسح الميداني بغية تحقيق نتائج البحث، وكانت مسببات الإنتقاء كالآتي :

أ. تُمثل المنظمات الفندقية المحور الرئيس والأساسي لتطبيق متغيرات البحث (الطاقة التنظيمية وإعتامية جوهر الإستراتيجيات الإدارية)، وهي الأكثر تأهيلاً وملائمة مع فقرات المقاييس المعتمدة.

ب. دور الفنادق بتحقيق التنمية والتطوير للسياحة والمجتمع.

ت. إكتساب القيادات الإدارية للمنظمات القيادية على خبرات علمية ومعرفية يبني عليها قدرات ومهارات إدارية وتقنية بمجال الأعمال الفندقية.

• أساليب جمع وتحليل البيانات : صممت إستمارة الإستمارة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الإعتامد على الإبدبات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام في المنظمة.

• الأساليب الإحصائية : لقد تم أتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم إحتساب النتائج و إخراجها ومعالجتها بالحاسب الألي وبأستخدام برنامج (SPSS,23).

ثانياً: التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث:

• التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث بحسب الجنس: من خلال تحليل إستمارة الإستمارة بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (المنظمات السياحية)، والتي كانت بواقع (60) إستمارة على وفق الجدول (3):

جدول (3) يُبين توزيع بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	54	90%
أنثى	6	10%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الباحثان

• التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث بحسب التحصيل الدراسي: من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي لإفراد عينة البحث وكما موضح بالجدول (4):



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

جدول (4) يُبين توزيع التحصيل الدراسي بحسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل الدراسي
10%	6	إعدادية
31.7%	19	دبلوم
51.7%	31	بكلوريوس
6.6%	4	دبلوم عالي
0.0%	0	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان

• التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي: تبين من خلال تفرغ البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفنادق لإفراد عينة البحث، وكما في الجدول (5).

جدول (5) يُبين توزيع بحسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
25%	15	5-1
28.33%	17	10-6
21.7%	13	15-11
16.67%	10	20-16
8.33%	5	21 فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان

المبحث الرابع / تحليل البيانات وتفسير النتائج

1. **مستوى متغيرات البحث:** وفق الجدول (6) الذي يعرض نتائج تحليل الإستبانة إحصائيا ويتبين بالآتي:

- أن إجابات (45.3%) من أفراد عينة البحث أتفقوا على تحقق الأساليب قيادات إدارية ذات كفاءة عالية، وكان (31.6%) منهم غير متأكدين، ولم يتفق على الإجابة (5%)، بوسط حسابي (3.72%)، وإنحراف معياري (0.76).

- إن إجابات أفراد عينة البحث بلغت (61.7%) أتفقوا على تقديم منتوجات بكفاءة عالية قادرة على تحقيق نتائج متميزة، أما غير متأكد فقد بلغت نسبتهم (20%)، كما لم يتفق على الإجابة (18.3%)، بوسط حسابي (3.75)، وإنحراف معياري (1.11).

- يتبين إن (40%) أتفقوا على يسهم التغيير في تحسين قدرة المنظمة الفندقية، وغير متأكد بلغت نسبتهم (28.3%)، ولا يتفق بلغت نسبتهم (31.6%) بوسط حسابي (3.15%)، وإنحراف معياري (0.94).

- إتفاق (78.3%) من أفراد عينة البحث على أن التفاوض يسعى إلى إقامة التوازن داخل وخارج المنظمة، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (4.27%)، وإنحراف معياري (0.79).

- ولم يتفق (31.6%) من أفراد عينة البحث على تركيز أساليب الطاقة التنظيمية على التأثير بميول وأتجاهات الأفراد العاملين، أما غير متأكد بلغت نسبتهم (28.3%)، وأتفق (40%) على ذلك، بوسط حسابي (2.30%)، وإنحراف معياري (0.94).



