

أثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي - دراسة تطبيقية في المنظمات السياحية

مراتب حسين الطائي**

أ.د. فلاح تايه النعيمي*

المستخلص

يوجه البحث الحالي النظر لبيان أثر القيم التي تحملها القيادات العليا في عملية التكيف التنظيمي التي تقوم بها المنظمات لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، طبقت هذه الدراسة على المنظمات السياحية في مدينة بغداد، واعتمدت الدراسة على استبانة أعدت لقياس متغيرات الدراسة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لقيم القيادات العليا في عملية التكيف التنظيمي وبشكل عام.

Abstract

The study aims at investigating the influence of the values held by the high-leves Leaderships on the organizational adjustment conducted by the organizations to meet the changes which happen in the External Environment.

This study is applied on tourism organizations in the city of Baghdad. The study is based on a questionnaire designed to measure the variables of the study. After doing the statistical analysis, the researcher concluded that there is an influence of the values of high-level leaderships in the process of organizational adjustment in general.

المقدمة

تؤدي القيم دوراً مهماً في حياة المنظمات، فهي تضع الأسس لما ينظم العلاقات داخل المنظمة كما تعمل على توجيه سلوكيات المنظمة بما يحمله القادة من قيم الالتزام والتعاون والرغبة في التغيير نحو الأفضل والإبداع، فهي تمثل خطوط إرشادية يستعين بها قادة المنظمات عند مواجهة مواقف معينة لاتخاذ قراراتهم، فنراهم يتجهون إلى القيم كمدخل أو منهج مقنع لجعل قرارات وإجراءات العمل منسجمة مع أهداف المنظمة.

ويظهر أثر البيئة في المنظمة لما تتسم به من التعقيد وعدم الاستقرار مما يستوجب إيلاؤها اهتماماً خاصاً بدراسة عواملها وخصائصها لفهم واستيعاب طبيعة ما يحدث فيها من تغيرات، فهي تمثل مكوناً يضمن مجموعة من العوامل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر في طبيعة عمل المنظمة والتي لها أيضاً مكونها الداخلي الذي يتأثر بقوة المكون البيئي وإنها إذ تسعى للوصول لحالة التكيف البيئي، ومع إختلاف مستوى

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** باحثة .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/6/18

إدراك المديرين للتغيرات البيئية نجد اختلافهم في مستوى تكيفهم مع البيئة الخارجية، ومن خلال التفاعل الذي يحدث بين المكون البيئي والمكون الداخلي للمنظمة يظهر المكون الاستراتيجي الذي يوجه حركة المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية، هذه العلاقة بمجملها شكلت منظومة التكيف. وهنا يظهر تساؤل ما دور القيم التي تحملها القيادات العليا وما هو أثرها ومدى علاقتها بنجاح عملية التكيف التنظيمي في منظماتنا السياحية.

ويمكن الإجابة عن هذا التساؤل نظرياً من خلال المراجعة لأهم الدراسات والبحوث التي تناولت تفسير القيم والتكيف التنظيمي وبناء منهجية البحث، ثم توجهنا إلى الواقع العملي بهدف التثبت من صدق العلاقات ودرجة التأثير المحتملة بين متغيرات البحث.

المبحث الأول الجانب النظري

أولاً: القيم الإدارية

1. مفهوم القيم:

ينظر إلى القيم بأنها من الموضوعات المهمة لأنها ضرورة إجتماعية في تحديد اتجاهاتنا ولكونها معايير وأهداف يتحدد بها الأفراد فهي تظهر في السلوك الشعوري واللاشعوري للأفراد، فالقيم مصطلح قديم قدم الإنسانية نفسها فهي تميز بين الخير والشر والصالح والطالح وتوجه سلوكنا نحو المرغوب فيه يختلف الباحثون والمتخصصون في تحديد مفهوم القيم بحسب اتجاهاتهم، فقد عبر عنها Allport 1951 بأنها "معتقدات يحملها الأفراد والتي يسلك بموجبها المجتمع السلوك المفضل لديهم"⁽¹⁾، وعرفها الأهواني 1962 بأنها "إنسانية بطبيعتها لأنها تتبع من الذات لا من الشيء الخارجي"⁽²⁾، وحددها Rokeach 1973 بأنها "انعكاس للطرائق التي يفكر بها الأفراد في ثقافة معينة ومدة زمنية محددة، وهي بدورها توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم بما هو مقبول أو غير مقبول من أنماط السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من معايير وقواعد"⁽³⁾، وعرفها Yong 1980 بأنها "أفكار أساسية ومحورية تعطي مقياساً للتفضيل أو أولوية للدوافع والأهداف وكذلك لمجرى الفعل في الدافع إلى الهدف"⁽⁴⁾.

2. أنواع القيم

تتباين آراء الباحثين والمفكرين لتحديد أنواع القيم نتيجة لإختلاف وتباين توجهاتهم الفكرية والفلسفية، ومن خلال النظر إلى جدول (1) نجده قد شمل أنواعاً متعددة من القيم بحسب تصنيف الباحثين والمفكرين حيث ضم (96) قيمة لـ (30) باحثاً، ويعرض الجدول أن قيمة (التعاون) حصلت على المرتبة الأولى لدى الباحثين، فقد سجلت أعلى تكرار بلغ (9) باحثين منهم 1967 England⁽⁵⁾ و Horriege & Socum 1978⁽⁶⁾ و Maglino.et.al 1990⁽⁷⁾ و Yoash Winer 1997⁽⁸⁾ و Kreitenner 2001⁽⁹⁾ و Norbert 2003⁽¹⁰⁾ والهيبي 2005⁽¹¹⁾، واحتلت كل من قيمة (الولاء) و (الإجتماعية) على المرتبة الثانية فسجلت تكراراً بلغ (6) باحثين لكل قيمة، من هؤلاء الباحثين 1962 Leys⁽¹²⁾ و Houston 1961⁽¹³⁾ و Bott 1994⁽¹⁴⁾ و Jones.et.al 2000⁽¹⁵⁾ و Sepranger 1928⁽¹⁶⁾ و Allport 1951⁽¹⁷⁾ و Terry 1977⁽¹⁸⁾ و Wite 2005⁽¹⁹⁾، وجاءت قيم (الإحترام، الحرية، الإقتصادية، المادية) لتحصل على المركز الثالث في تسلسل القيم ويتأييد من (5) باحثين لكل قيمة، من هؤلاء الباحثين Ivancevich.et.al 1994⁽²⁰⁾ و Robbins & Coulter 1998⁽²¹⁾ و Thompson.et.al 2007⁽²²⁾ و Robbins & Judge 2007⁽²³⁾ و جرينبرج وبارون 2009⁽²⁴⁾ والأهواني 1962⁽²⁵⁾ و Wollack.et.al 1971⁽²⁶⁾، وإنفردت قيم (الطموح والثقة، والأمن، والأمانة، والعمل، والإنسجام، والإبداع، والسلامة، والتفاخر، والمسؤولية، والاتجاه الذاتي، والجمالية) بحصولها على المركز الرابع في سلم القيم على وفق تكرارها الذي بلغ (4) باحثين لكل قيمة، ومنهم Schwartz 2000⁽²⁷⁾ و Goldsmith 1996⁽²⁸⁾، وحصلت كل من قيم (الاجاز، والمساواة، والالتزام، والعاطفية، والوجودية، والدينية، والسياسية، والبراعة، والمنافسة، والنظرية) على الترتيب الخامس، حيث سجلت تكراراً بلغ (3) باحثين منهم 1983 Mitchell⁽²⁹⁾ و Cameron 1999⁽³⁰⁾، وجاءت باقي القيم لتحصل على أقل تكرار تراوح بين (1-2) باحثاً والتي بلغ عددها (50) من أصل (96) قيمة منهم Kenter 1990⁽³¹⁾، وهي بذلك تحصل على المركز السادس في تسلسل القيم. وبين الجدول إن Rokeach 1973⁽³²⁾ حدد أكبر عدد من أنواع القيم حيث بلغت (30) قيمة، ويأتي دياب 1980⁽³³⁾ ليحدد (13) نوعاً من القيم ومصنفها إياها على أساس أبعادها، وجاء Fredrich 2009⁽³⁴⁾ ليحدد (12) نوعاً من القيم. ولأغراض البحث سيتم تناول مجموعة من القيم.

1. قيمة التغيير: جهود طويلة المدى لتحسين عمليات المنظمة والتجديد وحل المشكلات وملائمة مع أهداف المنظمة من خلال إدارة أكثر فاعلية⁽³⁵⁾. فقد عبر عنها Jones 1989 بأنها (تمثل العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية مرغوب فيها من أجل زيادة فاعليتها)⁽³⁶⁾، وتأتي أهمية قيمة التغيير عبر أهدافها التي يمكن تحقيقها في المنظمة والمحافظة على بقائها بما يتوافق مع تطلعاتها المستقبلية نحو الأفضل⁽³⁷⁾.

