

دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في الاداء الريادي للمنظمات الفندقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في عدد من المنظمات الفندقية في العاصمة العراقية - بغداد

The Role of Strategic Decision-Making in the Entrepreneurial Performance of Hotel Organizations: A Exploratory Study of Employee Opinions in Several Hotel Organizations in the Iraqi Capital, Baghdad.

م.د. حسن عودة غضاب

الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الادارية بغداد

Dr. Hassan Odah Ghdaab

Middle Technical University – Technical College of Management - Baghdad

hassan85@mtu.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2024/9/5 تاريخ قبول النشر 2024/10/22 تاريخ النشر 2024/ 12/ 30

المستخلص:

يختبر البحث الحالي اتخاذ القرار الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل والمتمثل بـ (تحديد المشكلة ، تقويم البدائل ، اختيار البديل الانسب لتنفيذ القرار) ، ودوره في الاداء الريادي للمنظمات الفندقية والمتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي ،التوجه نحو البدائل، هيكل الادارة ، برنامج المكافآت) ، لعدد من المنظمات العراقية في العاصمة العراقية - بغداد، وقد تكونت عينة البحث من (61) فردا شملت كل من مدراء الاقسام، مدراء الشعب ،الموظفين، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي- التحليلي، لغرض جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث وتكونت من (24) فقرة والتي تم تحليلها باستخدام العديد من الوسائل الاحصائية، اظهر البحث هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة وأثر بين اتخاذ القرار الاستراتيجي والاداء الريادي بموجب معامل الارتباط على مستوى المنظمات المبحوثة، واقترحت بعض المقترحات كان أهمها: ينبغي على المنظمات الفندقية تطوير برامج تدريبية من أجل امتلاك المواهب والخبرات المناسبة لدعم ادائها الريادي.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار الاستراتيجي، الاداء الريادي، المنظمات الفندقية

Abstract:

This study examines strategic decision-making as the independent variable, which includes problem identification, alternative evaluation, selecting the best alternative, and decision implementation, and its role in the entrepreneurial performance of hotel organizations, represented by strategic orientation, alternative focus, management structure, and reward programs. The sample consisted of 61 individuals, including department

managers, unit heads, and employees, from several Iraqi organizations in Baghdad. To achieve the research objectives, a descriptive-analytical approach was used for data collection and analysis, with hypotheses tested using a questionnaire consisting of 24 items, analyzed through various statistical methods. The research revealed a significant positive correlation and impact between strategic decision-making and entrepreneurial performance, as indicated by the correlation coefficient among the studied organizations. Recommendations included the need for hotel organizations to develop training programs to acquire the necessary talents and expertise to support their entrepreneurial performance.

Keywords: strategic decision-making, entrepreneurial performance, hotel organizations.

المقدمة:

إن نجاح المنظمات الفندقية يعتمد بدرجة كبيرة اعتماد تطبيق مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي كتحديد وتشخيص المشكلة، تقييم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل المناسب، تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي، من أجل النجاح في تطبيق الاداء الريادي فيها وتحقيقه الذي يعتمد بالدرجة الاساس على مدى استجابة الافراد عينه البحث استيعاب الاداء الريادي، والتي تعود بنتائج نجاحة تعود على المنظمات الفندقية بالعوائد المالية التي تستطيع المنافسة مع المنظمات الفندقية الاخرى، لذلك جاء الاهتمام بالاداء الريادي كونه الوسيلة الوحيدة التي تهتم بتصميم الوظائف وتوفير المورد البشري المؤهل لشغلها إضافة الى تدريبهم وتقييمهم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم، ويعد مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي احد الانشطة الاساسية والمهمة التي تعتمد عليها المنظمات الفندقية على استخدامه لتضمن نجاحها وبقائها ونموها في السوق وتفوقها على المنافسين ولتحقيق حصة سوقية اكبر، كونه أحد الخيارات الاستراتيجية للوصول إلى الإبداع والتميز والريادة ، وبلوغ الأداء الريادي الذي ترجوه ، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بتلك المتغيرات حتى أصبحت مطلباً أساساً للنهوض في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة متسارعة، إذ تم هيكلية البحث في اربع محاور، حيث تضمن المحور الاول منهجية البحث ، بينما جاء المحور الثاني ليبين الجانب النظري لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والاداء الريادي ،اما المحور الثالث تناول الجانب العملي من حيث أهمية متغيرات البحث وابعاده وتحليل فرضيات البحث، وأخيرا جاء المحور الرابع ليلسط الضوء على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

توطئة: تمثل منهجية البحث العلمي خارطة طريق تؤدي الى تحديد أهمية منهجية البحث، أي المسار الصحيح الذي ينبغي أن يكون عليه البحث، وانطلاقاً من هذه الأهمية لا بد أن نتعمق بكافة التفاصيل والتي من شأنها تحقيق هدف البحث الحالي.

اولاً: مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث نظراً لما تشهده المنظمات الفندقية اليوم من شدة المنافسة نحو تقديم خدمات منافسة لها في الأسواق، لا تتناسب فقط مع رغبات الزبائن واحتياجاتهم وإنما النظر الى ابعاد من ذلك لحماية وضعها التنافسي

واتساعه بالسوق، وفي ظل هذا التطور أصبح على المنظمات المبحوثة البحث عن فلسفة أعمق ورؤيا أشمل تعتمد على اختيار المجالات التي تضمن لها التفوق في أدائها، فنتج عن ذلك بزوغ مفهوم (اتخاذ القرار الاستراتيجي ومراحله) والذي أصبح ضرورة ملحة للمنظمات المبحوثة في فهم الاداء الريادي لأفرادها وعمق استجابتهم لذلك والساعية وراء تحقيق نجاح أدائها الريادي، وعليه بدأت عملية تشخيص مشكلة البحث عن طريق قيام الباحث بزيارة المنظمات المبحوثة عينة البحث، أذ تكمن مشكلة البحث الحالي في غياب الوعي بأهمية تطبيق أبعاد الاداء الريادي وتحقي عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي واطافة لذلك عن مستوى فهم الافراد المنظمات المبحوثة عن الاداء الريادي ويمكن تجسيد هذه المشكلة عن طريق طرح التساؤلات الآتية:

1. هل تتبنى المنظمات المبحوثة مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي؟
2. ما هو مستوى إدراك وتطبيق عينة البحث لممارسة تطبيق مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي؟
3. هل تسهم مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق الاداء الريادي من وجهة نظر عينة البحث؟
4. هل تمتلك المنظمات المبحوثة صورة واضحة عن فهم مفهوم ومراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي والاداء الريادي من قبل افرادها العاملين؟
5. الى أي مدى يترك دور اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة عينة البحث أثره الفعلي الاداء الريادي لدى العاملين فيها.