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

- وكانت إجابات أفراد عينة البحث الذين بلغت نسبتهم (6.7%) متفقين على أن المعرفة تعتبر مهمة من خلال دمج الخبرات والمعلومات للعاملين في المنظمة، ومنهم (28.3%) غير متأكد، ولم يتفق (65%) منهم، بوسط حسابي (2.30%) وإنحراف معياري (0.82).
- وكانت نسبة (28.4%) من أفراد عينة البحث متفقين بإنه لغرض اعتماد مراحل مختلفة في الصناعة الفندقية لابد من تحديد طاقة النظام الإنتاجي، وغير متأكدين (48.3%)، ولم يتفق (23.4%) منهم، بوسط حسابي (3.05%)، وإنحراف معياري (0.96).
- يتبين إن (43.3%) من أفراد عينة البحث أتفقوا على أن الطريق إلى التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي يتسم بندرة الموارد، ولم يكونوا متأكدين (36.7%)، وغير متفق (20%)، بوسط حسابي (2.85%)، وإنحراف معياري (0.94).
- تشير نسبة (83.3%) من أفراد عينة البحث على أن المنظمة تعتمد التكتيك في تنفيذ تصاميم الإستراتيجية وترشيد القيادة الإدارية، ولم يتفق (5%) منهم، و (11.7%) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (4.08%)، وإنحراف معياري (0.83).
- تم الأتفاق على (78.3%) من أفراد عينة البحث إعتقاد المزيج التسويقي المتطور مميزة تنافسية في سوق العمل، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (3.88%)، وبإنحراف معياري (0.79).

جدول (6) إجابات عينة الدراسة

الإحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس										الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث	
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
0.76	3.72	0.0	0	5	3	31.6	19	32	30	13.3	8	1	تحقق الأساليب قيادات إدارية ذات كفاءة عالية.
1.11	3.75	0.0	0	18.3	11	20	12	30	18	31.7	19	2	تقديم منتوجات بكفاءة عالية قادرة على تحقيق نتائج متميزة.
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	3	يسهم التغيير في تحسين قدرة المنظمة الفندقية.
0.79	4.27	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	4	يسعى التفاوض إلى إقامة التوازن داخل وخارج المنظمة.
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	5	تركز أساليب الطاقة التنظيمية على التأثير بميول واتجاهات الأفراد العاملين.
0.82	2.30	13.3	8	51.7	31	28.3	17	5	3	1.7	1	6	تعتبر المعرفة مهمة ن خلال دمج الخبرات والمعلومات للعاملين في المنظمة.
0.96	3.05	6.7	4	16.7	10	48.3	29	21.7	13	6.7	4	7	لغرض إعتقاد مراحل مختلفة في الصناعة الفندقية لابد من تحديد طاقة النظام الإنتاجي.
0.94	2.85	0.0	0	20	12	36.7	22	31.6	19	11.7	7	8	يتسم الطريق إلى التنمية الاقتصادية والرفاه الاجتماعي بندرة الموارد.
0.83	4.08	0.0	0	5	3	11.7	7	53.3	32	30	18	9	يعتمد التكتيك في تنفيذ تصاميم إستراتيجية وترشيد القيادة الإدارية.
0.79	3.88	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	10	إعتقاد المزيج التسويقي المتطور مميزة تنافسية في سوق العمل.

المصدر : إعداد الباحثان .



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

2- إختبار الفرضيات :

