

الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الادارية - بغداد
alialissa@mtu.edu.iq

الاقتدار المعرفي مدخلا لتفعيل البراعة التنظيمية السياحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء والموظفين في عدد من المنظمات الفندقية في العاصمة العراقية- بغداد
Knowledge Empowerment as an Entry Point to Activate Organizational Excellence in Tourism: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers and Employees in Several Hotel Organizations in the Iraqi Capital – Baghdad

م.د. علي عيسى جاسم

ALI ISSA JASIM

المستخلص:

يختبر البحث الحالي الاقتدار المعرفي بوصفه المتغير المستقل، مدخلا لتفعيل البراعة التنظيمية السياحية والمتمثل بالمتغير المعتمد لعدد من المنظمات العراقية في بغداد، وقد تكونت عينة البحث من (80) فردا شملت كل من مدراء الاقسام، مدراء الشعب، الموظفين، حيث هدفت الدراسة على ضوء مشكلة البحث إلى تشخيص وتحليل العلاقات المتداخلة بين متغيرات البحث، وتم اعتماد استمارة استبيان معدة لهذا الغرض وجرى تحليل البيانات باستخدام SPSS، وتمثلت أهم استنتاجات الدراسة هناك علاقة ارتباط مطوية وموجبة بين الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية وتفسر هذه العلاقة الدور الكبير الذي يمارسه الاقتدار المعرفي في البراعة التنظيمية السياحية من خلال وضع الخطط الصحيحة واتخاذ القرارات الصائبة وهذا ما فسرتة نتائج التحليل، خلصت الدراسة إلى استنتاجات كان من أهمها تبلور اهداف الاقتدار المعرفي في المنظمات من خلال اهدافها الاستراتيجية والتشغيلية التي تسعى الى توفير مؤشرا هاما للاسهام في ازالة جميع القيود والعمل على اعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع انواعها وتحقيق اليرادات المناسبة للمنظمات وتحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم.

الكلمات المفتاحية: الاقتدار المعرفي، تكنولوجيا المعلومات، البراعة التنظيمية السياحية.

:Abstract

The current research examines cognitive capability as an independent variable, used to activate tourism organizational excellence, represented by the dependent variable across a number of Iraqi organizations in Baghdad. The research sample consisted of 80 individuals, including department managers, division heads, and employees. The study aimed, in light of the research problem, to diagnose and analyze the interrelationships between the research variables. A questionnaire was prepared for this purpose, and the data was analyzed using SPSS. The main findings of the study revealed a positive and significant correlation between cognitive capability and tourism organizational excel-

lence. This relationship highlights the major role that cognitive capability plays in tourism organizational excellence through the formulation of correct plans and decision-making, as explained by the analysis results. The study concluded with several key findings, including that the objectives of cognitive capability within organizations are reflected in their strategic and operational goals. These objectives aim to provide key indicators for removing all barriers and working on restructuring to assist in development and change, in order to meet the environmental demands of all kinds, achieve appropriate revenues for organizations, and ensure employee satisfaction and increased loyalty.

Keywords: Cognitive Capability, Information Technology, Tourism Organizational Excellence

المقدمة

تواجه المنظمات الفندقية ظروفًا وتداخلات تتسم بارتفاع مستوى الضغوطات التي تلقي بظلالها على إداراتها المختلفة في سبيل تحقيق حالة التفوق وبناء ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة والتنافسية، لذا وفي ظل هذه المتغيرات اكتسب موضوع البراعة التنظيمية أهمية كبيرة في أبحاث الإدارة الاستراتيجية في السنوات الأخيرة. ويكمن نجاح المنظمات المعاصرة في امتلاكها براعة تنظيمية، وتقديم ابتكارات ذات قيمة إلى المنظمة والمجتمع، لأنها تشكل الأساس لتطوير المنظمات وتقديم المجتمعات المعاصرة، وتحتاج المؤسسات إلى أن تكون بارعة من أجل أن تكون لديها الرغبة والميل لاستثمار الفرص المتاحة لها في بيئة العمل، وفي نفس الوقت لاستكشاف فرص جديدة، وهذا يتطلب وجود هيكل تنظيمي متميز يساعدها على القيام بذلك. إذ تم هيكلة البحث في أربع محاور، حيث تضمن المحور الأول منهجية البحث، بينما جاء المحور الثاني لبيان الجانب النظري للاقتدار الذهني والبراعة التنظيمية السياحية، أما المحور الثالث تناول الجانب العملي من حيث أهمية متغيرات البحث وابعاده وتحليل فرضيات البحث، وأخيراً جاء المحور الرابع ليسلط الضوء على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : المنهجية العلمية للبحث

توطئة: تمثل منهجية البحث العلمي خارطة طريق تؤدي إلى 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.