جدول أنواع القيم

جدول أنواع القيم

جدول أنواع القيم

جدول أنواع القيم

2. قيمة الإبداع: ويقصد بها إنتاج أفكار وحلول أصيلة وفريدة من نوعها، وهي تحمل في الوقت نفسه التجدد والحدثة وإمكانية التشغيل والإفادة منها⁽³⁸⁾، فأشار Kotler 2008 إلى قيمة الإبداع (بأنها أي سلعة أو فكرة يتم إدارتها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة)⁽³⁹⁾، ويختلف الباحثون في تصنيف الإبداع، فقد صنف كل من Daft 2000⁽⁴⁰⁾ وRobbins 1990⁽⁴¹⁾ الإبداع إلى إبداع تكنولوجي وإبداع إداري، وميز Evans بين الإبداع التقني (الفني) والإبداع الإداري⁽⁴²⁾.
3. قيمة الحرية: تتمثل بتلك النزعة الفطرية التي يمتلكها جميع البشر، إلا إنها تختلف في مفهومها بين الحضارات والثقافات وبالرغم من ذلك الاختلاف والتباين إلا إن الجميع يتفق على ضرورة وجود ضوابط أو قيود لممارسة تلك الحرية⁽⁴³⁾. فعبّر عنها آل ياسين 1978 بأنها (القدرة على ممارسة السلوكيات المسموح بها والتي تحرر الإنسان من قيوده المفروضة عليه)⁽⁴⁴⁾، وتمثل الحرية الإدارية إمكانية التفكير والتعبير وإتخاذ القرارات وبتحديد المسؤوليات والواجبات وبتحديد شكل العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والالتزام بالحدود الممنوحة للفرد⁽⁴⁵⁾.
4. قيمة المعرفة: تعلق قيمة المعرفة مع بداية الوجود وبدء الخليقة وتكوين الإنسان، وبتراكم الخبرات والمعرفة الإنسانية عبر الحضارات ومع تنامي وتكامل المعرفة الفكرية وما أعقبها من تطورات أسهمت في نجاح منظمات الأعمال وبقائها متكيفة مع بيئاتها العاملة فيها، فاتجه Gottschalk 2005 ليعبر عنها (بالشيء الثمين والتي لديها القدرة على التكامل والتي تؤطر ضمن تجربة وخبرة وحكم الأفراد والتي تسمح بالتفاعل والاستمرارية لتدقيق المعلومات وخزنها داخل دماغ الإنسان حول ما الذي يعرفه)⁽⁴⁶⁾ ويصفها الغنزي 2008 بأنها (الحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة)⁽⁴⁷⁾.
5. قيمة البقاء: يرى بعض الباحثين إن قيمة البقاء تستخدم كمقياس طويل الأجل لفاعلية المنظمة، حيث تتعامل معظم المداخل الإدارية مع البقاء التنظيمي كقيمة أساسية في ثقافة المنظمة، حيث يعدّ البقاء من أكثر القيم المعترف بها في المنظمات الحديثة برغم تعقيد، فمعظم المنظمات قد تم تكوينها بقصد البقاء لمدة طويلة إلا أننا نجد معظمها يفشل في البقاء عندما لا تستطيع المنظمة أن تتكيف مع الظروف البيئية فضلاً عن عدم قدرتها في الإستجابة للتغيرات وعندما لا تكون قيمة البقاء من القيم الأساسية المؤمنة بها⁽⁴⁸⁾.
6. قيمة قبول المخاطر: يظهر الخطر ضمن أنشطة إدارة الأعمال بشكل متكرر، فهو يظهر في إتخاذ القرارات والعمليات الإدارية وأنشطة المنظمة، وتظهر قيمة قبول المخاطر لدى القيادات مع مستوى إدراكها للأخطار وكيفية التعامل معها، فقبول المخاطر تعتمد على طرائق بسيطة وعلمية لتقدير المخاطر ويكون قبولها عن طريق التفضيلات التي تصدر من أحكام فردية للإدارة العليا والتي تعكس مشاعره الحقيقية عن الأمور المعقدة، وترتبط قيمة قبول المخاطر بعملية إتخاذ القرارات ومع توافر الخبرات السابقة والمعرفة يتمكن المديرون من إصدار قرارات عقلانية⁽⁴⁹⁾.
7. قيمة إرضاء الضيف: تسعى المنظمات السياحية لتلبية إحتياجات الضيف ذلك لأن الفلسفة التي تقوم عليها هذه المنظمات هي لإرضاء الضيف من خلال توفير إحتياجاته، فيصفها Kotler 1997 بأنها (حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء إستخدام المنتج)⁽⁵⁰⁾. وتعدّ قيمة إرضاء الضيف من القيم المهمة التي تستند عليها السياسة التسويقية وأن على الإدارة العليا الإلتزام بتحقيق أهدافها بإرضاء ضيوفها والذي يمثل النجاح الحقيقي للأعمال التي تزداد بها المنافسة⁽⁵¹⁾. وتأتي قيمة إرضاء الضيف من أكثر القيم أهمية بل وتعدّ عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات السياحية، لأن الضيف محور عملها وجوهر وجودها.
8. قيمة إحترام الوقت: يتجه الباحثون لمحاولة تأطير مفهومها، حيث عبر عنها Cummings 1980 بأنها (العلاقة المنطقية لإرتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي والحاضر والمستقبل)⁽⁵²⁾، ويصفه Drucker بأنه (إحدى الموارد المهمة والنادرة والتمينة والذي يؤثر بشكل مباشر في إنتاجية المنظمات)، ويمكن بلورة خصائص الوقت بأنه سريع الإنقضاء، مورد نادر، لا يمكن خزنه أو إحلاله يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية فالوقت يرافق الوظائف الإدارية وكذلك بين العمليات الإدارية المتسلسلة⁽⁵³⁾.

ثانياً: التكيف التنظيمي

أولاً: مفهوم التكيف

يعد التكيف من الموضوعات التي تحظى بإهتمام الباحثين والدارسين في مجالات علمية مختلفة ومنها في مجال علم المنظمة، فیتجه الباحثون في تحديد مفهوم التكيف التنظيمي من خلال توجهاتهم الفكرية، فقد عرفه Jahoda 1958 بأنه "القدرة لحل المشكلات والرد بالمرونة لمتطلبات البيئة المتغيرة"⁽⁵⁴⁾، ووصفه Michael 1963 بأنه "حالة التغيير التي يمكن أن تحدثها المنظمة في هيكلها من أجل

البقاء"⁽⁵⁵⁾، وعبر عنه Mott 1972 بأنه "استجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الخارجية، إذ يعكس التكيف قدرة المنظمة على مواكبة تغيرات البيئة الخارجية والتوافق معها لمواجهة التحديات التي تؤثر في قدرتها على البقاء والاستمرار"⁽⁵⁶⁾.

ثانياً: أبعاد منظومة التكيف

تشكل منظومة التكيف من ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل البعد الأول بالمكون البيئي الذي لديه قدرة التأثير في البعد الثاني وهو المكون الداخلي للمنظمة والذي يتأثر بالأحداث البيئية المتغيرة، ونتج عن تفاعل هذان المكونان ظهور المكون الاستراتيجي الذي يمثل البعد الثالث لمنظومة التكيف لاختيار الاستراتيجية الملائمة للتكيف مع البيئة الخارجية، ويمكن توضيح أبعاد منظومة التكيف كما يأتي :

1. المكون البيئي

تظهر البيئة الخارجية أول بعد من أبعاد منظومة التكيف ذلك لتأثيرها وقوة تفاعلها مع مكونات المنظومة الأخرى، ولأهمية البيئة الخارجية فأنها قد حظيت باهتمام الباحثون والدارسون لتحديد مفهومها وعواملها المؤثرة.

أ. مفهوم البيئة الخارجية

أدى اختلاف توجهات الكتاب والباحثين إلى تأطير عدة مفاهيم للبيئة الخارجية، فقد عرفها Kast & Rosenzwin 1974 بأنها "كل شيء يقع خارج حدود المنظمة ويؤثر في عملياتها الداخلية"⁽⁵⁷⁾، وعبر عنها Mintzberg 1983 بأنها "كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات"⁽⁵⁸⁾، ووصفها Dickson 1985 بأنها "جميع العوامل والقوى الموجودة خارج حدود المنظمة والمحيط بها"⁽⁵⁹⁾، وأتفق معه Naraynan 1993 بأنها "كل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة والتي تؤثر في وظائفها"⁽⁶⁰⁾.

ب. عوامل البيئة الخارجية

يحدد الباحثون والمتخصصون عدة عوامل للبيئة الخارجية والمؤثرة في نشاط المنظمة وفعاليتها، إلا أن أغلب الباحثين ينفقون في تحديد عواملها الأكثر تأثيراً بالمنظمة هي (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السكانية، السياسية والقانونية، التكنولوجية) ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- العامل الاقتصادي: تشير العوامل الاقتصادية إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي والذي يحمل جملة مؤثرات سلبية وإيجابية على نشاط المنظمة وتتمثل بالسياسات المالية، نظام الاستثمار والتمويل، النقد الأجنبي، تكاليف المواد الأولية.... وبذلك يكون تأثيرها أما بخلق فرص استثمارية أو بفرض تهديدات أمام المنظمة⁽⁶¹⁾.
- العامل السكاني: تشير كلمة السكاني إلى صفات السكان مثل الحجم، التوزيع الجغرافي، النمو، العمر، الحالة الاجتماعية، والتي تؤثر بشكل عام في طبيعة حركة السوق، فمثلاً زيادة السكان تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات وبالمقابل فإن نقصانها يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات والخدمات⁽⁶²⁾.
- العامل الاجتماعي والثقافي: يدل على نظام القيم والمعتقدات والتقاليد والتعليم والخبرات السابقة والسلوك الفردي والجماعي ودرجة الاستعداد للتغيير، فهو يؤثر في منظمات الأعمال وتطور مستقبلها لذلك يؤثر في سلوكها من حيث قدرتها على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات⁽⁶³⁾.
- العامل السياسي والقانوني: يظهر أثر العامل السياسي والقانوني من خلال سياسات الدولة العامة وقراراتها وخططها وبرامجها المؤثرة في نشاط المنظمة، ودرجة الاستقرار الأمني والسياسي للبلد والحروب والأزمات والقوانين والتشريعات التي تصدرها أجهزة الدولة وقوانين العمل والأجور فضلاً عن السياسة العامة للدولة⁽⁶⁴⁾.
- العامل التكنولوجي: تشير التكنولوجيا إلى أنها علم استخدام المعرفة وفن تقديم العلم وتطبيقه، فالتكنولوجيا تعطي إمكانية عالية للمنظمة في تطبيق الأفكار والإبداع والابتكار والتطور في حقل المعرفة، فالمنظمة التي تواكب التطور التكنولوجي الذي يحدث في البيئة الخارجية ومحاولة الاستفادة منه يجعلها عنصراً إيجابياً يمنح المنظمة فرص استثمارية جديدة⁽⁶⁵⁾.

2. المكون الداخلي للمنظمة

يأتي المكون الداخلي للمنظمة ثاني أبعاد منظومة التكيف ليظهر كعامل متأثر بالبيئة الخارجية، ويتجه الباحثون والمتخصصون بعلم المنظمة إلى تحديد المكونات الداخلية للمنظمة والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الحجم، الأفراد، تصميم العمل، التكنولوجيا، نظم المعلومات، العمليات الإدارية، الاتصالات ... ولتعدد مكونات

المنظمة نستعرض بعضاً منها والتي تتسم بشدة تأثيرها بالبيئة الخارجية والمتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي، الحجم، الأفراد).