ثانياً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث فإن الهدف الرئيس له هو توضيح تحقيق الاداء الريادي عن طريق فهم الافراد لمستوى الاداء الريادي عن طريق مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، إضافة الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. تحديد مستوى إدراك وتطبيق مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق مستويات الاداء الريادي بأبعاده من قبل عينة البحث واستجاباتهم له.
2. تحديد مدى مساهمة مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق الاداء الريادي للمنظمات المبحوثة.
3. تكوين إطار نظري يضم المفردات الرئيسة الأكثر أهمية لمفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي والاداء الريادي.
4. تحديد طبيعة التأثير الذي تتركه مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في الاداء الريادي للمنظمات المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث بالآتي:

1. حداثة البحث التي تناولت متغيرات البحث على حد علم الباحث، لكونها من الموضوعات المعاصرة التي ظهرت حديثاً ولم تحظ هذه المواضيع وتطبيقها العملي في مجال القطاع الفندقي.
2. أن المنظمات الفندقية لم تجر فيها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بمراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي ومؤشرات تحقيق الاداء الريادي ومالها من أهمية بالنسبة إلى المنظمات الفندقية عندما يتم تبنيها.

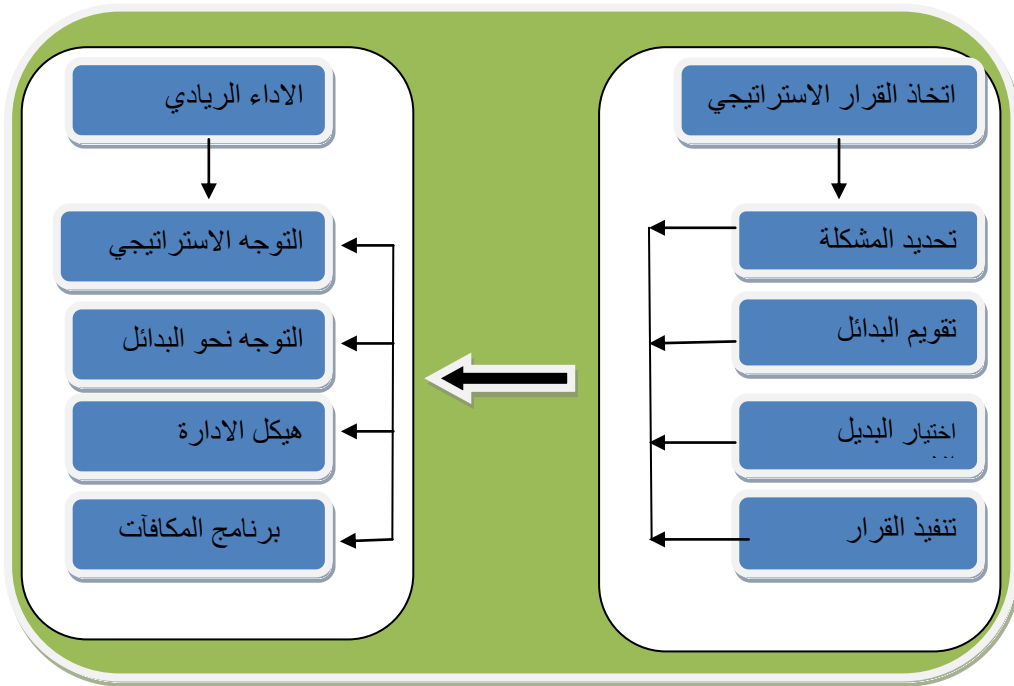
3. تسخير الإمكانيات المتنوعة الموجودة لدى المنظمات الفندقية لخدمة شرائح المجتمع المختلفة والتركيز على الموثوقية والشفافية المبتغاة بين القطاع الفندقي وزبائنه.

رابعاً: فرضية البحث التالية:

استند البحث إلى الفرضية التالية:

وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية ذات دلالة احصائية بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي

خامساً: أنموذج البحث المقترح



شكل (1) انموذج البحث المقترح

سادساً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيته، من خلال تصميم استبانة تضمنت المتغيرات الرئيسية والفرعية لكل محور من محاور البحث، بهدف قياس علاقة الارتباط والاثـر بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي في المنظمات المبحوثة، ولقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، بعد أن جمعت استمارات الاستبانة أجرى الباحث التحليل الاحصائي بإستخدام عدد من الادوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلات عن التحقق من صحة الفرضية، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لأغراض إنجاز التحليل الإحصائي لهذا البحث.

سابعاً: مجتمع البحث وعينته:-

تمثل مجتمع البحث بفنادق الدرجة الاولى في العاصمة العراقية - بغداد، وقد تم اختيار عينة من الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة ويوضح الجدول (1) سمات الافراد المبحوثين في المنظمة

جدول (1)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	50	81.96
	أنثى	11	18.03
	المجموع	61	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
التحصيل الدراسي	إعدادية	-	-
	بكلوريوس	45	73.77
	دبلوم عالي	6	9.83
	ماجستير	6	9.83
	دكتوراه	4	6.55
	المجموع	61	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
المنصب الوظيفي	مدراء الاقسام	4	6.55
	مدراء الشعب	6	9.83
	الموظفين	51	83.60
	المجموع	61	100%

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة

ثامناً: حدود البحث

وتتحدد الدراسة الحالية بحدود وكالاتي:

1- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالفنادق العراقية الخاصة في بغداد المعنية وهي:

أ- فندق بابل / اوبروي: وهو احد الفنادق الكبيرة، تأسست شركة فندق بابل (مساهمة مختلطة) في عام 1990 ويقع الفندق على مساحة قدرها (13) دونما ومشيدة عليها بناية الفندق المتكونة من (14) طابقاً ومن (266) غرفة و(13) جناحاً و(5) مطاعم و(3) قاعات ونادٍ صحي بمسبحين صيفي وشتوي ، بُني الفندق من قبل الشركة الايطالية وهو يقع في الجادرية قرب نهر دجلة بمدينة بغداد.