أولاً: مشكلة البحث:

تعد المنظمات الفندقية العراقية، أحد الموارد الاقتصادية الواعدة، التي يجب الالتفات لأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، شأنها شأن نظيراتها في عديد من الدول المتقدمة سياحياً على المستوى الإقليمي والدولي، فمن خلال تفحص بيئة تلك المنظمات الفندقية نجدها تعاني من ضعف في براعتها التنظيمية، والتي يتطلب من إدارتها العمل على تحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها وقابليتها الحالية، من خلال تبني الاقتدار المعرفي، لتكون قادرة على تجديد استراتيجياتها بما يضمن تحقيق الموائمة مع بيئتها، والاستجابة السريعة لمتطلباتها، والعمل على بناء منظمة توصف بأنها بارعة.

وبموجب ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في إطار الإثارات البحثية الآتية:

1. ما مستوى توأمة اعتماد تتوافر أبعاد الاقتدار المعرفي (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الإبداعي، إدارة المعرفة، اليقظة)، في المنظمات المبحوثة؟

2. ما مستوى اهتمام المنظمات الفندقية المبحوثة بمتغيري البحث المستقل والمعتمد؟

ثانياً: أهمية البحث:

أ- تتمثل في التعرض لعدد من المتغيرات التي تتميز بالتنوع، التي تنتهي إلى أكثر من بُعد فكري في المنهج الإداري، تتمثل بالاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية، لتحقيق فهم ووعي واضح لماهية تلك المتغيرات وأهدافها.

ب- الحاجة إلى الخوض التجريبي في سياق دراسة العلاقة بين المتغيرات وأبرز مساهمات الباحثين في هذه المجالات فضلاً عن التعريف بالمنظمات المبحوثة، وذلك لقيمة هذه المتغيرات وأثرها في الأداء التنظيمي بصورة عامة.

ت- تزويد المستوعبات الفكرية الأكاديمية العراقية والعربية بإسهام معرفي جديد يتعلق بالمتغيرات المذكورة آنفاً، والتي لم يتم التعامل معها بصورة مترابطة في مجال البحث العلمي لقطاع السياحة والفنادق على حد علم الباحث.

ثالثاً: أهداف البحث:

تُعد دراستنا الحالية ضمن سياقات العمل الأكاديمي مكماً لاهتمامات الفكر الإداري المعاصر وإسهاماً معرفياً ضمن المسيرة العلمية وفي هذا السياق بالإسناد على جوانب مشكلة الدراسة ومبرراتها يأتي تحديد الأهداف وهي:

1. بيان الجوانب المعرفية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة (الاقتدار المعرفي، البراعة التنظيمية السياحية) لغرض إفادة فنادق الدرجة الممتازة وتطوير أعمالها.

2. بيان وتحليل أبعاد الاقتدار المعرفي وتأثيرها في البراعة التنظيمية السياحية، لفنادق الدرجة الممتازة.

3. بيان مستوى وقيمة العلاقة الترابطية بين المتغيرات قيد الدراسة في فنادق الدرجة الممتازة.

4. إعطاء أولوية واهتمام بمستوى تطبيق أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة ومدى اهتمام فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد.

رابعا: فرضية البحث التالية:

استناداً إلى أهمية وأهداف البحث ولمعالجة مشكلة البحث فإن الباحث يفترض الاسئلة البحثية التالية كفرضيات دراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاقتدار المعرفي بأبعاده وبين البراعة التنظيمية و انبثقت عنها الفرضية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة، اليقظة) وبين البراعة التنظيمية السياحية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاقتدار المعرفي في البراعة التنظيمية السياحية و انبثقت عنها الفرضية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لـ (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة، اليقظة) في البراعة التنظيمية السياحية.

خامساً: أنموذج البحث المقترح



شكل (1) انموذج البحث المقترح

← : العلاقة تأثير

↔ : العلاقة ارتباط

المصدر: من عمل الباحث

سادسا: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيته، من خلال تصميم استبانة تضمنت المتغيرات الرئيسية والفرعية لكل محصور من محاور البحث، بهدف قياس علاقة الارتباط والاثريين أبعاد الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية في المنظمات المبحوثة، ولقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، بعد أن جمعت استمارات الاستبانة أجرى الباحث التحليل الاحصائي باستخدام عدد من الادوات الإحصائية في برنامج (SPSS) وتتمثل بـ

1. المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والتي استخدمت في وصف وتشخيص متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
2. معامل الارتباط الرتب لبيرسون، معامل التحديد.