أ. الهيكل التنظيمي

يختلف الباحثون في تحديد مفهوم الهيكل التنظيمي بحسب اتجاهاتهم الفكرية، فقد عرفه Filley 1976 بأنه "أنموذج يصور شكل العلاقة بين المهام والأفراد المؤدين لتلك المهام المتنوعة لتحقيق الأهداف"⁽⁶⁶⁾، ووصفه Gibson et.al 1982 بأنه "أنموذج يجسد شكل العلاقة الموجودة بين أعمال المنظمة والتي تكون عن طريق تقسيم العمل بين الأفراد وتخصيصه الأقسام والرقابة ونطاق الإشراف والتفويض"⁽⁶⁷⁾، وعبر عنه Schermerhorn 1999 بأنه "نظام رسمي لتدفق المهام وشكل العلاقات وقنوات الاتصال بين الأفراد والمجموعات"⁽⁶⁸⁾، وشاركه الرأي Garth 2001 فوصفه بأنه "نظام رسمي لعلاقات السلطة وتنظيم العمل والتي تعمل على تنسيق فعاليات الأفراد واستخدام الموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁽⁶⁹⁾. ويحدد الباحثون مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يستند عليها الهيكل التنظيمي والتي تسهم في رسم معالمه الأساسية، حيث يتفق أغلب الباحثون في تحديد أبعاد الهيكل التنظيمي بـ (التعقيد، الرسمية، المركزية)

- التعقيد: يشير إلى درجة الاختلاف أو التمايز الموجود في المنظمة فهناك تمايز أفقي بين الوحدات أو الأقسام في المنظمة بالإعتماد على طبيعة المهام التي تنجز، فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة تكون المنظمة أكثر تعقيداً⁽⁷⁰⁾.
- الرسمية: وتتمثل بدرجة استخدام القواعد والإجراءات والوثائق المستخدمة والتعليمات وأدلة سياسة المنظمة التي تحدد السلوكيات في المنظمة، فكلما زادت الرسمية قلت المرونة في انجاز الأعمال، وكلما زادت درجة استخدام الوثائق الرسمية زادت رسمية المنظمة⁽⁷¹⁾.
- المركزية: وتشير إلى مدى تركز عمليات اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا فتقل المركزية وتصبح لا مركزية مع تمتع المستويات الإدارية الأدنى بصلاحيات اتخاذ القرارات، فكلما زادت درجة تركز اتخاذ القرارات في الإدارة العليا ازدادت درجة المركزية⁽⁷²⁾.

ب. الحجم :

تأتي النظرية الموقفية لتبين أن الحجم أحد العوامل الموقفية والذي يتأثر بالمتغيرات المحيطة، لأنه يتغير تبعاً للموقف البيئي الذي تواجهه المنظمة، ويرى بعض الباحثين ارتباط الحجم بالمتغيرات التنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والمكون الإداري والاستراتيجية، وي طرح الباحثون والمتخصصون في مجال علم المنظمة مفهوم الحجم بحسب توجهاتهم الفكرية والفلسفية، إلا إن أغلب الباحثين يتفقون بأن الحجم يمثل عدد العاملين في المنظمة⁽⁷³⁾ ونظراً لأهميته فقد اعتمد الباحثون عدة مقاييس لقياس الحجم، فقد اعتمدت دراسة Hall 1972⁽⁷⁴⁾ و Glisson 1980 لقياس الحجم بعدد العاملين، واستند Daft 2004 في قياس الحجم عن طريق الهيكل التنظيمي⁽⁷⁵⁾ واستخدم مورجان 1988⁽⁷⁶⁾ عدد المستويات الإدارية وعدد وحدات العمل المتخصصة لقياس الحجم⁽⁷⁷⁾.

ج. الأفراد:

يمثل الأفراد العاملون احد المكونات الداخلية للمنظمة فهو يمثل حاجة أساسية ومكوناً رئيساً لبقاء المنظمات فلا يمكن لأي منظمة أن تبقى وتنمو من دون توافر عاملين بمؤهلات مناسبة ومن دون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم يتطلب تدريبهم وتعليمهم وحمايتهم من الأمراض والحوادث⁽⁷⁸⁾. يرجع بداية الاهتمام بالأفراد مع بداية ظهور المدخل السلوكي، فقد اظهر رواد هذا المدخل أهمية كبيرة في دراسة الفرد وحاجاته ورغباته داخل بيئة العمل وابرز رواد مدخل الموارد البشرية أهمية تطوير الأفراد من خلال عمليات التدريب والتعليم وتنمية المهارات والقدرات التي يمتلكونها كي يحققوا أعلى المستويات من الكفاءة والإبداع والاحجاز⁽⁷⁹⁾.

3. المكون الاستراتيجي

ظهر المكون الاستراتيجي كنتاج تفاعل المكون البيئي والمكون الداخلي للمنظمة والذي مثل المكون الثالث من أبعاد منظومة التكيف، وحيث أصبح من الضروري أن تتبع المنظمات إحدى الاستراتيجيات التكيفية التي تتلاءم مع البيئة الخارجية من أجل بقائها فاعله، ويختلف الباحثون في وضع وتصميم الاستراتيجية التي تعبر عن توجهاتهم الفكرية والفلسفية والتي تمكن المنظمة في التكيف مع البيئة الخارجية، وقد اعتمد البحث الحالي استراتيجية Miles & Snow 1978⁽⁸⁰⁾ ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ. الاستراتيجية الدفاعية: تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية التي لها مجالات سوق منتج محدود فهي تميل إلى الاستقرار والمهمة الرئيسية لها إن تدافع عن موقعها البارز في سوق المنتجات، المدافعون لا يميلون للبحث خارج مجالاتهم عن الفرص الجديدة، لذا فعملية الإبداع تكون قليلة لدى مديريهم فهي تسعى

للبقاء ضمن سوقها المختار مع اختراق أعمق لسوقها فيحدث النمو عادة بشكل حذر جداً فيما تبقى التقنية الرئيسية في إبقاء الكفاءة واعتماد السيطرة المركزية وتقسيم العمل واعتماد المعلومات العمودية والتنسيق البسيط، أما المديرون فهم يمتلكون الكفاءة العالية والخبرة المتراكمة.

ب. الاستراتيجية المنقبة: تميل المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية لأن تكون هجومية ومنتجة للإبداع والكفاءة في العمل لتطوير المنتج الجديد فضلاً عن منتجاتها السابقة، يكون المنقبون في حالة ثابتة من التطور وتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة لتلبية احتياجات الزبون، إن المهام الرئيسية تبقى ذات مرونة معتمدة على رأس مالها الفكري، وتعمل هذه المنظمات في بيئة غير مستقرة فهي تحاول دائماً التغيير للتغلب على منافسيها، هذه الاستراتيجية تفتح المجال الواسع لديها في التطوير فهم دائماً مراقبون للتغيرات والاتجاهات البيئية عند اتخاذهم قرار التغيير.

ج. الاستراتيجية المحللة: يعمل المحللون في أنواع ومجالات مختلفة في سوق المنتج وفي بيئة مستقرة نسبياً، تميل هذه الاستراتيجية لأن تكون بين المنقب والمدافع، حيث يتحرك المحللون إلى مناطق السوق الجديد بتأن متعمد وحذر وعرض لمجموعة منتج جوهري مع البحث عن فرص جديدة، المنظمات التي تعمل على وفق هذه الاستراتيجية تسير في اتجاهين من مجالات سوق المنتج فهي تعمل في البيئة المستقرة نسبياً والبيئة المتغيرة، المحللون يعتمدون على مبادئ في العمل الكفاءة المتميزة والتعلم من تجارب السوق ومنافسيهم.

د. الاستراتيجية المستجيبة: يفتقر المستجيبيون إلى استراتيجية واضحة وثابتة، فهم نادراً ما يحدثون تعديلات من أي نوع، يعمل المستجيب في بيئة غير مستقرة فضلاً عن عدم امتلاكها القدرات والقابليات التي تمكنه من اعتماد أي من الاستراتيجيات السابقة وغالباً ما لا تدرك المنظمات المستجيبة عمليات التغيير وحالة عدم التأكد في البيئة الخارجية، فهي تكون غير قادرة على الاستجابة بشكل كفوء وتفقر هذه المنظمات للوصول لحالة التطابق والتوافق البيئي.

المبحث الثاني منهجية البحث

جاءت مسارات منهجية البحث في ضوء المراجعة النظرية والتي قادتنا لتحديد مشكلة الدراسة والتي يمكن التعبير عنها بصياغة عدة تساؤلات رئيسة وعلى النحو الآتي: ينظر الملحق (1)

أولاً: تساؤلات الدراسة

1. التساؤل الرئيس الأول: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم القيادات العليا والتكيف التنظيمي، وبمستوى معنوي (0.05) وقد تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية:
 - (1-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والمكون البيئي.
 - (2-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والمكون الداخلي للمنظمة.
 - (3-1) هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والمكون الاستراتيجي.
2. التساؤل الرئيس الثاني: هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لقيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي، وبمستوى معنوي (0.05) وقد تفرعت منه التساؤلات الفرعية التالية:
 - (1-1) هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيم في المكون البيئي.
 - (2-1) هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيم في المكون الداخلي للمنظمة.
 - (3-1) هل يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للقيم في المكون الاستراتيجي.
3. التساؤل الرئيس الثالث: هل توجد فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والقطاع الخاص في متغيرات الدراسة.
 - (1-1) هل توجد فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والخاص في قيم القيادات العليا.
 - (2-1) هل توجد فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والخاص في المكون البيئي.
 - (3-1) هل توجد فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والخاص في المكون الداخلي للمنظمة.
 - (4-1) هل توجد فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والخاص في المكون الاستراتيجي.

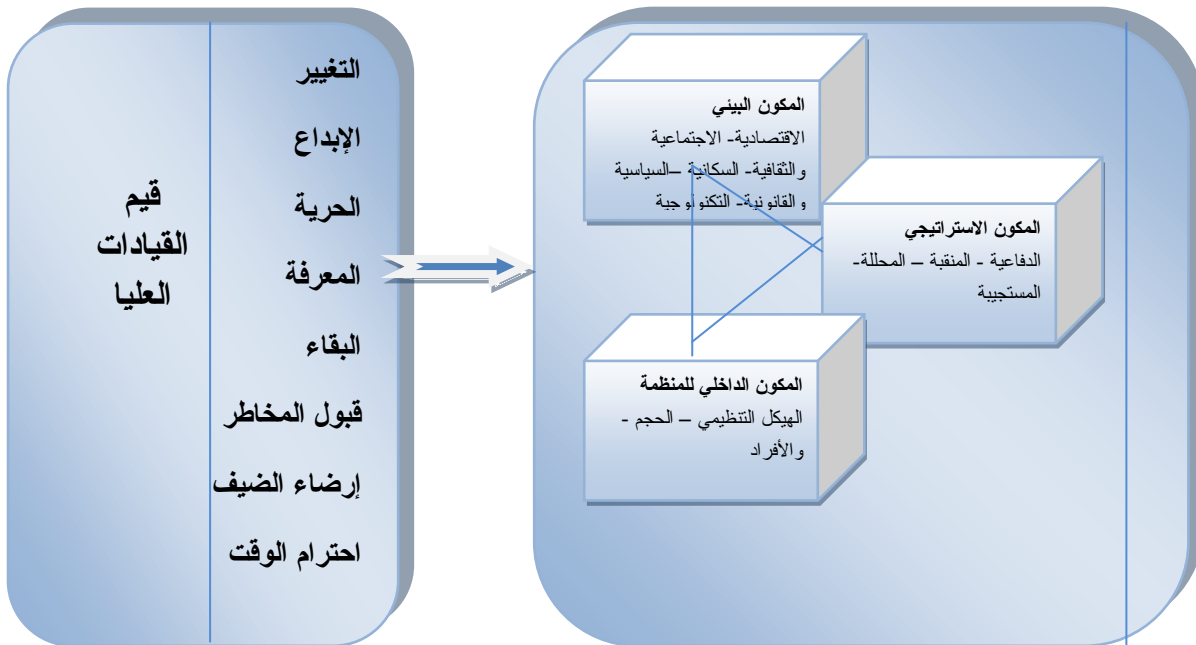
ثانياً: أهمية البحث

1. تمثل هذه الدراسة محاولة لتوجيه الأنظار إلى القيم التي يمكن أن يحملها قادة المنظمات السياحية كونها تمثل ركناً أساسياً وجوهرياً في ثقافتها وفي قدرتها على تحديد سلوكها باختيار حالة التكيف.
2. تعدّ هذه الدراسة محاولة في تحديد مكونات منظومة التكيف والتعرف على أجزاء تلك المنظومة.