ب- فندق الرشيد: تأسست شركة فندق الرشيد (1982) ويعد من فنادق الدرجة الممتازة وقد تم تشييد الفندق على ارض في منطقة الخضراء في بغداد بمساحة (17) دونما وتتألف بناية الفندق من (14) طابقا و(408) غرف و(5) مطاعم و(3) قاعات لمختلف المناسبات ويقوم بتقديم الخدمات بمستوى فنادق الدرجة الممتازة.

ج- فندق بغداد : تأسست شركة فندق بغداد (مساهمة مختلطة) وافتتح الفندق في سنة 1956 ويقع في شارع السعدون ويطل على نهر دجلة الخالد وشيد الفندق على ارض بمساحة 5231م2 يتكون الفندق من (6) طوابق و(175) غرفة وجناح ومطعمين وقاعتين للمناسبات كافة.

2- الحدود الزمانية للبحث: لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للدراسة ما بين 2023/2/2 م ولغاية 2024/7/1 م.

3- الحدود البشرية للبحث: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (عشوائي) إذ بلغ حجم العينة (61) شخصا بمنصب (مدراء الاقسام ،مدراء الشعب ،الموظفين)، في المنظمات المبحوثة ، وقد وزعت الاستبانة إلى العينة المذكورة ولكن استلم الباحث (65) استبانة منها (4) غير مستوفية للشروط فاصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة (61) استبانة وهي التي شكلت العينة النهائية للبحث.

تاسعا: اساليب جمع البيانات والمعلومات:-

تم الاعتماد على الاساليب الاتية في جمع البيانات والمعلومات للبحث:

1. الاستعانة ببعض المصادر العربية والاجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع البحث.

2. استمارة الاستبيان للحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، وقد تم اعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والمتمثلة بالجدول الاتي:

وصف متغيرات البحث في الاستبانة (2)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
الاول	اتخاذ القرار الاستراتيجي	تحديد المشكلة	X1-X3	3	الربيعي، 2016 البياتي ، 2019
		تقويم البدائل	X4-X6	3	
		اختيار البديل الانسب	X7-X9	3	
		تنفيذ القرار	X10-X12	3	
الثاني	الاداء الريادي	التوجه الاستراتيجي	Y13-Y15	3	الذبحاوي، 2015

جبار، 2019	3	Y16-18	التوجه نحو البدائل		
العابدي والاسدي، 2023	3	Y19-Y21	هيكل الادارة		
كاظم والزبيدي، 2022	3	Y22-Y24	برنامج المكافآت		

المصدر: اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

المحور الثاني:- الجانب النظري للبحث

أولاً:- اتخاذ القرار الاستراتيجي:-

1. مفهوم اتخاذ القرار الاستراتيجي:-

يتمثل القرار الاستراتيجي الخيار المفضل لدى متخذ القرار بين مجموعة من البدائل المتاحة والغرض منه هو مواجهة موقف استراتيجي معين يخص التنظيم الذي يعمل به (مطر، 2022:746). ويرى Alhawamedeh, (96: 2019) بأنه القرار الذي تتخذه الادارة العليا لتحديد رؤية أو رسالة المنظمة ووضع الاهداف الاخرى المرتبطة بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. أما (Ghonim et al,2020:5) فيجد أن عملية اتخاذ القرار هي مدى تحقيق القرار للأهداف التي حددتها الادارة وفي الوقت المناسب وضمن القيود المدروسة. وعرف (فواز وسلمان، 2023:60) القرارات التي تحقق افضل النتائج المأمولة للمنظمة وفك طموحاتها وخططها الاستراتيجية بأيسر الطرق وأقل التكاليف. وعرف (الكعبي وسلمان، 2017:45) بأنه القرار الغير المتكرر والذي يضعه القائد بالإدارة العليا بالمنظمة والذي يؤثر بشكل مباشر ببقاء وسلامة المنظمة. وبموجب ما ذكر من مفاهيم لاتخاذ القرار الاستراتيجي حيث يعرفه الباحث بأنه قرار يتم اتخاذ من قبل الادارة العليا في المنظمة الفندقية، ويهدف الى تحقيق أهداف بعيدة المدى والتأثير بشكل كبير على مستقبلها.

2. أهمية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

هي العملية التي من خلالها يستطيع المدراء في المنظمات من التعرف وتحديد المعوقات والمشاكل التي تواجه المنظمة، لذ يمكن تحديد الاهمية من خلال ما يأتي (عبد الله ووهاب، 2019:218)، (جواد، 2024:367) :

- أ. يعمل على تحديد المستقبل التي ترتبط على المدى الطويل في أهداف ونجاح المنظمة أو فشلها.
- ب. احدى اهم مقومات الادارة الناجحة في الوقت الحاضر باعتباره عملية ملازمة للمدير وعلى مختلف المستويات الادارية.
- ت. مواجهة المخاطر المختلفة مثل مستقبل العرض والطلب والاسعار والمخاطر التنظيمية عند اتخاذ القرار السليم.
- ث. عملية صنع واتخاذ القرار قلب الادارة النابض الذي يحقق للمنظمة البقاء والازدهار.

ج. يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ويتوقف قدرتها على الاستمرار بفاعليتها ونشاطاتها على الادارة الجيدة لقراراتها الاستراتيجية.

ح. دوره الواضح والمباشر بتحقيق النمو والتحسين المستمر للمنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان اهمية القرار الاستراتيجي تكمن بمثابة الهدف التي تسعى المنظمة الفندقية الى تحقيقه والوسيلة الاساسية التي يراد استثمارها وصولاً للأهداف المطلوبة والمتفق عليها لهذا تكمن اهميته برفع قدرة المنظمة على المنافسة بالاسواق.

3. مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وخطوات ، تهدف هذه المراحل في النهاية للوصول إلى القرارات الصائبة، والتي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بما هو مطلوب من الكفاءة ، ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات على الخطوات التالية (السفياني، 2012: 15) ، (نجم، 2024: 824) ، (الطائي والشيباني، 2023: 180):

أ. تحديد وتشخيص المشكلة:- من أولى الخطوات وأهمها بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، والتي تتمثل بأدراك الادارة الفندقية بوجود مشكلة معينة، فالمشكلة عبارة عن موقف أو حالة غير مرغوب بها يتطلب تصحيحها أو معالجتها، وتوفير المعلومات عن المشكلة ومعرفة أسبابها والعوامل المرتبطة بها.