سابعا: 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	60	75
	أنثى	20	25
	المجموع	80	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
التحصيل الدراسي	إعدادية	6	7.5
	بكلوريوس	55	68.75
	دبلوم عالي	9	11.25
	ماجستير	6	7.5
	دكتوراه	4	5
	المجموع	80	100%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المنصب الوظيفي	مدراء الاقسام	3	3.65
	مدراء الشعب	8	10
	الموظفين	69	86.25
	المجموع	80	100%

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج الاستبانة

ثامنا: حدود البحث

وتحدد الدراسة الحالية بحدود وكالاتي:

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

جدول (2) يوضح المنظمات الفندقية المختارة وتفاصيل الاستثمارات الموزعة.

ت	الفنادق	عدد الاستثمارات المستلمة
1	المنصور	16
2	الرشيد رويال تويلب	16
3	عشتار كريستال كراند	16
4	فلسطين	16
5	بابل وار وريك	16
	المجموع	80

المصدر: من إعداد الباحث

- الحدود الزمانية للبحث: لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للدراسة ما بين 2/1/2021 م ولغاية 1/6/2022 م.

- الحدود البشرية للبحث: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل (عشوائي) إذ بلغ حجم العينة (80) شخصاً بمنصب (مدراء الاقسام ,مدراء الشعب ,الموظفين) في المنظمات المبحوثة ، وقد وزعت الاستبانة إلى العينة المذكورة ولكن استلم الباحث (84) استبانة منها (4) غير مستوفية للشروط فاصبح العدد النهائي للاستبانات الصالحة (80) استبانة وهي شكلت العينة النهائية للبحث.

المحور الثاني:- الجانب النظري للبحث

أولاً:- الاقتدار المعرفي:

1. مفهوم الاقتدار المعرفي:

لعدم تناول مفهوم الاقتدار المعرفي بالنسبة لجميع الكتاب والباحثين ضمن موضوعات البراعة التنظيمية السياحية في مجال العمل الفندقي ، ولكونه يُعد من الموضوعات الحديثة التي دخلت الساحة العلمية ، لذا فإن هذه الدراسة ستحاول وضع حجر الأساس لمفهوم الاقتدار المعرفي واستعمالاته في مجال البراعة التنظيمية السياحية ، فالأقتدار المعرفي يعد نشاطاً عقلياً مميزاً تضطلع به عملية التفكير، الذي يُعد بمثابة آليات اشتغال العقل عند القيام بالعمليات. وقد عرف (Achtenhagen, 1977: 2005)، الاقتدار على أنه القدرات الإدراكية الوظيفية ، الاجتماعية والنفسية التي يمتلكها الفرد . أما (Eraut , 2003 : 117) فقد عرف الاقتدار على أنه القدرة على أداء المهام والأدوار على وفق معايير متوقعة. وأوضح (Mulder . 2001: 147) فيعرف الاقتدار على أنه قابلية الشخص إلى الوصول إلى إنجازات معينة. وقد اشار (Ellstym , 1997 : 266) الى مفهوم الاقتدار من خلال التمييز بين الوظائف الرسمية وإمكانية إنجازها، والقدرة على إنجاز متطلبات الأعمال.

2. أهمية الاقتدار المعرفي:

يشير (Grossman , 2006 : 243) إلى أهمية الاقتدار المعرفي للمنظمات من خلال استعماله في زيادة فاعلية وقوة تأثير معرفة المنظمة مهما كان نوعها وطبيعة عملها ، كما تحتاجها أيضاً لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار ويمكن عدّ الاقتدار المعرفي لما له من أهمية لأي منظمة لكونه يساعد في تحقيق الآتي .

1. تعزيز القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وتقويتها Core Competencios .
2. تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى السوق .
3. تحسين عملية صنع القرارات وتسريعها
4. بناء ميزة تنافسية مستدامة (المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة).
5. تعزيز التزام المنظمة وتقويتها (بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة) .
6. تسهيل عملية صنع القرار.
7. الارتقاء باتجاهات الموظفين نحو المشاركة وتبادل المعرفة والشفافية.
8. الاسهام بصورة فاعلة في تحقيق اهداف المنظمة ومن ثمّ الاهداف الوطنية .