3. تبنت الدراسة استخدام وأختبار أدوات ومقاييس معمول بها، مع إجراء بعض التعديلات اللازمة عليها وفقاً لمتطلبات الدراسة للواقع العراقي، وبناء أداة تقييمية تتوافر فيها صفتا الصدق والثبات والتي تعطي وصفاً لسلوك متغيرات الدراسة.
4. تحاول هذه الدراسة تشخيص وتحليل واقع المنظمات السياحية وبيئاتها التي تعمل فيها وتحديد طرائق تكيفها.
5. تحاول هذه الدراسة إبراز أهمية تبني قادة المنظمات الفندقية قيماً راسخة تساعد في التكيف مع البيئة الخارجية.

ثالثاً: أهداف البحث

1. تحديد شكل العلاقة بين متغيري الدراسة.
 2. التعرف على طبيعة وحجم تأثير القيم لدى عينة الدراسة في عملية التكيف مع البيئة الخارجية.
 3. التعرف على متغيرات منظومة التكيف لتبني أنموذج تكيفي يتلائم مع البيئة العراقية السريعة التغير.
 4. تحليل وتشخيص القيم التي يتبناها القادة في منظماتنا الفندقية.
 5. بناء أنموذج إفتراضي لمتغيرات الدراسة وأختبارها ليتم على أساسه بناء الإستنتاجات والتوصيات وأختيار طرائق التكيف مع البيئة الخارجية.
- رابعاً: أنموذج الدراسة الإفتراضي



خامساً: مجتمع وعينة البحث

جرى البحث في مدينة بغداد وقد أختير (7) فنادق مجتمعاً للبحث منها (4) فنادق من القطاع المختلط (الدرجة الممتازة والأولى) وهي (فندق بابل، فندق عشتار، فندق المنصور، فندق السدير) و(3) فنادق من القطاع الخاص (الدرجة الأولى) وهي (فندق أورو، فندق قصر السدير، فندق سبأ) وحددت عينة البحث من هم بدرجة (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، مدير قسم، مدير شعبة) وبلغت عدد الاستجابات (53) استجابة من أصل (66) استجابة وزعت في شهري آب وأيلول من عام 2011.

سادساً: وسائل المعالجة الإحصائية

تم معالجة البيانات بعد تفرغها بالوسائل الإحصائية الآتية:

1. معامل ارتباط الرتب لسبير- مان لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات البحث.
2. معامل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على اتجاهات تأثير متغيرات البحث، ولتحديد تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة.
3. أختبار مان- وتني للمقارنة بين فنادق القطاع المختلط والقطاع الخاص في متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث الجانب العملي

1. تحليل وتفسير النتائج الإحصائية

أولاً: علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

1. العلاقة بين القيم ومستوى إدراك المكون البيئي

بينت نتائج التحليل الإحصائي والموضحة في الجدول (2) عن وجود (17) علاقة ارتباط بين القيم ومستوى إدراك المكون البيئي من مجموع العلاقات البالغة (40) علاقة أي بنسبة (43%). حيث حصلت قيمة التغير على علاقة ارتباط معنوية واحدة سجلت مع العامل التكنولوجي بلغت (0.376) وبدلالة معنوية، وحقت قيمة الإبداع علاقة ارتباط معنوية واحدة تحققت مع العامل التكنولوجي حيث بلغت (0.292)، وأوضحت نتائج معامل الارتباط لقيمة الحرية عن تحقق (2) علاقة ارتباط معنوية سجلت مع العامل الإقتصادي حيث بلغت (0.356) ومع العامل التكنولوجي حيث بلغت (0.389) وبدلالة معنوية، وجاءت قيمة المعرفة لتحقق (2) علاقة ارتباط معنوية تحققت مع العامل الإقتصادي حيث بلغت (0.290) والعامل التكنولوجي حيث بلغت (0.498) وبدلالة معنوية، وجاءت قيمة البقاء لتسجل (2) علاقة ارتباط معنوية مع المكون البيئي تحققت مع العامل الإقتصادي حيث بلغت (0.427) ومع العامل التكنولوجي حيث بلغت (0.339) وبدلالة معنوية، وحصلت قيمة قبول المخاطر على (3) علاقات معنوية مع المكون البيئي تراوحت بين (0.390-0.421) وبدلالة معنوية، وحقت قيمة إرضاء الضيف (3) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية سجلت مع العامل الإقتصادي حيث بلغت (0.322) والعامل السكاني حيث بلغت (0.316) والعامل التكنولوجي حيث بلغت (0.363)، أما قيمة إحترام الضيف فقد سجلت (3) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع المكون البيئي تراوحت بين (0.242-0.379) مع العامل الإقتصادي، والسكاني، والتكنولوجي.

جدول (2)

معامل ارتباط Spearman للعلاقة بين القيم ومستوى إدراك المكون البيئي

المكون البيئي القيم	العامل الاقتصادي	العامل الاجتماعي والثقافي	العامل السكاني	العامل القانوني السياسي	العامل التكنولوجي
التغير	0.225	0.217	0.206	-0.037	0.376*
الإبداع	0.202	0.227	0.091	-0.066	0.292*
الحرية	0.356*	0.117	0.158	0.211	0.389*
المعرفة	0.290*	0.142	0.142	0.002	0.498*
البقاء	0.427*	0.057	0.223	0.168	0.339*
قبول المخاطر	0.418*	0.178	0.390*	0.181	0.421*
إرضاء الضيف	0.322*	0.170	0.316*	0.206	0.363*
احترام الوقت	0.302*	0.104	0.242*	0.147	0.379*

*عند مستوى معنوي 0.05

2. العلاقة بين القيم والمكون الداخلي للمنظمة

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية الموضحة في الجدول (3) عن وجود (37) علاقة ارتباط معنوية بين القيم والمكون الداخلي للمنظمة (الهيكل التنظيمي، الحجم، الأفراد) والتي شكلت (93%) من مجموع العلاقات البالغة (40) علاقة. فقد حصلت قيمة التغير على (5) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية تحققت مع جميع أبعاد الهيكل التنظيمي تراوحت بين (0.253-0.475) ومع الحجم حيث بلغت (0.253) ومع الأفراد بلغت (0.401)، وسجلت قيمة الإبداع (4) علاقات ذات دلالة معنوية تحققت مع أبعاد الهيكل التنظيمي حيث سجلت أعلى علاقة مع (بعد التعقيد) حيث بلغت (0.369) وأدنى علاقة مع (بعد المركزية) حيث بلغت (0.290) وحقت مع الحجم والأفراد أيضاً علاقة ارتباط معنوية تراوحت بين (0.331-0.355) على التوالي، وحقت قيمة الحرية (4) علاقات ذات دلالة معنوية تراوحت بين (0.291-0.399) لحجم المنظمة والأفراد على التوالي، وسجلت قيمة المعرفة أربع علاقات ارتباط معنوية مع المكون الداخلي للمنظمة حيث سجلت أعلى علاقة بلغت (0.454) للأفراد وأدنى علاقة بلغت (0.255) لبعد الهيكل التنظيمي (المركزية)، وحقت قيمة البقاء علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع مكون الداخلي للمنظمة ككل تراوحت بين (-0.243-0.492) لبعد الهيكل التنظيمي (المركزية) والحجم على التوالي، وأسفرت نتائج المعالجة الإحصائية لقيمة قبول المخاطر على وجود (5) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية حقت أعلى علاقة حيث بلغت (0.498) لبعد الهيكل التنظيمي (المركزية) وأدنى علاقة بلغت (0.240) لبعد الهيكل التنظيمي (الرسمية) ومع الحجم

والأفراد أيضاً حيث تراوحت بين (0.370-0.413) على التوالي، وجاءت قيمة إرضاء الضيف لتسجل أعلى علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بلغت (0.520) لبُعد الهيكل التنظيمي (المركزية) وأدنى علاقة بلغت (0.260) لحجم المنظمة، أما بالنسبة لمعامل ارتباط قيمة إحترام الوقت بالمكون الداخلي للمنظمة فقد حققت (5) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية تراوحت بين (0.255-0.483) لبُعد الهيكل التنظيمي (المركزية) ولحجم المنظمة على التوالي.

جدول (3)

معامل ارتباط Spearman للعلاقة بين القيم والمكون الداخلي للمنظمة

القيم	المكون الداخلي للمنظمة	الهيكل التنظيمي			الحجم	الأفراد
		التعقيد	الرسمية	المركزية		
التغيير		0.475*	0.253*	0.294*	0.253*	0.401*
الإبداع		0.369*	0.060	0.290*	0.355*	0.331*
الحرية		0.388*	0.186	0.393*	0.399*	0.291*
المعرفة		0.366*	0.131	0.255*	0.303*	0.454*
البقاء		0.374*	0.443*	0.492*	0.243*	0.314*
قبول المخاطر		0.432*	0.240*	0.498*	0.413*	0.370*
إرضاء الضيف		0.473*	0.388*	0.520*	0.260*	0.348*
احترام الوقت		0.467*	0.333*	0.483*	0.255*	0.316*

*عند مستوى معنوي 0.05

3. العلاقة بين القيم والمكون الاستراتيجي

أوضحت المعالجة الإحصائية المبينة في الجدول رقم (4) عن وجود (28) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية تحققت بين القيم والمكون الاستراتيجي من مجموع العلاقات البالغة (32) علاقة أي بنسبة (88%)، فسجلت قيمة التغيير (4) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بلغت أعلى علاقة (0.387) للاستراتيجية الدفاعية وأدنى علاقة بلغت (0.259) للاستراتيجية المحللة، وكشفت نتائج المعالجة الإحصائية لقيمة الإبداع عن حصول (3) علاقات ارتباط حيث سجلت أعلى علاقة بلغت (0.358) للاستراتيجية المستجيبة وأقل علاقة بلغت (0.287) للاستراتيجية المحللة وبدلالة معنوية، وسجلت قيمة الحرية علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع المكون الاستراتيجي ككل تراوحت بين (0.350-0.461) للاستراتيجية الدفاعية والاستراتيجية المستجيبة على التوالي، وأظهرت نتائج معامل الاختبار لقيمة المعرفة عن وجود (4) علاقات ذات دلالة معنوية انحصرت بين (0.260-0.366) للاستراتيجية الدفاعية والمنقبة وعلى التوالي، وحصلت قيمة البقاء على أعلى علاقة ارتباط معنوية بلغت (0.521) للاستراتيجية الدفاعية وأقل علاقة بلغت (0.364) للاستراتيجية المنقبة، وسجلت قيمة قبول المخاطر (4) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع المكون الاستراتيجي ككل تراوحت بين (0.370-0.546) للاستراتيجية الدفاعية وللاستراتيجية المستجيبة على التوالي، وحققت قيمة إرضاء الضيف على (4) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية حيث تراوحت بين (0.262-0.546) للاستراتيجية الدفاعية وللاستراتيجية المستجيبة، وسجلت قيمة إحترام الوقت على علاتين ارتباط ذات دلالة معنوية بلغت (0.466) للاستراتيجية الدفاعية وأدنى علاقة بلغت (0.378) للاستراتيجية المنقبة وبدلالة معنوية.