ب. تقييم البدائل الاستراتيجية:- أن عملية المقارنة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة تتم بموجب معايير التقييم من حيث استجابة الافراد العاملين والاثار الاجتماعية والتوقيت والسرعة وغيرها، فتمثل هذه المرحلة تقييم البدائل الاستراتيجية من حيث مزاياها وعيوبها وذلك لمعرفة نتيجة كل بديل مسبقاً أو تكوين صورة واضحة ودقيقة والتي تتم من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة من حيث ايجابيات وسلبيات كل بديل.

ت. اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:- تعد مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي الافضل جوهر عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، فلا بد من قرار من الناحية العلمية بدون اختيار وتبنى لأحدى البدائل، بمعنى اخر اذا وجد المدير نفسه بموقف ليس فيه بدائل للحلول فأن ذلك يلغي وجود عملية اتخاذ قرار اذ لاوجود لقرار بدون بدائل متاحة، فتصبح مسألة وكأنها مجرد واقع يفرض عليه لاتباع اتجاه معين بدون الحاجة الى القرار (بديل استراتيجي).

ث. تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي وتقويمه:- أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لا تنتهي بمجرد اختيار البديل الافضل لحل المشكلة وانما يتطلب وضع القرار موضع التنفيذ، فتعتمد عملية التنفيذ للقرار الاستراتيجي بدرجة كبيرة على قبول القرار من قبل المرووسين وكل من يشمله تأثير القرار، فيمكن القول أن افضل وسيلة لتسهيل عملية تنفيذ القرار هي اشراك الافراد العاملين بعملية اتخاذ القرار لكي لا تظهر عملية المقاومة من ناحيتهم كنتيجة احساسهم بتعارض اهداف القرار مع اهدافهم الشخصية، أو أنه يعمل على احداث تغير لا يتلائم مع تطلعاتهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن أن عملية تنفيذ القرار لا ترمي الى الاهداف المطلوبة بصورة أوتوماتيكية.

وكنتيجة لما تقدم فإن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي عملية مستمرة لاتقف عند حد معين ولا تقتصر عند مستوى أداري ما، فهي عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من (التصور والابداع والابتكار والمبادرة ودرجة كبيرة من التحليل الموضوعي والمنطقي) التي تساعد باختيار وتقويم البدائل المتاحة والتي يمكن أن تحقق الاهداف المطلوبة.

ثانياً: الاداء الريادي:-

1. مفهوم الاداء الريادي:

الاداء الريادي هيكل متعدد الابعاد يتم قياسه باستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات العامة ويقسم اداء المنظمة الى اداء مالي وغير مالي، إذ يتعلق الاداء المالي بالهدف الاقتصادي للمنظمة في حين يشير الاداء غير المالي الى الفعالية التشغيلية للمنظمة، (كاظم واليزدي، 2022: 136). وعرف (Tseng and Tseng, 2020: 11) بأنه مجموعة من الأنشطة الابداعية والاجراءات التنظيمية والالتزامات في إدارة واستخدام المنظمة لمواردها التي تحقق نتائج ابداعية، والقيمة التي تقدمها المنظمة للزبائن. وأوضح (ابراهيم وحيد، 2019: 174) هو أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات الريادية بغية الوصول الى التميز في كافة مجالاتها كتحقيق الاهداف واكتشاف الفرص واغتنامها والاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن. وعرفه (داود ، 2018: 17) يتطلب صياغة إستراتيجيات مساعدة وابداع في مجال تنفيذها، كذلك استخدام التكنولوجيا الحديثة ، وبناء ديناميكية الميزة التنافسية، وامتلاك قدرات بشرية عالية المهارة .

وبناءً على ما تقدم يمكن النظر الى الاداء الريادي في المنظمات الفندقية بأنه الاداء الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية كتحسين خدماتها وتعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن لها التفرد في قطاع اعمالها عن طريق اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل مستمر وبطريقة ابداعية.

2. اهمية الاداء الريادي:

تكمن أهمية الاداء الريادي في عد نقاط (الانباري، 2018: 92) ، (كريم وجبوري، 2022: 397) :

- أ- يقلل المخاطرة في المنظمات الفندقية من الاستعانة بالإمكانات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
- ب- يحفز مواهب الموارد البشرية المتاحة ويشجعها على استمرارية العمل وعدم ترك العمل في المنظمة.
- ت- له دور مهم في تشكيل ارباح المنظمة على المدى الطويل وبقائها على قيد الحياة.
- ث- تقديم خدمات افضل واعطاء أهمية لقسم البحث والتطوير في المنظمة.
- ج- يزيد من التوجه نحو التعلم داخل المنظمة، فالمنظمات ذات الاداء العالي قادرة على الدخول بقوة إلى أسواق جديدة تتميز بمخاطر عالية وبالتالي تتطلب مزيداً من التعلم التنظيمي.
- ح- يجعل المنظمة تعمل بطريقة مثالية مستنده بذلك علة وضع الاهداف واتخاذ القرارات الصائبة والتعرف على مشاكلها ونقاط ضعفها لمعالجتها عن طريق تقييم ادائها وتقويمه وفقاً لمعايير الاداء المميز.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن أهمية الاداء الريادي تتمثل في تمكين المنظمات الفندقية من استخدام مواردها بكفاءة وفعالية نحو تحقيق الابداع والابتكار في عملياتها الامر الذي يعزز من جودة خدماتها وتحقيق أهدافها ويكسبها التفوق والتميز عن منافسيها، وبما يجعلها مثالا يقتدى بها من قبل المنظمات الاخرى.

3. أبعاد الأداء الريادي:

أ. التوجه الاستراتيجي:

أن معظم المنظمات تسعى الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل القطاع الفندقي التي تعمل بها ومن أجل تحقيق هذه الاهداف فان الأمر يتطلب من إدارة هذه المنظمات ان تمتلك توجه استراتيجي مصحوب برؤية بعيدة الأمد، وان تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والاعمال خاصة اذا ارادت تحقيق التميز (الحسيني، 2000: 7). ويرى الباحث ان التوجه الاستراتيجي هو استراتيجية المنظمات المبحوثة التي تركز على استعمال وتوظيف الموارد بشكل كفوء، حيث ان الفنادق المتجهة نحو الترويج غالباً ما ترى الفرص أكثر من غيرها وتتصور المستقبل والامكانات المستقبلية التي يفشل الآخرون أدراكها.