3. أبعاد الاقتدار المعرفي:

حاول الباحثون بصورة مباشرة اوغير مباشرة وصف الاقتدار المعرفي من خلال مجموعة من الابعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل لكل الجوانب المتعلقة بها وتفسيرها لاعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها ، فالغاية من دقة تحديد ابعاد الاقتدار المعرفي كونه ذات اهمية كبيرة يعكس مستوى متميز من الكفاءات الانسانية

والامتياز الشخصي والالتزام بالتوجيه الاخلاقي ، هذا من جهة ومن جهة اخرى فهو لا يكمن فيما يعرفه الفرد فقط ، ولكن في كيفية استعمال معرفة الادارة في التعرف على شؤون الحياة العملية بصورة فعالة (Bierly , et, al , 2000) : (602).

أ- تكنولوجيا المعلومات : تشهد تكنولوجيا المعلومات في الوقت الحالي نمواً كبيراً في مختلف المجالات إذ أصبحت بمختلف مكوناتها عنصراً مهماً من عناصر النشاط السياحي الذي تقوم به المنظمات الفندقية ؛ لما توفره هذه التقنية من معلومات دقيقة وسريعة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات ومعالجة المواقف التي تصادفها وبما يحقق ميزات تنافسية لهذه المنظمات . وقد أشار (الشامي وحسب الله ، 2001 : 6) إلى أنَّ تعريف تكنولوجيا المعلومات في معجم مصطلحات علم المعلومات والمكتبات على انه معالجة البيانات باستعمال الكمبيوتر او استعمال تقنيات الحوسبة والالكترونيات والاتصالات وخصوصا الاتصالات البعيدة المدى ؛ لمعالجة المعلومات وتوزيعها في أشكال رقمية وغير رقمية ، وهي تتألف من مجموعة من الأدوات التي تساعد على التعامل مع المعلومات من حيث التجهيز والمعالجة .

ب- اتخاذ القرار: تتعلق هذه المرحلة بتحديد المشكلة الخاصة بالقرار وعادة تظهر الحاجة الى اتخاذ قرار معين عندما يكون هناك شعور بعدم الرضا عن وضع قائم او في حالة الرغبة في وضع مستقبلي أفضل – بغرض تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وذلك لوضع القرارات المناسبة والسياسات التي تخدم المنظمة كما يشير (chandan , 2009 : 75) إلى أنَّ عملية اتخاذ القرار في إطار المنظمة بصورة عامة . يمكن ان يتحقق من خلال توافر الشروط الآتية :

1. أن اتخاذ القرارات يتطلب وجود مدراء ذو تفكير عميق يعملون من مختلف المستويات التنظيمية .
2. أن اتخاذ القرارات يتطلب ان يتعلم المدراء أو متخذي القرار حل المشكلات تعالج ؟
3. أن اتخاذ القرارات يتطلب تنمية المهارات والقدرات الإبداعية وتعزيزها بصورة مستمرة من خلال اكتساب المعرفة.

ج. التفكير الابداعي: يمثل التفكير الابداعي اعقد أنواع السلوك البشري والخاصية التي يمتاز بها هي قدرة الإنسان ومعرفته على فحص الأعمال والأشياء واستعراضها بصفة رمزية وخيالية إذ ان التفكير من القضايا المهمة التي يجب ان تكون موضوعاً للبحث والدراسة فهو محرك للحضارة وتقدم الأمم . فقد أشار (الشرمان ، 2008 : 25) إلى أنَّ القدرة على التفكير او نعمة التفكير من كريم عطاء الله تعالى للإنسان وهي من جوانب التكريم الرباني المبارك لبني ادم ، ومن مدارج التفصيل التي خص بها الإنسان من بين مخلوقات الله عز وجل . أما (Bacella, et. al: 2009 : 13) فقد أكد أنَّ التفكير الإبداعي بمعناه الواسع ماهو إلا عملية بحث عن معنى في الموقف او الخبرة وقد يكون هذا المعنى ظاهر حيناً وغامض حيناً آخر ، ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعان نظري في مكونات الموقف او الخبرة.

د. إدارة المعرفة: ينظر إلى إدارة المعرفة أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدرا ت تستند الى العمل الذي تؤديه المنظمة من اجل تعظيم كفاءة استعمال رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المختلفة . وقد عرفها (Skyrme 227 : 1997) أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها . ومن وجهة نظر (Hansen وزملائه) بأن الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة قد جاء نتيجة لعوامل عدة أولها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والتي جعلت عملية تبادل المعرفة الواضحة تتم بصورة أسرع وأسهل من حيث ربط الأشخاص بشبكات الكترونية تساعد في تبادل المعلومات والخبرات ، وثانيها سعي المنظمات لتكون منظمات تعليمية يتولى المديرون فيها خلق ثقافة منظمة خاصة تحقق خلق المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين. (Hansen, et. al , 1999 : 106) .