جدول (4)

معامل ارتباط Spearman للعلاقة بين القيم والمكون الاستراتيجي

القيم المكو الاستراتيجية	الاستراتيجية الدفاعية	الاستراتيجية المنقبة	الاستراتيجية المحللة	الاستراتيجية المستجيبة
التغيير	0.387*	0.353*	0.259*	0.318*
الإبداع	0.194	0.309*	0.287*	0.358*
الحرية	0.461*	0.369*	0.391*	0.350*
المعرفة	0.260*	0.366*	0.325*	0.361*
البقاء	0.521*	0.364*	0.374*	0.165
قبول المخاطر	0.546*	0.481*	0.422*	0.370*
إرضاء الضيف	0.546*	0.448*	0.400*	0.262*
احترام الوقت	0.466*	0.378*	0.418	0.134

*عند مستوى معنوي 0.05

ثانياً: علاقات التأثير

1. تأثير القيم في مستوى إدراك المكون البيئي
كشفت نتائج معامل إختبار تأثير القيم في مستوى إدراك المكون البيئي والمعرضة في الجدول (5) بوجود (13) علاقة تأثير ذات دلالة معنوية من مجموع العلاقات البالغة (40) علاقة والتي شكلت (33%). حيث أسفرت نتائج معامل إختبار قيمة التغيير مع المكون البيئي عن علاقة واحدة تحققت مع العامل التكنولوجي حيث بلغت (5.295) وبدلالة معنوية، وحققت قيمة الإبداع علاقة تأثير معنوية واحدة مع العامل التكنولوجي بلغت (5.823)، وجاءت نتائج معامل إختبار قيمة الحرية مع المكون البيئي عن وجود (2) علاقة تأثير معنوية تحققت مع العامل الاقتصادي حيث بلغت (6.227) ومع العامل التكنولوجي حيث بلغت (13.084)، وحققت قيمة المعرفة علاقة تأثير معنوية واحدة مع العامل التكنولوجي بلغت (13.858)، وأظهرت نتائج معامل إختبار تأثير قيمة البقاء عن ظهور (2) علاقة تأثير وبدلالة معنوية تحققت مع العامل الاقتصادي حيث بلغت (7.725) والعامل التكنولوجي بلغت (5.583) وبدلالة معنوية، وسجلت قيمة قبول المخاطر (3) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية سجلت مع العامل الاقتصادي حيث بلغت (7.606) مع والعامل السكاني بلغت (6.368) ومع العامل التكنولوجي بلغت (12.335)، وحصلت قيمة إرضاء الضيف على علاقة تأثير واحدة ذات دلالة معنوية مع العامل التكنولوجي بلغت (4.711)، وحقق معامل إختبار التأثير لقيمة إحترام الوقت مع مستوى إدراك المكون البيئي عن وجود (2) علاقة تأثير معنوية تحققت مع العامل السياسي والقانوني بقيمة بلغت (4.532) والعامل التكنولوجي بقيمة بلغت (6.912) وبدلالة معنوية.

جدول (5)

معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لتأثير القيم في مستوى إدراك المكون البيئي

المكون البيئي	العامل الاقتصادي	العامل الاجتماعي والثقافي	العامل السكاني	العامل السياسي والقانوني	العامل التكنولوجي
التغيير	0.057	1.134	1.141	0.168	5.295*
الإبداع	2.045	3.509	1.674	0.238	5.823*
الحرية	6.227*	0.932	0.647	3.656	13.084*
المعرفة	1.560	1.912	0.683	0.371	13.858*
البقاء	7.725*	0.526	2.667	3.857	5.583*
قبول المخاطر	7.606*	2.714	6.368 *	2.090	12.335*
إرضاء الضيف	1.432	0.239	2.804	3.372	4.711*
احترام الوقت	3.695	0.002	2.941	4.532*	6.912*

*عند مستوى معنوي 0.05

2. تأثير القيم في المكون الداخلي للمنظمة

أظهرت نتائج معامل إختبار تأثير القيم بالمكون الداخلي للمنظمة والموضحة في جدول (6) عن وجود (33) علاقة تأثير ذات دلالة معنوية من مجموع العلاقات البالغة (40) علاقة والتي شكلت نسبة (83%). فأوضحت نتائج إختبار معامل التأثير عن وجود (5) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية تحققت بين قيمة التغيير وأبعاد الهيكل التنظيمي (التعقيد، الرسمية، المركزية) والحجم والأفراد والتي انحصرت بين (-4.042-17.256)، وسجلت قيمة الإبداع (4) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية حيث سجلت أعلى علاقة بلغت (11.474) لبُعد الهيكل التنظيمي (التعقيد) وأدنى علاقة تأثير بلغت (8.521) للحجم، وجاءت نتائج معامل التأثير قيمة الحرية لتسجل (5) علاقات تأثير معنوية حيث بلغت أعلى علاقة (14.498) لبُعد المركزية وأدنى علاقة بلغت (4.032) لبُعد الرسمية، وسجلت قيمة المعرفة (3) علاقات تأثير معنوية تراوحت بين (5.225-14.211) للحجم والأفراد على التوالي وبدلالة معنوية، وحققت قيمة البقاء على (5) علاقات تأثير معنوية تراوحت بين (4.618-12.412) لبُعد الرسمية والحجم على التوالي، وأظهرت نتائج قيمة قبول المخاطر عن وجود (5) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية حيث حققت أعلى علاقة بلغت (17.564) لبُعد التعقيد وأدنى علاقة بلغت (5.517) لبُعد الرسمية، وجاءت قيمة إرضاء الضيف لتسجل (3) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية تراوحت بين (6.960-14.135) لإبعاد الهيكل التنظيمي (التعقيد، والرسمية) على التوالي، بينما حصلت قيمة إحترام الوقت على (3) علاقات تأثير معنوية تحققت لأبعاد الهيكل التنظيمي حيث تراوحت بين (10.764) لبُعد التعقيد و (5.489) لبُعد المركزية وبدلالة معنوية.

جدول (6)

معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression لتأثير القيم في المكون الداخلي للمنظمة

مكون الداخلي القيمتية	الهيكل التنظيمي			الحجم	الأفراد
	التعقيد	الرسمية	المركزية		
التغيير	17.256*	4.249*	4.123*	4.042*	9.724*
الإبداع	11.474*	1.878	8.907*	8.521*	9.492*
الحرية	12.145*	4.032*	14.498*	8.083*	5.485*
المعرفة	10.411*	1.761	3.596	5.225*	14.211*
البقاء	9.350*	12.412*	12.282*	4.618*	4.927*
قبول المخاطر	17.564*	5.517*	15.977*	11.318*	11.642*
إرضاء الضيف	14.135*	6.960*	13.564*	2.736	3.529
إحترام الوقت	10.764*	7.649*	5.489*	3.271	2.227

*عند مستوى معنوي 0.05

3. تأثير القيم في المكون الاستراتيجي

بينت نتائج معامل إختبار تأثير القيم في المكون الاستراتيجي والموضحة في الجدول (7) عن وجود (28) علاقة تأثير ذات دلالة معنوية من مجموع العلاقات البالغة (32) علاقة وبنسبة (88%). إذ حصلت قيمة التغيير على (3) علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية حيث سجلت أعلى علاقة بلغت (10.647) للاستراتيجية المنقبة وأدنى علاقة بلغت (6.604) للاستراتيجية المستجيبة، وأوضحت نتائج المعالجة الإحصائية أن قيمة الإبداع سجلت علاقة تأثير مع المكون الاستراتيجي ككل وبدلالة معنوية حيث سجلت أعلى علاقة بلغت (14.411) للاستراتيجية المستجيبة وأدنى علاقة بلغت (4.460) للاستراتيجية الدفاعية، وأوضحت النتائج أن قيمة الحرية سجلت علاقة تأثير مع المكون الاستراتيجي ككل وبدلالة معنوية حيث تراوحت بين (8.961-18.416) للاستراتيجية الدفاعية والمستجيبة على التوالي، وسجلت قيمة المعرفة علاقة تأثير مع المكون الاستراتيجي ككل ودلالة معنوية حيث تراوحت بين (5.639) للاستراتيجية الدفاعية و (10.042) للاستراتيجية المستجيبة، وحققت قيمة البقاء علاقة تأثير ذات دلالة معنوية مع المكون الاستراتيجي ككل تراوحت بين (5.868-14.292) للاستراتيجية الدفاعية والمنقبة على التوالي، وحققت نتائج المعالجة الإحصائية أن قيمة قبول المخاطر سجلت علاقة تأثير مع المكون الاستراتيجي ككل وبدلالة معنوية حيث بلغت أعلى علاقة (25.300) للاستراتيجية الدفاعية وأدنى علاقة بلغت (11.437) الاستراتيجية المستجيبة، وأظهرت النتائج أن قيمة إرضاء الضيف حققت (3) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية مع المكون الاستراتيجي بلغت أعلى علاقة (12.930) للاستراتيجية الدفاعية وأدنى علاقة بلغت (8.188) للاستراتيجية المحللة، وبينت نتائج معامل التأثير عن وجود (3) علاقات تأثير ذات دلالة معنوية تحققت بين قيمة إحترام الوقت والمكون الاستراتيجي تراوحت بين (5.348-11.425) للاستراتيجية الدفاعية والمنقبة على التوالي.