ب. التوجه نحو الموارد:

تسعى المنظمات الفندقية الريادية المتوجهة نحو الفرص الى الاستقرار والكفاءة من خلال امتلاك الموارد التي تربطها بالسيطرة والقوة والمنزلة وتحقق المنظمة الميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرتها على استعمالها للموارد المختلفة من اجل الوصول الى التخصص وتخفيض المخاطر والمحافظة على المرونة، وهذه الموارد تكون معتمدة على المعرفة (مثل الاجراءات والسوق والتكنولوجيا) أو الملكية (رأس المال الفكري والمالي والمهارات والكفاءات)، وتستعمل المنظمات الريادية التحالفات والشبكات للوصول إلى الأسواق والمعلومات والتكنولوجيا وموارد اخرى التي تكون مهمة لعملية الإبداع والابتكار وتنفيذ استراتيجيات الريادة التنظيمية (الذبحاوي، 2015: 79). مما سبق نرى ان التوجه نحو الموارد هو اكتساب معرفة جديدة بالموارد أو أصول ارتكازي عن طريق استعمال طرائق إبداعية تشمل موارد المعرفة أنواعا مختلفة مثل الإجراءات أو السوق أو التكنولوجيا الحديثة والتسويق والاعلان.

ت. هيكل الإدارة:

إنه نموذج للتفاعل والتنسيق اي ربط بين التكنولوجيا والمهام والمحاور البشرية ضمن المنظمة لضمان إنجاز المنظمة لغرضها، فالهيكل التنظيمي الفندقي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة فمن خلاله تتحدد خطوط السلطة وانسيابيتها بين الوظائف، وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة، (Kuhn et al, 2005: 6). ويرى الباحث ان هيكل الادارة يكون بشكل عدد من

المستويات الرأسية بين المدراء التنفيذيين والملوك الوظيفي في المستوى الأدنى يكون لديه فضاء صغير من الحرية، كما ان توصيف الوظائف بشكل مكتوب لجميع ملاك الفندق.

ث. برامج المكافآت :

ترتبط الريادة بالمخاطرة والمكافآت، وان المنظمات الفندقية المدارة ريادةً تتجه في مجال التعويض إلى كيفية اسهام الافراد بخلق القيمة بدلاً من مجرد تقديم المكافآت حسب الأقدمية، إذ يمكن تقسيم المكافآت على فئات مثل الأجور غير المباشرة على شكل منافع وخدمات، والأجور المباشرة المتضمنة الأجر الأساس والحوافز وغيرها من الأشكال الأخرى من خلال الاعتراف بالجهد وتحديات العمل وفرص التعليم، ويمكن ان يكون للتعويض اثر كبير على النتائج المتوقعة من جهود الأفراد وفرق العمل وبالتحديد على اداء المنظمة (Fox, 2005: 59). مما سبق نرى بأن برامج المكافآت تعد بمثابة تعويضات تمنح الى شاغلي مختلف الوظائف في الفندق ومكافئتهم على جهودهم وادائهم المتميز، وقد تمنح نقداً او على شكل الخطط المؤجلة وتحتسب على اساس نسبة معينة من الراتب الاساس بعد حصر وتحديد ارباح الفندق، وتكون على شكل نوعين هما المكافأة الرسمية وغير الرسمية.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

أ – وصف متغيرات مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (المتغير المستقل) وتشخيصها :
تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص المتغير المستقل لذلك نستعرض الجدول الاتي:

جدول رقم 3

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغيرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الإحراف المعياري
	اتفق بشدة 5		اتفق 4		محايد 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
تحديد المشكلة												
X1	8	13.1	42	68.9	5	8.2	5	8.2	1	1.6	3.836	0.820
X2	12	19.7	36	59	7	11.5	6	9.8	-	-	3.885	0.838
X3	15	24.6	25	41	6	9.8	11	18	4	6.6	3.590	1.229
المؤشر الكلي	19.13		56.3		9.83		12		2.73		3.770	0.695
تقويم البديل												
X4	13	21.3	35	57.4	4	6.6	8	13.1	1	1.6	3.836	0.969

0.711	3.836	-	-	6.6	4	14.8	9	67.2	41	11.5	7	X5
1.008	3.819	1.6	1	11.5	7	16.4	10	44.3	27	26.2	16	X6
0.604	3.830	1.01		10.4		12.6		56.3		19.6		المؤشر الكلّي
اختيار البديل الانسب												
0.996	3.803	26.2	16	41	25	21.3	13	9.8	6	1.6	1	X7
0.946	3.737	18	11	52.5	32	16.4	10	11.5	7	1.6	1	X8
1.018	3.885	26.2	16	50.8	31	13.1	8	4.9	3	4.9	3	X9
0.775	3.808	2.7		8.73		16.93		48.1		23.46		المؤشر الكلّي
تنفيذ القرار												
0.907	4.098	36.1	22	45.9	28	11.5	7	4.9	3	1.6	1	X10
1.019	3.803	23	14	52.5	32	9.8	6	11.5	7	3.3	2	X11
0.893	4.032	31.1	19	49.2	30	13.1	8	4.9	3	1.6	1	X12
0.685	3.978	2.16		7.1		11.46		49.2		30.06		المؤشر الكلّي
0.543	3.847	2.162		9.557		12.7		24.32		32.06		المؤشر العام

تشير معطيات الجدول (3) في المنظمات المبحوثة إلى أن (47.38%) من المؤشر العام لها أن افراد العينة متفقون على أهمية مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق (11.71%) من المؤشر العام لمراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي. ومما اغنى نسبة الاتفاق هذه نجد المتغير (تحديد المشكلة) أولاً والتي اعطت اعلى وسط حسابي بلغ (3.978) أغنت مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، إذ كانت نسبة اتفاق المبحوثين (79.26%) على أهمية متغير تحديد المشكلة وهو أحد متغيرات مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، ثم يليه في الاهمية (تقويم البدائل) والتي بلغ وسط حسابها (3.830) متمثلاً بنسبة اتفاق المبحوثين البالغة (75.9%) والذي يبين أهمية متغير تقويم البدائل، وبعده في الاهمية (اختيار البديل الانسب) إذ بلغ وسطها الحسابي (3.88) بنسبة اتفاق للمبحوثين قدرة (71.56%) على متغير بالنسبة للمؤشر العام لمراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، ثم (تنفيذ القرار) التي بلغ وسطها الحسابي (3.770) بنسبة اتفاق المبحوثين قدرها (75.43%).