وبالنظر إلى الجدول (7) يتبين من خلال نتيجة الإختبار اعتماداً على معادلة الإنحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير للطاقة التنظيمية باعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية بالمنظمات الفندقية، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.62) وإجتازت المعادلة إختبار F . وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (83%) وهذا يعني أن العامل المستقل الطاقة التنظيمية يفسر لنا ما نسبة (83%) من التغيرات في العامل التابع اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية الطاقة التنظيمية بتعزيز اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية السياحية في منظماتهم، إذ تشكل الطاقة التنظيمية عنصراً مهماً وحيوياً لكل المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها، وتتبنى القيادات الإدارية الطاقة التنظيمية لتهيئة وفرة المعلومات لغرض إتخاذ قرارات صائبة وتحديد إتجاهات السوق ونوع الضيوف والمنافسة بطريقة واضحة كما يتوقف نجاح المنظمة في منح الحرية لإتخاذ القرار المناسب بتعزيز الثقة لدى العاملين والتواصل بينهم وبين القيادات الإدارية والضيوف لبناء جسر التعاون والتآزر وتبادل المعلومات بصورة مستمرة، ويوظف الترابط القوي بين الطاقة التنظيمية باعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية بحصول المنظمة المبحوثة مكانة متميزة بين منافسيها وضيوفها، بالإضافة لإمتلاكها على سمعة وشهرة لدى الأسواق الكامنة.

جدول (7) يوضح نتائج الإختبار

معامل Beta	0.62
قيمة F	170.58
معنوية F (قيمة P)	0.00
قيمة ثابت الإنحدار	42.33
معامل التحديد R^2	0.83
نوع الأثر	معنوي

المصدر : إعداد الباحثان

في ضوء تساؤلات الدراسة وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات إنموذج الدراسة، ومن أجل ذلك تم تصنيف وتبويب البيانات الواردة باستمرار الإستبانة لغرض تحليلها ومعالجتها على وفق طرائق وأساليب إحصائية ملائمة، وعليه جاءت نتائج طبيعة هذه العلاقات على النحو الآتي :

أولاً: علاقات الإرتباط بين الطاقة التنظيمية بمتغيراتها الثانوية وأبعادها وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الطاقة التنظيمية وجوهر الإستراتيجيات الإدارية) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية على النحو التالي:

(1-1) الفرضية الثانوي الأولى: (توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب وجوهر الإستراتيجيات الإدارية) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-1-1) توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنافس وجوهر الإستراتيجيات الإدارية.

(1-1-2) توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاون (التشارك) وجوهر الإستراتيجيات الإدارية.

(1-1-3) توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التلائم وجوهر الإستراتيجيات الإدارية.

(1-2) الفرضية الثانوي الثانية: (توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجالات وجوهر الإستراتيجيات الإدارية) وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-2-1) توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير وجوهر الإستراتيجيات الإدارية .

(1-2-2) توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفاوض وجوهر الإستراتيجيات الإدارية .

(1-2-3) توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة وجوهر الإستراتيجيات الإدارية.

1. علاقة الإرتباط بين متغير الأساليب بأبعاده الثلاثة وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية: يؤكد جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على {توجد علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية}، إذ كانت قيمة z المحسوبة لبيان معنوية الإرتباط بين المتغيرين تساوي (5.1387) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل الإرتباط البسيط بين الأساليب وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية (0.669). كما أبرز جدول (8) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثانوية الأولى على النحو التالي:



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنافس وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
ب. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاون (التشارك) وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
بينما نستشف من خلال جدول (8) رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانوية الأولى وعلى النحو التالي:

ت. توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التلائم وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
2. علاقة الارتباط بين متغير المجالات بأبعاده الثلاثة وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية: شخص جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الثانية التي تنص على {توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المجالات وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية}، إذ كانت قيمة Z المحتسبة لبيان معنوية الارتباط بين المتغيرين تساوي (5.2616) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بين المجالات وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية (0.685). كما أبرز جدول (8) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثانوية الثانية على النحو التالي:

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التغيير وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التفاوض وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
بينما نستشف من خلال جدول (8) رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانوية السابعة وعلى النحو التالي:

ت- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الريادة وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
جدول (8) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين الطاقة التنظيمية و جوهر الإستراتيجيات الإدارية