جدول (7)

معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression تأثير القيم في المكون الاستراتيجي

القيم الاستراتيجية	المكون الاستراتيجي	الاستراتيجية الدفاعية	الاستراتيجية المنقبة	الاستراتيجية المحللة	الاستراتيجية المستجيبة
التغيير	6.937*	10.647*	3.399	6.604*	
الإبداع	4.460*	8.749*	6.071*	14.411*	
الحرية	18.416*	10.771*	13.138*	8.961*	
المعرفة	5.639*	9.058*	6.102*	10.042*	
البقاء	14.292*	5.868*	6.705*	3.318	
قبول المخاطر	25.300*	20.474*	12.658*	11.437*	
إرضاء الضيف	12.930*	8.934*	8.188*	3.288	
احترام الوقت	11.425*	5.348*	9.996*	1.168	

*عند مستوى معنوي 0.05

ثالثاً: مقارنة بين فنادق القطاع المختلط والخاص

1. مقارنة بين فنادق القطاع المختلط والخاص لقيم القيادات العليا
كشفت نتائج اختبار مقارنة قيم القيادات العليا لفنادق القطاع المختلط والخاص عن وجود فروق معنوية بلغت (5) فروق من مجموع القيم البالغة (8) حيث حصلت قيم (التغيير، الإبداع، الحرية، المعرفة، البقاء، قبول المخاطر) على فروق معنوية بين كلا القطاعين إذ بلغت أعلى الفروق (320.5) لقيمة التغيير وأدنى الفروق بلغت (231.5) لقيمة الحرية وبدلالة معنوية.
2. مقارنة بين فنادق القطاع المختلط والخاص في مستوى إدراك المكون البيئي
بينت نتائج اختبار مقارنة مستوى إدراك المكون البيئي عن وجود فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والقطاع الخاص وبشكل عام، إذ بلغت أعلى الفروق (393.5) للعامل السكاني وأدنى الفروق بلغت (292.5) للعامل التكنولوجي وبدلالة معنوية.
3. مقارنة بين فنادق القطاع المختلط والخاص للمكون الداخلي للمنظمة
أوضحت نتائج اختبار المقارنة للمكون الداخلي للمنظمة بين فنادق القطاع المختلط والخاص عن وجود فروق ذات دلالة معنوية بالمكون الداخلي للفندق ككل، حيث حصل بُعد الهيكل التنظيمي (التعقيد) على أعلى قيمة بلغت (309.5) وأدنى قيمة بلغت (269.5) لبُعد الهيكل التنظيمي (المركزية) على التوالي وبدلالة معنوية.
4. مقارنة بين فنادق القطاع المختلط والخاص للمكون الاستراتيجي
كشفت معاملاً اختبار المقارنة للمكون الاستراتيجي بين فنادق القطاع المختلط والخاص عن وجود فروق معنوية تحققت مع الاستراتيجية المنقبة حيث بلغت (264.0) والاستراتيجية المستجيبة حيث بلغت (299.5) وبدلالة معنوية.

جدول (18)

اختبار مان _ وتني Mann - Whitney للمقارنة بين فنادق القطاع المختلط والخاص
لمتغيرات (القيم - التكيف التنظيمي)

القيم	الاختبار	المكون البيئي	الاختبار	المكون الداخلي للمنظمة	الاختبار	المكون الاستراتيجي	الاختبار
التغيير	320.500*	العامل الاقتصادي	301.500*	الهيكل التنظيمي		استراتيجية المدافع	219.500
الإبداع	256.000*	العامل الاجتماعي والثقافي	311.500*	- التعقيد		إستراتيجية المنقب	264.000*
الحرية	231.500*	العامل السكاني	393.500*	- الرسمية		إستراتيجية المحلل	198.500
المعرفة	277.500*	العامل السياسي والقانوني	309.000*	- المركزية		إستراتيجية المستجيب	299.500*
البقاء	236.000*	العامل التكنولوجي	292.500*	(الحجم			
قبول المخاطر	261.500*			الأفراد			
إرضاء الضيف	160.000						
احترام الوقت	140.500						

*عند مستوى معنوي 0.05

الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات

1. مثلت القيم الخطوط الإرشادية التي تستعين بها القيادات العليا عند مواجهة المواقف وفي اتخاذ القرارات بالتكيف مع المتغيرات البيئية، ومع تبني القيادات العليا مجموعة القيم الأساسية التي تساعد على منح رؤيا مستقبلية أفضل للمنظمة وفي اختيار البدائل ووضع استراتيجيات تكيفية ملائمة مع البيئة الخارجية.
2. يخضع التكيف لعامل الزمن إذ أن التغيرات التي تحدث في البيئة لا تكتسب صفة الديمومة ولكنها تخضع لوقت محدد قد تزول بعدها أو تظهر اضطرابات من نوع آخر، لذا تتجه اغلب المنظمات للتكيف

- والاستجابة خلال هذه الفترة ازاء المتغيرات البيئية لاستمرار بقائها ونجاحها وذلك باحداث مرونة عالية في تركيب المنظمة وهذه العملية لا يمكن ان تتم ما لم تتبنى المنظمة الافكار المبدعة لاستمرار نجاحها.
3. يأخذ التكيف اتجاهاً تطورياً لما تقتضيه طبيعة الحركة النشطة للبيئة الخارجية وبالتالي فإن المنظمات التي تواكب بشكل دوري البيئة في مراحل النمو والتغير العاصف والحرّج والتي تفوق قدرة المنظمة في التحكم، فإنها تأخذ أكثر من مجرد التغيير التلقائي الذي يضع المنظمة في موضع التكيف النشط والبقاء المستمر.
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين قيم القيادات العليا ومكونات منظومة التكيف (المكون البيئي، المكون الداخلي للمنظمة، المكون الاستراتيجي) وبشكل عام. ويعد ذلك مؤشراً على ان القيم التي يحملها القادة كمعتقدات مثلت موجّهات وإرشادات للعمل الإداري فهي تحديد مستوى الإدراك للبيئة بحسب درجة اعتناقها، كما انها ساعدت على تبني الاستراتيجية التكيفية الملائمة وفي توجهات المنظمة المستقبلية وتحقيقها لأهدافها.
5. لم تحقق أغلب القيم علاقة تأثير مع (المكون البيئي) وهذا يبين ان لكل فرد سلم من القيم مدلة على حاجاتهم ورغباتهم النفسية والاجتماعية وبالتالي فإنها تؤثر في مستوى إدراك البيئة من حيث ان المتغيرات البيئية ذات طبيعة متغيرة وغير مستقرة وقد تتطور باتجاهات مختلفة، بينما حققت القيم على علاقة تأثير مع (المكون الداخلي للمنظمة، المكون الاستراتيجي) ويعد ذلك مؤشراً على ان المنظمات السياحية والفندقية لديها قيم مثلت كمعتقدات في ثقافتها التنظيمية والتي تساعد في رسم معالم تركيبها الداخلي وتمنح قدرة في اختبار الاستراتيجية الملائمة للتكيف البيئي.
6. جاءت نتائج المقارنة لتثبت على وجود فروق معنوية بين فنادق القطاع المختلط والخاص فيما يتعلق بالقيم ومنظومة التكيف. وهذا يبين أن القيادات العليا في فنادق القطاع المختلط تختلف عن قيادات الفنادق الخاصة من حيث إمتلاك بعض قيادات فنادق القطاع المختلط الخبرات الإدارية والفنية المتخصصة وذات مهارات بالعمل السياحي والفندقي، يأتي بالدرجة الأولى من خلال حصولهم على مستوى تعليم في المعاهد والجامعات، فضلاً عن ارتباطها بالقطاع العام وإعتماد القواعد والتعليمات الصادرة من جهات رسمية في الدولة مثل هيئة السياحة. في حين أن قيادات القطاع الخاص لديها ضعف في الخبرات والمهارات ومستوى التعليم السياحي، فضلاً عن أن الهدف الأساس الاستثمار لغرض الربح المادي.

- التوصيات

1. ضرورة تعزيز قيم الإبداع والمعرفة التي تركز عليها قيادات المنظمات لتحقيق التكامل الداخلي وإعتماد المرونة في إتخاذ القرارات التي تتناسب مع الظروف الخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة والتي تتيح لها الاستقرار في البيانات المعقدة.
2. تنفيذ برامج تدريبية مصممة لتعزيز القيم لدى القيادات العليا والتي تساعد في التكيف وربطها بأهداف المنظمة وخططها من خلال وضع عدة مناقشات وحلقات عمل لمعالجة المشكلات التي تواجهها المنظمة والتي يمكن توضيح القيم من خلالها.
3. الإهتمام بالقيادات السياحية والعمل على تدريبهم وتوجيههم من خلال إشراكهم في حلقات تدريبية ومناظرات تتبناها الجامعات المتخصصة في مجال الإدارة السياحية وترسيخ القيم التي تساعد في الإستجابة للبيئة وقت ما تواجهها المنظمة مشكلات بيئية يتطلب منها التكيف.
4. التوجه نحو دراسة البيئة العراقية وأثرها في المنظمات السياحية والفندقية، فهي تتمتع بأهمية كبيرة بعدّها واجهة حضارية وثقافية للبلد ومورد مهم لاقتصاد البلد، فهي تعمل ضمن بيئة كثيرة التقلبات والتغيرات وتتسم بعدم الاستقرار مما يستوجب إيلائها إهتماماً خاصاً بدراسة متغيراتها وأبعادها من أجل فهم وإستيعاب طبيعة ما يحصل فيها من متغيرات تمهيدا لتحديد سبل الإستجابة لمتطلباتها أو محاولة التأثير فيها ولتتمكن المنظمة من أداء مهامها بشكل سليم وتحقيقها لأهدافها.
5. ضرورة وجود برامج تحليلية وتنبؤية وبرامج إستخباراتية عن عمل المنظمات المنافسة والتعرف على استراتيجياتها لبلوغ حالة التنافس والتفوق، إذ يأتي التكيف الناجح مع وجود برامج الرصد البيئي والتحليل الاستراتيجي للبيئة للأستعداد لمواجهة البيانات المعقدة مع ضرورة إيجاد نوع من الاستراتيجيات التي تبقى المنظمة متكيفة في تلك البيانات.
6. ضرورة إعتماد المنظمات السياحية استراتيجية واضحة لمواجهة التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية وإعتمادها كأداة للمحافظة على موقع المنظمة التنافسي وبقاؤها فاعلة.
7. أشراك مديري الفنادق بشكل عام في دورات تدريبية تقام في الجامعات للإفادة من البحوث والدراسات التي يقدمها الباحثون ولأريب في أنها توافر لهم المعلومات والمهارات والخبرات في التعامل مع البيئة الخارجية وإدارتها والتكيف معها.

8. ترسيخ القيم التي تساعد في التكيف مع متطلبات البيئة وجعلها قيم أساسية في ثقافة المنظمة والتي يمكن أن تأتي عن طريق التعلم والتوجه في أثناء العمل أو بالتدريب المستمر لتعميقها في أفكار المديرين والأفراد وجعلها معتقدات ثابتة للاستعانة بها وقت ما يتطلب الأمر رداً تكيفياً.