ب- وصف متغيرات أبعاد الاداء الريادي (المتغير المعتمد) وتشخيصها :

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف وتشخيص المتغير المعتمد لذلك نستعرض الجدول الاتي:

جدول رقم 4

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

المتغيرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الإتخاف المعياري
	اتفق بشدة 5		اتفق 4		محايد 3		لا اتفق 2		لا اتفق بشدة 1			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
التوجه الاستراتيجي												
Y13	12	19.7	26	42.6	11	18	11	18	1	1.6	3.606	1.053
Y14	16	26.2	32	52.5	5	8.2	7	11.5	1	1.6	3.901	0.978
Y15	17	28.3	29	48.3	6	10	7	11.5	1	1.6	3.900	1.003
المؤشر الكلي	24.73		47.8		12.06		13.73		1.6		3.808	0.708
التوجه نحو البدائل												
Y16	19	31.1	26	42.6	9	14.8	6	9.8	1	1.6	3.918	1.004
Y17	18	29.5	28	45.9	9	14.8	5	8.2	1	1.6	3.934	0.963
Y18	13	21.3	30	49.2	10	16.4	6	10	2	3.3	3.754	1.010
المؤشر الكلي	27.3		45.9		15.33		9.26		2.16		3.868	0.713
هيكل الادارة												
Y19	11	18	29	47.5	15	24.6	5	8.2	1	1.6	3.721	0.915
Y20	8	13.1	33	54.1	11	18	8	13.1	1	1.6	3.639	0.935
Y21	10	16.4	29	47.5	10	16.4	10	16.4	2	3.3	3.573	1.056
المؤشر الكلي	12.56		2.16		19.66		12.56		2.16		3.644	0.682
برنامج المكافآت												
Y22	9	14.8	30	49.2	9	14.8	10	16.4	3	4.9	3.524	1.089
Y23	6	9.8	35	57.4	10	16.4	8	13.1	2	3.3	3.573	0.956

1.042	3.541	3.3	2	16.4	10	18	11	47.5	29	14.8	9	Y24
0.620	3.564	3.83		15.3		49.2		51.63		13.13		المؤشر الكلي
0.522	3.717	20.437		12.712		24.062		48.69		20.247		المؤشر العام

تشير معطيات الجدول (4) للمنظمات المبحوثة إلى أن (68.93%) من المؤشر العام لأبعاد الاداء الريادي من افراد العينة متفقون على أهمية أبعاد الاداء الريادي في المنظمات المبحوثة، فيما كانت نسبة عدم الاتفاق (33.14%) من المؤشر العام لأبعاد الاداء الريادي والذي أغنى هذه الاهمية متغير التوجه نحو البدائل، وهذا ما يفسره الوسط الحسابي للمؤشر العام للتوجه نحو البدائل الذي بلغ (3.868) وبانحراف معياري (0.713).

ثانيا: اختبار أنموذج البحث وفرضياته:

نوضح في هذه الفقرة اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي) ، والمتغير المعتمد (أبعاد الاداء الريادي) ، في المنظمات المبحوثة، للتحقق من مدى صحة أنموذج البحث وفرضيته.

أ. علاقة الارتباط بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي

لغرض معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي بدلالة عواملها للمنظمات المبحوثة يبين الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي، ويكون الارتباط عاليا والمعنوية عالية، وهذا يثبت صحة فرضية البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (0.702) عند مستوى معنوية (0.05).

جدول (5)

معامل الارتباط بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي

القرار الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
(0.702)*	التوجه الريادي

*معنوي عند مستوى (0.05) N=61

ب. علاقة الارتباط بين اتخاذ القرار الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد الاداء الريادي يوضحها الجدول (6):

القرار الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
	ابعاد التوجه الريادي

التوجه الاستراتيجي	(0.605)*
التوجه نحو البدائل	(0.478)*
هيكل الادارة	(0.598)*
برنامج المكافآت	(0.466)*

*معنوي عند مستوى (0.05) N=61

يبين الجدول اعلاه قيمة الارتباط بين اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي المتمثلة بـ (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو البدائل، هيكل الادارة، برنامج المكافآت) بلغت (0.605) ، (0.478) ، (0.598) ، (0.466) ، وعند مستوى معنوية (0.05) وتدل قيمة معامل الارتباط على أن متغير اتخاذ القرار الاستراتيجي ذو علاقة موجبه مع كل من (التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو البدائل، هيكل الادارة، برنامج المكافآت) وهذه النتيجة تؤكد صحة فرضية البحث.

ت. تأثير مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في الاداء الريادي

تدل نتائج الانحدار التي يوضحها الجدول (7) تأثير متغير الاداء الريادي ببعض مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي كـ (اختيار البديل الانسب، تنفيذ القرار) وبمعاملات انحدار (0.199) ، (0.217) ، إذ افرزت نتائج التحليل أن معامل التحديد (R^2) يدل على أن هذه المتغيرات تفسر نسبة (70.7%) من التباين في الاداء الريادي تفسر مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبدلالة (F) المحسوبة (13.97) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.173) عند درجتي حرية (4,56) وهي معنوية عند (0.05) ويستدل من معاملات (β) واختبار (T) لها أن أعلى تأثير لمراسل اتخاذ القرار الاستراتيجي يتركز في (اختيار البديل الانسب) ، وبمعامل انحدار قدرة (0.199) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (2.446) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يؤكد صحة فرضية البحث.