هـ- اليقظة: تعتبر اليقظة في حقيقتها عملية استراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تتخلى عنها، فهي مصدرها الاساسي للمعلومات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة بشكل سلس، والتي تتناول جميع جوانب البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها مهمة جداً لكل ما تقدمه للمؤسسة من أجل تكيفها

مع التغيرات البيئية السريعة، وتساعدنا على اكتشاف الاشارات الضعيفة والتقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها على نفس درب المنظمة وتتوافق مع أهدافها، لهذا فإن اليقظة تلعب دورا رئيسيا في الاستمرارية الاستراتيجية، والمفتاح المثالي للتنافس ونختص بالذكر فائدة اليقظة للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية لها والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية: (كرومي وسي، 2018: 17). كما ويشير (يوسف، 2017: 49) "اليقظة هي رصد للبيئة والذي يقوم بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ثانيا : البراعة التنظيمية السياحية :-

أ- مفهوم البراعة التنظيمية السياحية:

تتنوع الصياغات والرؤى التي تتعلق بأي مفهوم من مضامين الفكر الإداري، وهي بذلك تمنح الباحثين مساحة من الاختلاف تثير بدورها حالة البحث العلمي، فضلاً عن أنها تؤسس لحالة من التنوع في التطبيق، ومن ثم فإن العمل الفكري يتسم باتساع الزوايا التي ينظر من خلالها إلى ماهية المفاهيم. فقد عرفت بأنها: "قدرة المنظمة على أن تكون متماسكة وفعالة في تغطية متطلبات العمل مع التكيف في نفس الوقت مع التغيرات البيئية" (Devins & Kähr, 2010: 46). أما (Durisin, 2012: 45) فقد عرفها بأنها قدرة أي مؤسسة على الاستكشاف والاستثمار للمنافسة في التقنيات والأسواق الناضجة التي تكون فيها الكفاءة والتحكم والتحسين التدريجي ذات قيمة عالية، إذ أنها تتنافس في التقنيات والأسواق الجديدة التي تتطلب المرونة والاستقلالية والتجريب. وأوضح (Frederick, 2015: 17) بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل وتطوير استعدادها للمستقبل في سبيل مواجهة الأزمات حال حدوثها. كما تعرف البراعة التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على متابعة الأهداف المتنافسة بصورة متزامنة، مثل مرونة التصنيع، وكفاءة التصنيع، والتمركز الاستراتيجي على أساس الكلفة والتمركز الاستراتيجي وأساس التمايز" (Tahar & Niemey, 2017: 19).

ب - أهمية البراعة التنظيمية السياحية:

غالباً ما تسمى المنظمات الفندقية الناجحة اليوم (منظمات بارعة) وهي التي بدأت تتنافس لتحقيق فعلاً هذا الوصف، ومن ثم سعيها هذا بحد ذاته مؤشر على أهمية الوصف، لذا يمكن أن نناقش أهمية البراعة التنظيمية من خلال: (Eriksson, 2014: 157), (Du, 2018: 58), (Dover, 2010: 49).

1. إن تطوير المنظمة الفندقية لقدراتها وأنشطتها الاستكشافية والاستثمارية في ذات الوقت، وهو ما يعده المختصون إنه أحد مفاتيح ضمان استمراريتهما الحالية وتطوير أنشطتها الاستكشافية لضمان استمراريتهما المستقبلية بوصفها منظمة لديها القدرة على المنافسة في الأسواق الناضجة (إذ أن الكفاءة والابتكار التدريجي أمران حاسمان) مع تطوير منتجات جديدة وخدمات فندقية جديدة للأسواق الناشئة، فضلاً عن أهمية البراعة كموضوع للبحث الأكاديمي، فإن البراعة مرتبطة بممارسة الإدارة أيضاً، مع مراعاة خصائص البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمات والحاجة إلى تنفيذ أنشطة الاستكشاف والاستثمار.