المصادر

1. Golembiewski, T. Robert, 1965, "towards new organization ethics", management and morality, new York, McGraw- Hill, book, co., p.27.
2. الاهواني، احمد فواد، 1962 ، "القيم الروحية في الاسلام" ، دراسات في الاسلام، وزارة الاوقاف المصرية، العدد 21، ص43.
3. عمر، محمود احمد وعبد الرحمن، حصة والسبيعي، تركي وتركي، آمنه عبد الله، 2010 ، "القياس النفسي والتربوي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ص333.
4. Hofsted,G.,1993,"cultural constraints in management theories", Academy of management, vol.7, no.1,feb, pp:81-94.
5. Lusk, J. Edward & Oliver L. Bruce, 1974, "American management", personal values system Revisited", Academy of management journal, sep, p.554.
6. Horriegel, Don & Socum, W. Hohn, Jr., 1978, "management contingency; Approaches", 2nd/Ed, Addison Wesley publishing Inc., Canada.p.32.
7. Maglino, M. Bruce & Ravlin, C. Elizabeth & Adkins, L. Chery, 1990, value congruence and satisfaction with a leader; An Examination of the Role of interaction", unpublished manuscript, Columbia, sc: university of south Carolina, p.8-9.
8. Cook, W. Curtis & Phillip L. Hunsaker & Robert E. Coffey, 1997, OP:Ct., p.116-118.
9. جلاب، إحسان دهش، 2008، " النظام القيمي الفاعل وأثره في التجدد الاستراتيجي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد2، ص8.
10. هرمان، نوربرت، 2003، "الإدارة بالتوافق"، تعريب هاني صالح، مكتبة العبيكان، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص249.
11. الهيتي، صلاح الدين، 2005، " تأثير الاختلافات للقيم الثقافية في أداء العاملين"، مجلة إدارة الأعمال، المجلد1، العدد1، تموز، الأردن، ص40-20.
12. Leys, A. R. Wayne, 1962, "The value framework of decision making"; concepts and issues in Administrative behavior, Englewood cliffs, new Jersey, prentice- Hall, p.81.
13. Houston, C. George, 1961, op: ct., p.118.
14. Buchanan, David & Huczyski, Andrzej 1997, "Organizational Behavior"; An introductory text, prentice- Hall, Europe U.K Ltd, p.482.
15. Jones, R. Garth & George, M. Jennifer & Hill, W. L. Charles, 2000, op: ct., p.126.
16. Robbins, P. Stephen, 1983, "Organization behavior"; concepts, controversies & Application, 2nd/Ed, prentice-Hall, Inc., printed in the U. S. A. , New Jersey, p.52.
17. Cook, W. & Hunsaker, L. , 1997, op: ct., p.167.
18. Terry, R. George, 1977, " principles of management"; Richard D. Irwin Inc., India, p.52.
19. الهيتي، صلاح الدين، 2005، مصدر سابق.
20. Ivancevich, J. M. & Lorenzo, Peter & Skinner, J. Steven, 1997, op: ct., p.61.
21. Robbins, S. P. & Coulter, Mary, 1998, "management", 6th/Ed, prentice-Hall, New Jersey, printed in the united states of America, p.151.

22. Thompson, A. Arthur, Jr., & styickland A. J. & Gamble, E. John, 2007, op: ct., P.28.
23. Robbins, S. P. & Judge, A. Timothy, 2007, op:ct.,p.121.
24. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، 2009، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص63.
25. الاهواني، احمد فؤاد، 1962، مصدر سابق، ص43.
26. Wollack, J. Goodlo, & Witjing, J. & Smith, F., 1971, "Development of the survey of work values", Journal of Applied psychology, vol.5, n.4.
27. Schwartz, S. H. & Sagie, G., 2000, "value consensus and importance"; Across national study, Journal of cross-cultural psychology vol.31, july, p.465-497.
28. Goldsmith, E. B., 1996, "Resource management for individuals and families", west publishing co., printed in the united states of America, p.48.
29. Goldsmith, E. B., 1996, op: ct., p.49.
30. Cummings, G. Thomas & Worley, G. Christopher, 2005, op: ct., p.583.
31. الغالبي، طاهر وإدريس، وائل، 2007، "الإدارة الإستراتيجية"، مدخل متكامل، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص205.
32. Schermerhorn, J. R., Jr. & Hunt, J. G. & Osborn, R. N., 2000, op: ct., p.73.
33. دياب، فوزية، 1966، مصدر سابق، ص74-100.
34. Veluri, Sarma V.S., 2009, op: ct., p.188.
35. الباروني، يحيى مسعود، 1996، "منهجية الإصلاح الإداري في المنظمات": إطار تحليلي، طرابلس، مجلس الدراسات العليا، العدد1، ص31.
36. Jones, G. R. , 1998, "Organizational theory", text & cases, 2nd/Ed, New York, Addison, Wesley publishing, p.511.
37. Robbins, S. P., 1990, "Organization theory"; structure, design and Application, 3rd/Ed, New Jersey, prentice-Hill, p.383.
38. جواد، شوقي ناجي، 1992، "سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال"، دار الحكمة، بغداد، ص176.
39. Kotler, P. & Armstrong, G., 2008, "principles of marketing", 12th/Ed, Pearson education, Inc., prentice- Hall, new Jersey.
40. Daft, R. L., 2001,: op. ct, p.370.
41. Robbins, S. P., 1990, "Organization behavior", concepts, controversies, Applications, prentice-Hill, international Inc, New Jersey, p.548.
42. Evans, W. N., 1993, "Organization theory", New York, Macmillan publishing, p.121.
43. فهمي، خالد مصطفى، 2009، "حرية الرأي والتعبير"، في ضوء الاتفاقيات الدوائية والتشريعات الوطنية والشريعة الإسلامية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص2.
44. آل ياسين، جعفر، 1978، "المدخل إلى الفكر الفلسفي عند العرب"، وزارة الثقافة والفنون، الموسوعة الصغيرة بغداد، دار الحرية للطباعة، العدد24، ص59.
45. الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي، 2007، "اثر الفلسفة والحرية الإدارية في نقل المعرفة التنظيمية"، دراسة حالة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
46. Gottschalk, P., 2005, "Strategic Knowledge management technology": IDEA, group publishing Inc., printed in the united states America, p.58.
47. العنزي، سعد، 2002، "رأس المال الفكري"، الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد8، العدد25، ص128.

48. جاكسون، جون هـ. ز. و مورقان، سيريل ب. و باوليلو، ب. جوزيف، 1988، " نظرية التنظيم"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ترجمة خالد حسن زروق، ص.538
49. وارنج، الآن و جليندون، أيان، 2007، "إدارة المخاطر"، الأمور الحرجة للنجاح والبقاء على قيد الحياة في القرن الواحد والعشرين، تعريب سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص-78
- 82
50. Kotler, P. & Armstrong, C., 1997, "principles of marketing", 8th/Ed, New Jersey, prentice-Hill, inc., p.171.
51. Dibb, Sally & simkin, Lyndon & Pride, W. M., 1994, "Marketing concepts and strategies", 2nd/Ed, London, Houston Mifflin co., p.38.
52. Cummings, P. W., 1980, "Open management" Am Acom publishing, New York, p.199.
53. الذهبي، جاسم محمد، 2001، "التطوير الإداري": مداخل، نظريات، عمليات واستراتيجيات، بغداد، ص359، 364.
54. Jahoda, Marie, 1958, "current concepts of positive mental health", basic books, new York, p.119.
55. Michael, R. Stephen, 1963, "appraising management", practices and performance, prentice-Hall, Inc., Engle wood cliffs, N. J., p.22.
56. Mott, P. E., 1972, "the Characteristics of Effective Organization, Harper and Row, Inc., N. Y., p.85.
57. Kast, E. Fremont & Rosenzing, E. James, 1974, "organization and management", 2nd/Ed, McGraw-Hill, Inc., printed in the U.S. A., p.135.
58. Mintzberg, H. 1983, "designing effective organizations":structure in five prentice- Hall, inc, Englewood cliffs, new jersey, p:136.
59. Dickson, G. & wetherbe, J. ,1985, " the management of information systems", McGraw- Hill, printed in the united states of America, p.299.
60. Naraynan, V. k. & Nath R., 1993,"organization theory"; a strategic approach, McGraw-Hill, inc., printed in the U. S. A., p.196.
61. Hill, C. & Jones, G. & George J., 2000, "contemporary management", McGraw-hill, new Jersey, p.102.
62. Harrison, E. frank, :op. ct, p.379
63. Kotler, Philip & Armstrong, Gary, 2008, :op.ct, p.68.
64. الدوري، زكريا مطلق، 2005، مصدر سابق، ص93-92
65. ياسين، سعد غالب، 1988، مصدر سابق، ص63.
66. Filley, C. Alan & Hunse R. L. & Kerr, S., 1976, "managerial process and organizational behavior" 2nd/Ed, Scott foreman, Glenview, printed in the U.S.A., p.268.
67. Gibson, L. James & Ivancevich, J. M. & Donnelly, H. James, 1982, "organization behavior":structure, process; 4th/Ed, business publication, inc, printed in the U.S. A., p.289.
68. Schermerhorn, J. R., Jr, 1999," management",6th/Ed, John Wiley& sons, Inc., new York, p.202.
69. Gareth, J., 2001, "organizational theory"; text and cases, 3rd/Ed, prentice- Hall, inc, new Jersey, p.50.
70. السالم، مؤيد سعيد، 1999، "نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص59.
71. Daft, R. L., 2004,:op.ct., p.17.
72. السالم، مؤيد سعيد، 1999، مصدر سابق، ص 59
73. السالم، مؤيد سعيد، 1999، مصدر سابق.
74. Hall, R., 1972, "organization", Englewood cliff, prentice-Hall, Inc., New Jersey, P.421.