الجدول (7) تأثير مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في الاداء الريادي للمنظمات المبحوثة

مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي						المتغير المستقل
تنفيذ القرار	اختيار البديل الانسب	تقويم البدائل	تحديد المشكلة	β_0	F المحسوبة	R2
β_4	β_3	β_2	β_1		13.97	0.707
0.217	0.199	0.100	0.144	1.16		
(2.294)*	(2.446)*	(0.919)	(1.694)			

(T) المحسوبة N=61 df 4.56 $P \leq (0.05)$ $P^{**} \leq (0.01)$

المحور الرابع:- الاستنتاجات والمقترحات

أولاً:- الاستنتاجات

- عرض البحث محاوله منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسة كما وردت في أنموذج البحث، وقد تم التوصل الى أهم الاستنتاجات الآتية:
1. تعد مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي ذات أهمية في المنظمات المبحوثة، بناءً على المؤشر العام لهذا المتغير والذي أظهر اتفاق أفراد العينة بشأنه، وتبين أن (تنفيذ القرار) هو الذي أغنى هذه الأهمية، ويدعم ذلك الوسط الحسابي لهذا العامل مما يدل على أن المنظمات المبحوثة أبدت اهتماماً فعلياً بمراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي بغية مواكبة المستجدات في بيئتها، ويليه في ذلك المتغير (تقويم البدائل) ويفسره الوسط الحسابي لهذا المتغير وبهذا يعد أقل تأثير من متغير (تنفيذ القرار).
 2. أفرزت معطيات البحث الميدانية أن متغير (الاداء الريادي) في المنظمة عينة البحث قد شغلت حيزاً فاعلاً في إجابات المبحوثين، مما وفر انطباعاً لدى الباحث بتأثير أي القدرات الأكثر أهمية قياساً بغيرها، وقد كان متغير (التوجه نحو البدائل) من أكبر المتغيرات بروزاً في ميدان البحث، ويفسره الوسط الحسابي، إذ بلغ (68.93%) أعلى نسبة من بقية المتغيرات الأخرى.
 3. يتبين من اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في المنظمات المبحوثة أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي بموجب معامل الارتباط على مستوى المنظمات المبحوث ، مما يشير الى الوصول تطوير وزيادة الاداء الريادي في المنظمات المبحوثة.
 4. هناك علاقة ارتباط بين مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاد الاداء الريادي، مما يؤكد على أن الأفراد يصبح لديهم توجه استراتيجي.
 5. اتضح من تحليل الانحدار أن هناك تأثيراً معنوياً لمراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي في الاداء الريادي وأن الافراد من خلال اختيار البديل الانسب وتنفيذ القرار يصبح الافراد لديهم خبرة في اتخاذ القرار، وهي التي أغنت بعد الاداء الريادي وتنوع شديد في الافكار بحسب طبيعة المواقف التي تواجههم.

ثانياً: المقترحات:

- استكمالاً لما توصلنا إليه من استنتاجات نوصي بعدد من المقترحات والتي تعد ضرورية للمنظمات المبحوثة:
1. ينبغي على المنظمات الفندقية تطوير برامج تدريبية من أجل امتلاك المواهب والخبرات المناسبة لدعم ادائها الريادي.
 2. يتوجب على المنظمات عينه البحث أن تتخذ القرار الاستراتيجي الانسب في ظل وجود البدائل المتاحة والذي يتناسب مع إمكانياتها الداخلية والخارجية من أجل المحافظة على استمرارها وبقائها في سوق المنافسة.

3. ضرورة تبني المنظمات عينه البحث منهجيات اتخاذ القرار الاستراتيجي وإدخاله ضمن البرامج التدريبية للقيادات الادارية في المنظمات المبحوثة، لكي يتمكنوا من التعرف على الفلسفة التطبيقية لهذه المنهجيات في اتخاذ القرار المستقبلي.
4. ينبغي على المنظمات عينة البحث التوجه نحو الأداء الريادي من خلال الاهتمام المتزايد ببرامج المكافآت بشكل كبير ، فضلاً عن الاهتمام بالتوجه نحو مواردها وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها واستدامتها، اضافة الى ذلك تأكيدا وحرصها على تبني توجهاً استراتيجي يتناسب مع امكاناتها وطموحها وتعزيزه بهيكل ادارة ذو الزام عالي بتنفيذ ما يطلبه الموقف والتوجه الاستراتيجي .
5. من أجل الحصول على الاداء الريادي وهو ما تسعى الى تحقيقه المنظمات المبحوثة ينبغي عليها تعزيز اتخاذ القرار الاستراتيجي.
6. ينبغي على ادارة المنظمات المبحوثة توظيف الجوانب المتعلقة باتخاذ القرار الاستراتيجي في اقسامها كافة، وخاصة في بعد اختيار البديل الانسب كونه أحسن الاهمية العالية من اهتمام افراد العينة، وذلك لأنه يسهم وبشكل كبير في زيادة دوافع العمل وأدراك المزيد من الفرص فضلاً عن تعزيز سمعة المنظمات المبحوثة وميزتها التنافسية الأمر الذي ينعكس ايجابيا على تعزيز وتنشيط الاداء الريادي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. الحسيني، فلاح حسن، (2000) ، الادارة الاستراتيجية: مداخلها وعملياتها المعاصرة ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الاردن .

ب- الرسائل والدوريات:

1. ابراهيم، صديق بلل وحמיד، لمى ماجد، 2019، العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 14، العدد 46.
2. الانباري، فخري عبادي على حسون، 2018، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي زين العراق واسيا سيل للاتصالات المتنقلة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.
3. البياتي، إسراء رياض جميل، 2019، العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار الاستراتيجي وتأثيرها في الالتزام التنظيمي لمؤسسات التعليم السياحي، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
4. جبار، هبل مفتن، 2019، القيادة الإستراتيجية السياحية وتأثيرها في الأداء الريادي للمنظمة دراسة تطبيقية في هيئة السياحة العراقية رسالة مقدمة إلى مجلس كلية العلوم السياحية في الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير بالعلوم السياحية.
5. جواد، وسام حصن، 2024، نظم المعلومات الادارية ودورها في صنع القرار الاستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية في قناة كربلاء الفضائية التابعة للعتبة الحسينية المقدسة، مجلة نسق، المجلد 41، العدد 7.
6. داود ، نور علي ، (2018) ، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في التغير الاستراتيجي ، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة ، جامعة بغداد .
7. الذبحاوي، دجلة جاسم محمد ، (2015) ، تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الإداء الريادي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. الربيعي، باسم محمد هاشم، 2016، تأثير ابعاد مصفوفة (SWOT) في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