تعليق الباحث	Z - test قيمة Z المحتسبة	معامل الارتباط البسيط	المتغيرات		الفرضية
			التابع	المستقل	
قبول الفرضية	5.3077	0.691	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التنافس	1-1-1
قبول الفرضية	2.7575	0.359	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التعاون	2-1-1
رفض الفرضية	0.8219	0.107	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التلائم	3-1-1
قبول الفرضية	5.1387	0.669	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	الاساليب	1-1
قبول الفرضية	2.12	0.276	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التغيير	1-2-1
قبول الفرضية	5.0465	0.657	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التفاوض	2-2-1
رفض الفرضية	1.9587	0.255	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	الريادة	3-2-1
قبول الفرضية	5.2616	0.685	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	المجالات	2-1
قبول الفرضية	5.8684	0.764	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	الطاقة التنظيمية	الفرضية الرئيسية الأولى
سنة علاقات من بين تسع علاقات			العدد	العلاقات المعنوية	
60 %			النسبة المئوية		
قيمة Z الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوي (1.96)					

المصدر: إعداد الباحثة.
ثانياً : علاقات التأثير بين الطاقة التنظيمية بمتغيراتها الثانوية وأبعادهما وبين جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الطاقة التنظيمية في جوهر الإستراتيجيات الإدارية) وتتفرع منها الفرضيات الثانوية على النحو التالي:
(1-2) الفرضية الثانوي الأولى: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الأساليب في جوهر الإستراتيجيات الإدارية) وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(1-1-2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التنافس في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
(2-1-2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التعاون (التشارك) في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
(3-1-2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التلائم في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
(2-2) الفرضية الثانوي الثانية: (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير المجالات في جوهر الإستراتيجيات الإدارية) وتتبع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
(1-2-2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير في جوهر الإستراتيجيات الإدارية .



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

(2-2-2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التفاوض في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
(3-2-2) يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الريادة في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
1. تأثير متغير الأساليب بأبعاده الثلاثة في جوهر الإستراتيجيات الإدارية: يؤكد جدول (9) قبول الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الأساليب في جوهر الإستراتيجيات الإدارية } ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (51.5572) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير الأساليب في جوهر الإستراتيجيات الإدارية (47.0596%). كما أبرز جدول (9) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثانوية الأولى على النحو الآتي:
أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التنافس في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التعاون (التشارك) في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
كما نستشف من خلال جدول (9) رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانوية الأولى وعلى النحو الآتي:

ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التلائم في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
2. تأثير متغير المجالات بأبعاده الثلاثة في جوهر الإستراتيجيات الإدارية: شخص جدول (9) قبول الفرضية الثانوية الثانية التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير المجالات في جوهر الإستراتيجيات الإدارية } ، إذ بلغت قيمة F المحتسبة لبيان معنوية التأثير (56.3542) وهي معنوية، في حين سجلت نسبة تأثير متغير المجالات في جوهر الإستراتيجيات الإدارية (49.2804%). كما أبرز جدول (9) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الثانوية الثانية على النحو الآتي:
أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التغيير في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير التفاوض في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
في حين نستشف من خلال جدول (9) رفض الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الثانوية الثانية وعلى النحو الآتي:

ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير الريادة في جوهر الإستراتيجيات الإدارية.
جدول (9) إختبار فرضيات تأثير الطاقة التنظيمية في جوهر الإستراتيجيات الإدارية

تعليق الباحث	F-test		معامل الإحتمال بيتا B	المتغيرات		الفرضية
	قيمة F المحتسبة	معامل التحديد R ² % نسبة التفسير		المتابع	المستقل	
قبول الفرضية	58.294	50.1264	0.8829	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التنافس	1-1-2
قبول الفرضية	9.60923	14.2129	0.4634	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التعاون	2-1-2
رفض الفرضية	0.87632	1.4884	0.1352	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التلائم	3-1-2
قبول الفرضية	51.5572	47.0596	0.8173	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	الأساليب	1-2
قبول الفرضية	5.44685	8.5849	0.2544	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التغيير	1-2-2
قبول الفرضية	46.7355	44.6224	0.728	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	التفاوض	2-2-2
رفض الفرضية	2.81099	4.6225	0.1998	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	الريادة	3-2-2
قبول الفرضية	56.3542	49.2804	0.6696	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	المجالات	2-2
قبول الفرضية	96.9481	62.5681	0.8472	جوهر الإستراتيجيات الإدارية	الطاقة التنظيمية	الفرضية الرئيسية الثانية
ستة علاقات من بين تسع علاقات			العدد		العلاقات المعنوية	
60%			النسبة المئوية			
قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95% تساوي (4.00)						