2. في عالم العمل الفندقي المتغير والمتطور والذي يمثل عصب الاقتصاد في كثير من البلدان على المستوى الإقليمي والعالمي، تؤدي البراعة التنظيمية دوراً حاسماً في ضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل. وإن الفكر البارع يوفر للمنظمة القدرة الديناميكية على التكيف مع التغيرات في البيئة من خلال القيام بذلك، فقد أعطت البراعة التنظيمية للمنظمة القدرة على الاستفادة من الأصول والقدرات الموجودة من الجانب الناضج من العمل من أجل الحصول على ميزة تنافسية في مجالات جديدة.

3. تُعد البراعة التنظيمية المحرك الأساسي المسهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار المعرفة الموجودة (مثل أنشطة المراجعة) وتوافر حلول مبتكرة لعملائها (على سبيل المثال، في الخدمات الاستشارية). ومن ثم فإنه يمكن المؤسسة من تطوير قدرات التعلم المختلفة التي يمكن أن تخلق قيمة استراتيجية.

4. يمكن للمؤسسات البارعة الاستفادة من قدراتها الحالية أثناء البحث عن فرص جديدة، إذ يساعد تطوير هذه الممارسة الحفاظ على ميزة تنافسية، وتسهيل تحسين أقصى درجة من المرونة الاستراتيجية، وتحسين الإجراءات الحالية، مع استيعاب القدرات الجديدة الملزمة للأقسام الأخرى في المنظمة.
5. أشارت الدراسات إلى أن البراعة التنظيمية مرتبطة ببقاء أطول، وتحسين الأداء المالي، وتحسين التعلم والإبداع، إذ أن تطوير أبحاث البراعة ركز على أنه في البيئات غير المؤكدة، أصبح الإبداع التنظيمي مرتبطاً بصورة إيجابية بزيادة الإبداع الراسخ، وتحسين الأداء المالي، ومعدلات ربحية أعلى.
6. ثبتت الأدبيات أن البراعة دليلاً على أن التكامل الخارجي الذي يتضمن تبادل المعلومات والتعاون المشترك مع الموردين والعملاء، والتكامل الداخلي، الذي يتضمن التعاون بين الوحدات الوظيفية الداخلية، يعزز قدرة المنظمة على تقديم منتجات مبتكرة.

أ- أبعاد البراعة التنظيمية السياحية:

1. بعد استثمار (استغلال) الفرص: يعد هذا البعد مؤشر مهم لإمكانية ومهارة الإدارة في العمل الفندقي المبني على قراءة واعية لما تجود به البيئة من إمكانات مادية وبشرية وطبيعية تشكل قوام لتأسيس نشاط سياحي وفندقي متميز، ومن ثم فهي- أي الإدارة- أمام تحدي مهم لمراقبة البيئة وبعين ثاقبة، تتمكن من خلالها من استثمار الفرص القائمة. ويرتبط استثمار (استغلال) الفرص بمفاهيم مترابطة ومتداخلة بعضها مع بعض مثل: التنقية، الاختيار، الإنتاج، الكفاءة والتطبيق، ويتكون من أنشطة الابتكار التي تركز على تحسين نطاق السوق للمنتجات الحالية (القائمة) فعلياً، فضلاً عن ذلك فإن الاستغلال يتعلق بالاستفادة من الرؤى والممارسات الحالية من خلال المراجعة والتنقيح. في حين أشار آخرون إلى أن استغلال الفرص هو استخدام الأنشطة التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة، والتركيز على العمليات، وخفض التكاليف لتحسين أداء الأعمال الحالية. كما أن الأمر يتعلق بالهياكل الآلية، الأنظمة المترابطة، الاعتماد على المسار، الروتين والتحكم، البيروقراطية، الأسواق والتقنيات المستقرة. (Abuzaid, 2016: 39).
2. بعد استكشاف الفرص: في إطار العمل الفندقي المتسم بالتغيير والحساسية لكونه يتعامل مع مفردة الخدمة والتي يصعب تنميطها من جانب المنتج وخضوعها إلى العوامل الشخصية أكثر من الموضوعية من جانب المستهلك، فإن موضوع استكشاف الفرص يرتبط بمفردات شديدة التعقيد مثل (البحث، التنوع، المخاطر، التجريب، التشغيل، المرونة، الاكتشاف والإبداع)، إذ يذكر أن حقيقة الاستكشاف هي محاولة الإدارة البحث عن حلول جديدة من خلال بحث وتطوير رؤى جديدة. والكثير يجادل أن استكشاف الفرص هي أنشطة ومخرجات تركز على التقنيات الجديدة والناشئة وزيادة الأعمال، وتتضمن أفقاً زمنياً طويلة، البحث، التجريب، الابتكار والمرونة. وهناك من يشير إلى التعلم المكتسب من خلال عمليات التنوع المنسقة والتجارب المخطط لها، وإنه أي الاستكشاف يتعامل مع مجالات سوق المنتجات الجديدة، ويتضمن البحث عن فرص جديدة، ويتم تنفيذه من خلال البحث المحلي ضمن العمليات والتقنيات المنظمة للمنظمات، ويرتبط الاستكشاف بالهياكل الشبكية، الأنظمة المقترنة واسعة النطاق، كسر المسارات، الارتجال، الاستقلالية، الأسواق الناشئة والتقنيات. (Zaidi, 2014: 40)