75. Glisson, C. A. & Martin, P. Y., 1980, "Productivity and efficiency in human service organization as related to structure, size and age, academy of management Journal, vol.23, no.1, p.903.
76. Daft, R. L., 2004, :op.ct., p.
77. جون هـ . جاكسون وسيريل ب. موقان وجوزيف ب. باوليلو، 1988، مصدر سابق، ص360.
78. Woods, H. Robert, 2003, "managing hospitality human resources, 2nd/Ed, educational institute, printed in the U. S.A., p.157.
79. عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسين، 1999، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، ص20.
80. Miles, R. E., & Snow, C. C., 1978, "organizational strategy: structure and process, McGraw-Hill, co., New York, p. 29.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم
الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم السياحة وإدارة الفنادق
م/ استثمار استبانة

نضع بين أيديكم استبانة الدراسة الموسومة بـ (أثر قيم القيادات العليا في التكيف التنظيمي) إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على دقة وموضوعية الإجابة والتي تعبر عن تصوراتكم الشخصية، لذا يرجى اعتماد الدقة والموضوعية في اختيار إجاباتكم وفقاً لمدرج الاستبانة، شاكرين تعاونكم معنا لاغناء هذا البحث. أولاً: المتغير الأول (القيم)

القيم مجموعة من المعتقدات التي يحملها الأفراد والتي تحدد السلوك المقبول من المرفوض، والصواب من الخطأ، ووفقاً لهذه الدراسة فقد حددت أنواع القيم بـ (التغيير- الإبداع - الحرية - المعرفة - الرغبة في البقاء - قبول المخاطر - إرضاء الزبون - إحترام الوقت). يرجى تحديد مدى إمتلاك القيادات العليا لهذه القيم على وفق مدرج الاستبانة المقابل

مدى امتلاك							المقياس	القيم
1	2	3	4	5	6	7		
١						٢		
قيمة التغيير								
							1. يعمل المديرون بكفاءة للانتقال إلى حالة مستقبلية جديدة أفضل	
							2. يمتلك المديرون استجابة سريعة على حل المشكلات والتجدد للتكيف مع البيئة الخارجية	
							3. يفضل المديرون تصميم وتنفيذ طرائق وأساليب عمل جديدة	
							4. رؤيا مستقبلية جديدة لمواجهة التغيرات البيئية	
							5. لا يرتبط عمل الفندق بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية	
قيمة الإبداع								
							6. تتبنى إدارة الفندق الأفكار الجديدة	
							7. لا يتطلب عملنا التجديد والحدثة	
							8. تعتمد الإدارات العليا على القدرات الذهنية والإدراكية للعاملين في انجاز العمل	

9.	لا تواجه الأفكار غير التقليدية بالترحيب من قبل الإدارة العليا						
10.	يشجع المديرون العاملين المبدعين عن طريق المكافآت التشجيعية						
قيمة الحرية							
11.	يشارك المديرون مع العاملين في تحديد الأخطاء ومناقشتها لتصحيحها وتجاوزها مستقبلاً						
12.	تؤمن الإدارة العليا بحرية التعبير وتقديم المقترحات حتى وإن كانت مناقضة لاعتقاداتها						
13.	يسمح المديرون بممارسة بعض المناسبات الاجتماعية أثناء أوقات العمل						
14.	يفرض المديرون التزامات وقيود عمل دقيقة ومشددة						
15.	يشارك المديرون مع العاملين في بناء علاقات مبنية على التعاون والاحترام المتبادل						
قيمة المعرفة							
16.	تتوافر الكفاءات القادرة على إيصال المعلومات						
17.	بناء قاعدة معلوماتية يعتمد عليها الجميع						
18.	يؤمن المديرون بأهمية التعليم وزيادة الخبرات والتجربة بوصفها مورداً مهماً مقارنة بموجودات الفندق المادية والمالية						
19.	لا يحتاج المديرون في عملهم إلى رفع انسيابية تدفق المعلومات والبيانات						
20.	نبني قراراتنا على الحدس والبصيرة التي نمتلكها						
قيمة البقاء							
21.	تستثمر الإدارة العليا مواردها المادية والمالية لتحقيق عوائد مادية كبيرة						
22.	يؤمن المديرون بالقوة المالية لتحقيق الأهداف						
23.	يؤمن المدراء بضرورة التكيف والتطور لمواجهة التغير البيئي						
24.	تتبع الإدارة العليا سياسات وخطط طويلة الأمد لمواجهة ظروف الحياة الراهنة						
25.	نعمل وفق قاعدة التقنية الحديثة وتوافر الكفاءات الجيدة للتغلب على المنافسين						
قيمة قبول المخاطر							
26.	يعتمد المديرون على الحدس والإدراك للمغامرة في الدخول بتجربة جديدة						
27.	يعتمد المديرون على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وروح الاندفاع في العمل						
28.	يؤكد المديرون على المعرفة ودقة المعلومات وشموليتها لمواجهة الأزمات						
29.	تعمل الإدارة العليا على استغلال الحدث لتحقيق أكبر منفعة						
30.	يملك متخذو القرار قدرة لإصدار قرارات تحمل طابع المجازفة						
قيمة إرضاء الضيف							

31.	تسعى إدارة الفندق إلى تقديم خدمات بأسعار تنافسية						
32.	يمتلك الفندق مستوى عاليا في تسليم الخدمة بالوقت المحدد						
33.	تهتم الإدارة العليا بنوعية وكفاءة الخدمة المقدمة						
34.	يسعى الفندق لأن يكون رائداً في مجال عمله						
35.	نعتقد أن فندقنا لديه قدرة على ابتكار أساليب جديدة في تقديم الخدمة						
قيمة إحترام الوقت							
36.	يهتم المديرون بدقة مواعيد تقديم الخدمة						
37.	تحرص إدارة الفندق على الالتزام بمواعيد العمل						
38.	يعمل المديرون على جدولة نشاطات العمل اليومية						
39.	يتطلع المدراء لإنجاز مهامهم اليومية بالموعد المحدد						
40.	يقضي المديرون وقتاً طويلاً في مناقشات العمل						

ثانياً - المتغير الثاني (التكيف التنظيمي) يعبر عن التكيف بأنه إستجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في عوامل البيئة الخارجية، وهو إذ يعكس قدرة المنظمة في إجراء التعديلات لمواكبة التغيرات، ولتفاعل المكون البيئي مع المكون الداخلي للمنظمة ظهر المكون الاستراتيجي ومن خلال هذه العلاقة تكونت منظومة التكيف.

المكون البيئي:

1. تمتلك البيئة الخارجية مجموعة من العوامل التي تؤثر في المنظمات كافة ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة والمتمثلة بـ (الإقتصادية - الإجتماعية والثقافية - السكانية - السياسية والقانونية - التكنولوجية)، يرجى تحديد قوة تأثيرها على وفق مدرج الاستبانة المقابل.

مدى امتلاك							المقياس
1	2	3	4	5	6	7	
							العوامل المؤثرة
العوامل المؤثرة							
العامل الاقتصادي							
41.							السياسة المالية للدولة
42.							نظام الاستثمار والتمويل في البلد
43.							النقد الأجنبي
44.							تكاليف المواد الأولية
45.							معدل الإنفاق والاستهلاك للفرد
العامل الاجتماعي							
46.							قيم وعادات وتقاليد المجتمع
47.							اتجاهات أفراد المجتمع
48.							الحضارة والموروث الاجتماعي
49.							التغيير الاجتماعي
50.							الخبرة والتعلم
العامل السكاني							
51.							تباين الذكور عن الإناث
52.							نهتم بالتمايزات العمرية
53.							اختلاف الجنسيات

54.	معدل النمو السكاني						
55.	التوزيع السكاني						
العامل السياسي والقانوني							
56.	سياسة الدولة العامة						
57.	درجة الاستقرار الأمني والسياسي						
58.	الحروب والأزمات السياسية						
59.	القوانين والتشريعات التي تحكم عمل الفندق						
60.	مستويات دخول العاملين						
العامل التكنولوجي							
61.	تطوير وسائل الاتصال بين المدير والعاملين						
62.	قدرة على استخدام المعلومات وجعلها سهلة الاستعمال						
63.	الاختراعات والابتكارات الحديثة						
64.	القدرة على فهم العاملين وفن التعامل مع الضيف						
65.	تطور الأساليب والوسائل التقنية						

2. المكون الداخلي للمنظمة:

تتأثر مكونات المنظمة بالتغيرات التي تحدث في عوامل البيئة الخارجية وإن عليها التعديل إستجابة لتلك المتغيرات وهذه المكونات (الهيكل التنظيمي - الحجم - الأفراد)، يرجى تحديد مدى الاستجابة على وفق مدرج الاستبانة المقابل .

مدى الاستجابة							المقياس
1	2	3	4	5	6	7	
لا شيء						كامل	المكون الداخلي
الهيكل التنظيمي							
							66. يعمل الفندق على زيادة التخصصات الإدارية والمهنية
							67. استحداث أقسام على وفق مهام عمل المنظمة
							68. تكوين أنشطة ووحدات عمل فرعية خارج حدود المنظمة
الرسمية							
							69. توفير لائحة مكتوبة بسياسة المنظمة
							70. يعتمد المديرون على الكثافة في استخدام القواعد والإجراءات
							71. تزود إدارة الفندق العاملين بالإجراءات والقواعد المكتوبة
المركزية							
							72. تتمركز اتخاذ القرارات في الإدارة العليا
							73. إشراك مديري الأقسام في وضع الخطط والاستراتيجيات
							74. تحويل المديرين قدر مناسب من الصلاحيات والمهام
الحجم							
							75. عدد المستويات الإدارية
							76. عدد وحدات العمل المتخصصة
							77. عدد العاملين
							78. عدد الوحدات الفرعية المرتبطة بالمنظمة
الأفراد							

79.	بناء مهارات وقابليات العاملين						
80.	تدريب الكوادر العاملة باستمرار						
81.	التعاون بين المدير ومروسيه لانجاز المهام						
82.	توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة						

3. المكون الاستراتيجي:

تقوم المنظمة بتبني واعتماد إحدى الاستراتيجيات لتتكيف مع البيئة الخارجية، يرجى تحديد مستوى اعتماد هذه الاستراتيجيات على وفق مدرج الاستبانة .

مستوى الاعتماد							المقياس
1	2	3	4	5	6	7	
أ						ب	الاستراتيجية
المدافع							
							83. تعمل إدارة الفندق للسيطرة على مناطق أسواق خدماتها الحالية
							84. تعتمد الإدارة العليا المركزية في اتخاذ القرارات
							85. تمتلك الإدارة العليا خبرة واسعة في منطقة عملها
							86. يعتمد المديرون على الكفاءة المتميزة في تقديم الخدمات
المنقب							
							87. ترغب إدارة الفندق في أن تكون الأسبق في تقديم خدمات جديدة
							88. تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والكفاءة في العمل
							89. تركز إدارة الفندق على مراقبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية لاستثمار الفرص
							90. تعمل الإدارة العليا على افتتاح فروع جديدة في مناطق جديدة
المحلل							
							91. تعمل إدارة الفندق على مراقبة نشاط المنظمات المنافسة
							92. تسعى إدارة الفندق للمحافظة على موقعها الحالي في السوق
							93. نأخذ بنظر الاعتبار توجهات المنافسين قبل تقديم الخدمة
							94. يعمل المديرون على إرضاء زبائنهم الحاليين
المستجيب							
							95. تواجه الإدارة صعوبات في إحداث تغيير في المنظمة
							96. تتبنى الإدارة العليا خطط واستراتيجيات واضحة للتنافس
							97. تتخذ الإدارة العليا القرارات بطريقة آنية
							98. يبتعد المديرون عن عمليات البحث والتطوير