المصدر: إعداد الباحثة.



المبحث الرابع / الإستنتاجات والتوصيات

أولاً - الإستنتاجات :

1. تدعم الطاقة التنظيمية بناء سياسات وخطط إستراتيجية طويلة الأمد من خلال الولاء والالتزام.
2. توجد فجوة كبيرة بين القيادات الإدارية والعاملين لعدم تشجيعهم على إظهار طاقاتهم أو الإبداع أو الابتكار لخلق أو توليد أفكار تحقق إنتاجية عالية.
3. تباينت الآراء حول مفاهيم الطاقة بين لكونها نظاماً يُحقّق التوازن أو تفسيرها بوصفها سلوكاً فردياً أو تُمثّل الوظيفة أو تتعامل مع المواقف والإدراكات، إن هذه المفهومات أكدت على أن الطاقة هي القوة الكامنة التي تمكّن الفرد من أبداء أرائه وفرضها على المنظمات بتقديم منتوجات تناسبه وتشبع غرائزه.
4. على الرغم من التعدد الواضح للمفهومات المتعلقة بشأن الإستراتيجيات الإدارية إلا أن هذه التباينات كانت ذاتية وليست موضوعية تتعلق باختلافات جوهرية لإختلاف الباحثين بالجذور والخلفيات حيث شكلت الرؤية الغالبية المشتركة أحياناً للمفهوم بما يدعم المنظمة بالتصورات عن مجرى الأعمال التي تتبعها وذلك لأمتلاكها تقنية التعامل مع الأفكار المتجددة للمنظمات والعاملين فيها.
5. تشترك العديد من المعايير معاً في إغناء أسس صياغة وتطوير الإستراتيجيات الإدارية ولا يمكن الوقوف عند معيار واحد بصياغتها إذ يتسم كل معيار بأهمية مطردة بتحديد الإتجاهات التي يجب الإهتمام بها، إذ أن المنظور الجزئي لها حالة غير صحيحة ولا تفي بإعطاء الإستراتيجيات درجة الشمولية والتميز.
6. تمتلك المنظمات التي تحرز تقدماً إستراتيجيات إدارية ذات قيم وأهداف ثابتة وتكيف إستراتيجياتها ونشاطاتها بما يتناغم وينسجم مع حركة التغيير بالبيئة الخارجية وهذا أحد الأسباب التي تجعل من هذه المنظمات منظمات متميزة وقادرة على تجديد نفسها وتحقيق مستوى أداء متفوق بالأمد الطويل.
7. من خلال تحليل البيانات تبين القيادات الإدارية أبتعدت عن الأهتمام بتوليد الأفكار والمرونة بالتعامل والقوة والهيمنة على السوق.
8. أكدت أبحاث كيفية الدراسة أن التشغيل والإنتاج والتسويق من عمليات الأساسية لجوهر الإستراتيجيات الإدارية مقارنة بالمتغيرات الأخرى هناك ضعف بالمتابعة من قبل القيادات مما يؤدي إلى التراجع.