9. السفيناتي، ماجد بن سفر بن صالح، 2012، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية/ جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
10. الطائي، ثامر حمزة طالب والشيباني، الهام ناظم، 2023، دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي، دراسة تطبيقية لآراء عينة من فرق الادارة العليا مديرية الاقسام في وكالة الوزارة للشؤون الادارية والمالية في وزارة الداخلية العراقية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 19، العدد 76.
11. العابدي، هاشم فوزي والاسدي، عباس زهير، 2023، دور العقل الاستراتيجي في تعزيز الاداء الريادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية في محافظة بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 3.
12. عبدالله، عبدالله محمود، وهاب، كمال مجيد، 2019، أثر الانماط المعرفية في تعزيز كفاءة القرار الاستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء الثاني.
13. فواز، يسر ربيع وسلمان، سعدون محسن، 2023، تحليل طبيعة العلاقة بين جودة القرارات الاستراتيجية وصوت الزبون بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 19، العدد 61، الجزء الاول.
14. كاظم، سارة محمد واليزيدي، 2022، القيادة الناعمة وأثرها في الاداء الريادي بحث ميداني في شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية المجلد 4 العدد 7.
15. كريم، مروه جاسم وجبوري، ندى اسماعيل، 2022، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الريادي بحث ميداني في كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 13.
16. الكعبي، مكية كريدي، سلمان، عادل داود، الشمري، سرمد حمزه، (2017)، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي ودورها في كفاءة تسويق الخدمات" - دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، العدد (1).
17. مطر، مروان عبد الرزاق، 2022، دور مكونات التحليل البيئي SWOT وأثرها في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة استطلاعية في المنظمات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 60 الجزء الاول.
18. نجم، حسين عبد الجبار، 2024، اسهام فاعلية القرار الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي - دراسة تحليلية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، المجلة العراقية للبحوث الانسانية والاجتماعية والعلمية، العدد 13.

ثانيا: المصادر الاجنبية.

1. Alhawamdeh, H. M., & Alsmairat, M. A., (2019), Strategic Decision Making and Organization Performance: A Literature Review. International Review of Management and Marketing, 9 (4), 95.
2. Fox, M. Julie: 2005 "organizational Entrepreneurship and the organizational performance Linkage in University Extension "the Degree Doctor of philosoph, the Ohio State University.
3. Ghonim, M. A., Khashaba, N. M., Al-Najaar, H. M., & Khashan, M. A. (2020). Strategic alignment and its impact on decision effectiveness: a comprehensive model. International Journal of Emerging Markets, 1-22.
4. Kuhn, et al: 2005 "Entrepreneurial Management as a Strategic Choice in Firm Behavior"Schumpeter School of Business and Economics ,University of Wuppertal,pp.1-1
5. Tseng ,Cheng & Tseng ,Chien-Chi, (2020), "Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance", Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, Vol. 13, Issue. 1, pp.108-120.

الاستبانة

المحور الأول: المعلومات التعريفية:-

ملاحظة : وضع علامة (✓) داخل المستطيل

1. الجنس : ذكر أنثى

2. العمر : أقل من 35 سنة 36-45 سنة

46-55 سنة 56 فأكثر

3. الحالة الإجتماعية : أعزب متزوج

4. التحصيل الدراسي : دبلوم بكالوريوس

ماجستير دكتوراه

5. عدد سنوات الخدمة : 5-1 10-6

15-11 20-16

21 فأكثر

أولاً: المتغير المستقل اتخاذ القرار الاستراتيجي

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
تحديد المشكلة :						
1.	ينظر الفندق الى المشكلة على انها متباينة وتتطلب حولا تختلف بحسب طبيعتها.					
2.	يحاول الفندق معرفة ابعاد وحجم ومواصفات المشكلات التي تواجهها .					
3.	يستطيع الفندق تصنيف المشكلات التي يواجهها في العمل وبحسب اهميتها.					
تقويم البدائل :						
4.	يحدد الفندق مزايا وعيوب كل بديل من البدائل الاستراتيجية المطروحة.					
5.	يسمح الفندق لأفراده باقتراح البديل الاستراتيجي في ظل خبراتهم ومعرفتهم المتراكمة.					

6.	يعنى الفندق بأجراء تقويم شامل لجميع بدائلها المطروحة.				
اختيار البديل الانسب :					
7.	يختار الفندق البديل المناسب دون النظر لدرجة مخاطرة تبنيه				
8.	يعتمد الفندق خبراته وتجاربه ومعرفته في اختيار البديل المناسب.				
9.	يراعي الفندق اختيار البديل المناسب حال اتخاذها القرار الاستراتيجي بدراسة مزاياه وعيوبه وكلفه الزمانية والمادية				
تنفيذ القرار:					
10.	يوضح الفندق لأفرادها بأن تنفيذ القرار فرصة لتبني ابداعاتهم				
11.	يهتم الفندق بالتغذية المرتدة من تنفيذ القرار الاستراتيجي.				
12.	يعنى الفندق بجلسات الحوار والعصف الذهني عند تنفيذ البديل				

ثانياً: المتغير التابع: - الاداء الريادي:

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
التوجه الاستراتيجي :						
13.	يحرص الفندق على وضع خطط طموحة هاجسها الريادة.					
14.	يعمل الفندق على بناء ثقافة التوجه الاستراتيجي لدى افرادها.					
15.	ينفذ الفندق الاستراتيجيات حسب رؤيتها ورسالتها واهدافها.					
التوجه نحو البدائل :						
16.	يوظف الفندق موارده المتاحة في استثمار الفرص المتاحة امامها.					
17.	يرتكز الفندق على مواردها عند اعداد وصياغة استراتيجيتها العامة.					
18.	يهتم الفندق بقسم البحث والتطوير لغرض زيادة الابداع لدى افرادها					
هيكل الادارة :						
19.	يتلائم اعمال الفندق مع إجراءاتها الرسمية المعتمدة.					
20.	يلتزم الفندق بالأسلوب الرشيد والعقلاني في الادارة.					

					يعتمد الفندق في انجاز اعماله على اتباع الاجراءات والعمليات الرسمية.	21.
برنامج المكافآت:						
					يدفع الفندق المكافآت الى أفرادها وبما يتناسب مع الجهود المقدمة.	22.
					يدرك الفندق اهمية مكافئة أفرادها معنوياً ومادياً.	23.
					يخصص الفندق مكافآت معنوية ومادية مجزية لأفرادها في كافة المستويات الادارية والفنية من اصحاب الخبرة والمهارة العالية.	24.