ثانياً - التوصيات :

1. ضرورة إهتمام المبدعين من العاملين وتشجيعهم على التعاون والتشارك بإتخاذ القرار لبناء الطاقة التنظيمية إذ تحقق نتائج فعّالة.
2. رصد العوامل المحيطة بالمنظمات وتحليلها ودراسة قدرات المنافسين من خلال الإستشراف وبناء إتجاهات مستقبلية واضحة.
3. لكي تبقى المنظمة الفندقية متقدمة على المنظمات الأخرى لا بد من إتباع الرؤية الإستراتيجية لإكتشاف الفرص وتقليل المخاطر.
4. من الضروري عند تطوير جوهر الإستراتيجيات الإدارية ان ينظر لها على أنها تفاعلية تبادلية يدخل في إطارها التكامل والإنسجام والواقعية والإبداع.
5. تعزيز قدرة الأقسام على الإسهام في وضع إستراتيجيات إدارية تنطلق من مقدراتهم الجوهرية وقابليتهم على تحقيق أهدافهم مع تمتع كل قسم من هذه الأقسام بالاستقلالية في تحديد طرائق تنفيذها بعيداً عن اللوائح والقوانين الجامدة مع ضرورة خلق ترابطات ما بين هذه الأقسام بصورة تجعل من الحدود التي بينها حدود شفافة تسمح للأخرين بالأطلاع ومعاينة ما يدور في إطارها من خلال التركيز على رؤية ذات مصلحة عامة يتبناها الجميع.
6. العمل على تشخيص القيادات الإدارية الفرص الملازمة من خلال معرفة الأنشطة الأساسية للعمليات والتسويق والموارد البشرية والفنية.
7. على القيادات الإدارية إظهار أساليب عديدة للطاقة التنظيمية لتضمن تحقيق الأهداف وإختراق الأسواق الكامنة، وتحقيق رضا الضيف، والتنوّع بمكانة المنظمة.



الطاقة التنظيمية ودورها في إعتادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

8. العمل على تشخيص القيادات الإدارية الفرص الملائمة من خلال معرفة الأنشطة الأساسية للعمليات والتسويق والموارد البشرية والفنية.

المصادر:

أولاً_ المصادر العربية :

1. ابو قحف ، عبد السلام ، اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية ، 1997.
2. البدري، طارق عبد الحميد، تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
3. البعلبكي، منير، قاموس المورد، دار العلم للملايين، بيروت، 1969.
4. السلمي، علي ، الادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001،
5. شمس الدين ، باسم ، الإدارة الإستراتيجية ، الاكاديمية الحديثة، القاهرة، 2003.
6. الصميدعي، محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2007.
7. عسكر، سمير، أصول الإدارة، دار القلم، 1987.
8. عوض ، محمدابراهيم ، الادارة الاستراتيجية- الاصول والاسس العلمية ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية، 2001.
9. العمري ، غسان عيسى، السامرائي، سلوى امين ، نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي معاصر ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر والطباعة ، عمان الاردن، 2008.
10. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الادارة الاستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
11. معلوف، لويس، قاموس المنجد، 1935.
12. النعيمي، صلاح عبد القادر، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. الياس، انطوان الياس، القاموس العصري، المطبعة العصرية، مصر، 1922.
14. نجم، عبود نجم، " دراسة العمل والهندسة البشرية "، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 2012 .
15. العديلي، ناصر محمد، "السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن"، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995.
16. دودين حمزة محمد ، التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS ، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2013.
17. الخضيرى ، محسن احمد ، مبادئ التفاوض ، دار الفكر الجامعي للنشر ، القاهرة ، 2000.
18. الهزايمة، علي ، محمود ، محمد عوض ، المدخل الى فن التفاوض ، الوائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .



ثانياً _ المصادر الأجنبية :

1. Barringer , R. Bruce and Ireland , R. , Duare Entrepreneurial Successfully Launching New Venterures “ 2ed Prentice – Hill ,2008.
2. Daft , R., Organization Theory and Design ,7th Ed. Jack W. calhovn , New York,2001 .
3. Eriksson , Joel and Thunberg, Nils ,Resources and Entrepreneurial Orientation Empirical Findings From the Footwear Industry of Sri Lanka ” , Masters thesis within business administration , Junketing International Business School , Junketing University,2006.
4. Flynn, Roger, Tactics and strategy, in squash, Australian, 1999.
5. Fowler , Fowler A. , " Negotiation : skills and strategies " , Institute of personnel Management , London ,1990 .
6. Hitt , M. , A. , and Chaffey, Betlis , R., A., “ The New Competitive Land Scape Strategic Management Journal “, 3ed South Western College Publishing,2000.
7. Ivancevich, John, Lorenzi, peter, Steven, Skinner and Philip. Bcrosby, management, Quality and competitiveness, 2nd ed, McGraw- Hill, Boston, 1990.
8. Kotler, Philip and Armstrong, Gary, " Marketing An Introduction" , 7th edition , Person Education , Inc. prentice-Hall, 2005 .
9. Lingham. Leo, Marketing- Strategic Marketing, pdf,2006.
10. Parry, Mark, Strategic Marketing Management, The MC Graw-Hill, Irwin, Boton, New York,2001.
11. Robbins, Stephen & Coulter, Mary, management, 6th ed, Upper saddle River, N. J, Prentice- Hall, 1999.
12. Skibbins, G.J., "Organization Evolution: A program for Managing Radical Change" , American: Prentice-Hall,1974.
13. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, Concepts In Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability , International Edition , 12th Edition , Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey,America, 2010.
14. Wheeler. J. B., & Nostrand. Van, Art and Scince of war, from Gray, tactics, 1989.
15. Quinn & Mckenna, Eugene, “Business Psychology and Organization behavior a students hand book”, 3rd edition, 2000.



الطاقة التنظيمية ودورها في اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية [دراسة تطبيقية]

ثالثاً _ الرسائل والأطاريح العربية :

1. العززي ، سعد ، رأس المال الفكري، الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين ، جامعة بغداد ، مجلد 8 ، العدد 25، 2001 .
2. الصياح، عبد الستار مصطفى يوسف، تحليل علاقة القوة التنظيمية وأثرها في تحديد الأهداف الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البصرة، 1999.
3. الدهان، عامر حميد سعيد، الاختيار الاستراتيجي لتوجه إدارة الموارد البشرية نحو العالمية وأثره في الفاعلية التنظيمية، دراسة ميدانية في عينة من شركات الاتصالات الخلية العالمية ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
4. خورشيد، فهمي فيض الله، الأبعاد الأساسية للقوة الإدارية، وأثرها في الخصائص التنظيمية للوحدات الفرعية و إغتراب المديرين، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، 1997.
5. زوبير، أحمد، الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادات الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية، إدارة أعمال، الجامعة المستنصرية، 2009.

رابعاً _ الرسائل والأطاريح الأجنبية

1. Kay, Aaron, C, "Sour Grapes, Sweet Lemons, and the Anticipatory", the Society for Personality and Social Psychology, Inc., Vol. 28, No. 9, 2002.
2. Fiol, C. M. & O'Connor, E.J. & Aguinis, H., All for one and One For all? The Development and Transfer of Power across Organization Levels, Academy of Management Review, Vol.: 29, 2001.



ORGANIZATIONAL ENERGY ITS ROLE IN THE RELIABILITY OF MANAGEMENT STRATEGIES (APPLIED STUDY)

Abstract

This aims tackles the importance of the organizational energy of the hotel organizations that search the success in the business field to penetrate in the whole tourist markets, and to draw the policies and firm rules which must be framed with the administrative strategies that contributed in creativity and achievement the targets besides provide a future vision due to its position among the competitive henceforth achieving the activity. This is what the chapters tackle in the theoretical side. Also many general questions have been arisen to determinate the importance of the research and many other special questions that express the problem of the study. To limit the levels of study alternatives and to select its hypotheses, it has been used many unmarked statistical styles in analyzing and processing the data and information in depending on the available statistical programs (SPSS).

Key words: Orgnizational energy - the essence of management strategies.