المبحث الثالث : الجانب التطبيقي (العملي) للبحث

أولاً : عرض نتائج وتحليل إجابات العينة

1. المتغير المستقل (الاقتدار المعرفي) :

تم تحليل الاستبانات واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة وحسب محاور الاستبانة وتحديد درجة الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث سيتم تقييم درجة الاستجابة والأهمية وفق المتوسطات الحسابية باعطاء الدرجات على النحو التالي :

الدرجة	مرتفعة	متوسطة	منخفضة
الوسط الحسابي	4 - 5	3 - 3.99	1 - 2.99

أ - تكنولوجيا المعلومات :

أظهرت النتائج بأن بعد تكنولوجيا المعلومات جاء بوسط حسابي علي بلغ (3.84) وبانحراف معياري (0.62)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر إن أعلى مستوى إجابة قد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.14) وهي عالية جداً، وبتشتت منخفض نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.79)، وهذا المؤشر يدل على توفر الفكر الاقتدار المعرفي لدى القيادات المبحوثة باتجاه تحقيق أهداف المنظمات المبحوثة، وكانت أقل استجابة للفترة (3) حيث تؤكد على يمتلك الفندق اجهزة وبرامج حاسوب متطورة تساعد في رفد الافراد العاملين بالمعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة . وكما موضح في الجدول رقم 2.

الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكنولوجيا المعلومات

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يملك الفندق العدد الكافي من الأفراد العاملين أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات .	4.14	0.79
2	يوجه الفندق الأفراد العاملين نحو اكتساب وخلق وتطبيق المعرفة بين أقسامها الوظيفية المختلفة	3.74	0.81
3	يملك الفندق اجهزة وبرامج حاسوب متطورة تساعد في رفد الافراد العاملين بالمعلومات اللازمة بالسرعة المطلوبة .	3.53	0.83
4	يحرص الفندق على اجراء دورات تدريبية مستمرة للأفراد العاملين في مجال استخدام وخزن وتبادل المعلومات حول الوظائف المختلفة.	3.95	0.87
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتكنولوجيا المعلومات	3.84	0.62

ب - اتخاذ القرار:

أظهرت النتائج إن بعد اتخاذ القرار جاء بوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.60)، إذ حققت الفقرة (6) أعلى استجابة بوسط حسابي بلغ (4.48) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.71) وهي تؤكد يهتم الفندق بضرورة كون القرارات المتخذة من قبل الافراد العاملين غير متعارضة مع لوائح وقوانين الفندق .

الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتخاذ القرار

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	يركز الفندق على مبدأ التحاور والمناقشات بين الأفراد العاملين للوصول الى قرارات مناسبة معتمدة على الرؤيا المستقبلية لمسارات اعمالهم .	3.33	0.99
6	يهتم الفندق بضرورة كون القرارات المتخذة من قبل الافراد العاملين غير متعارضة مع لوائح وقوانين الفندق .	4.48	0.71
7	يتابع الفندق ضمان عدم تأثير التغيير المستقبلي لهيكلها الوظيفي على عملية اتخاذ القرار الخاصة في الافراد العاملين .	3.85	0.78
8	يحرص الفندق على ضرورة تذليل كافة الصعوبات التي تواجه الافراد العاملين اثناء عملية تنفيذ القرارات الخاصة باعمالهم .	4.05	0.87
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لاتخاذ القرار	3.93	0.60

ج - التفكير الابداعي:

وهنا أظهرت النتائج إن بعد التفكير الابداعي قد جاء بوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.67) مما يشير

الى قلة تشنت إجابات العينة المبحوثة اتجاه فقرات هذا البعد، وقد حققت الفقرة رقم (10) أعلى استجابة اذ جاءت بوسط حسابي قدره (3.91) وبانحراف معياري (0.97) والتي تؤكد يتعامل الفندق بثقة مع الافراد العاملين ذوي القدرات المتميزة والمبدعة .

الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الابداعي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يمنح الفندق حوافز مادية ومعنوية للموارد البشرية المبدعة لديها	3.74	0.96
10	يتعامل الفندق بثقة مع الافراد العاملين ذوي القدرات المتميزة والمبدعة	3.91	0.97
11	يستخدم الفندق اسلوب العصف الفكري للافراد العاملين لاثارة القدرات الابداعية وحل المشكلات.	3.75	0.83
12	يشجع الفندق على المنافسة بين الافراد العاملين المبدعين فيها	3.69	0.78
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتفكير الابداعي	3.77	0.67

د - ادارة المعرفة :

وهنا اظهرت النتائج الخاصة ببعد ادارة المعرفة انه قد جاء بوسط حسابي (3.43) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.67) مما يشير إلى قلة تشنت إجابات العينة و اتفاقهم حول فقرات هذا البعد، ويلاحظ من الجدول (5) أن الفقرة (13) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.88) وهذا يدل على أن يحرص الفندق على استخدام الافراد العاملين للتجارب والخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل دون الحاجة الى البدء من نقطة الصفر، في حين ان اقل استجابة قد حققتها الفقرة (14) بوسط حسابي متوسط بلغ (3.24) وهذا يدل يركز الفندق على امكانيات الافراد العاملين في تدعيم عمليات ادماج المعرفة في كافة النشاطات الوظيفية .

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لادارة المعرفة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	يحرص الفندق على استخدام الافراد العاملين للتجارب والخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل دون الحاجة الى البدء من نقطة الصفر.	3.99	0.88
14	يركز الفندق على امكانيات الافراد العاملين في تدعيم عمليات ادماج المعرفة في كافة النشاطات الوظيفية .	3.24	0.97
15	يحث الفندق الافراد العاملين لديها الى المشاركة بما يمتلكونه من معرفة تخص نشاطاتهم الوظيفية	3.75	0.64
16	يحرص الفندق الى عقد ومتابعة ورشات العمل والندوات والمؤتمرات الخاصة بعمليات تبادل وادارة المعرفة للاستفادة من خبرات الآخرين .	3.74	0.84
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لإدارة المعرفة	3.68	0.56

هـ - اليقظة :

جاءت النتائج الخاصة ببعد اليقظة بوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.60) وهذا يدل على اتفاق افراد العينة المبحوثة على يحرص على خلق وتوليد حلول و افكار وبدائل متعددة تسند اتخاذ القرار وهذا كان واضحا في الإجابة رقم (18) إذ حثت أعلى وسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.78) ونتاج هذه الثقة يعمل الفندق على التنبؤ بالمستقبل بشكل منظم يستند الى دقة استلام اشارات الانذار المبكروهذا كان واضحا في الفقرة رقم (17) إذ حققت ثاني أعلى بوسط حسابي بلغ (3.80)

وبانحراف معياري (0.88).

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لليقظة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	يعمل الفندق على التنبؤ بالمستقبل بشكل منظم يستند الى دقة استلام اشعارات الإنذار المبكر	3.80	0.88
18	يحرص على خلق وتوليد حلول وأفكار وبدائل متعددة تسند اتخاذ القرار	4.00	0.78
19	يشجع العاملين على تقديم تصورات وسيناريوهات عند التعرض للمواقف البيئية الداخلية والخارجية	3.75	0.83
20	يركز على مهارات التفكير المستقبلي وتنمية القدرات الذهنية الخاصة بالاستشراف المستقبلي	3.74	0.78
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لليقظة	3.82	0.60

2. المتغير التابع (البراعة التنظيمية السياحية):

اثبتت النتائج إن مستوى البراعة التنظيمية السياحية في المنظمات المبحوثة قد جاء بوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري قليل التشتت (0.63) وهو مستوى جيد مما يدل على ان الجهاز المبحوث يوفر كل ما يمكنه كسب رضا العاملين فيه، إذ حققت الفقرة رقم (25) التي أكدت على تخفيض كلف العمليات الداخلية لإنتاج الخدمة هدف مهم يسعى إليه الفندق. إذ حققت الإجابات على تلك الفقرة أعلى وسط حسابي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.89).

الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبراعة التنظيمية السياحية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تسعى الإدارة الفندقية باستمرار لإجراء تعديلات طفيفة على شكل الخدمات الفندقية القائمة.	3.99	0.88
22	تجري الإدارة تحسينات (جوهريه) على خدماتها الفندقية القائمة في الأسواق المحلية بصورة مستمرة.	3.75	0.97
23	تسعى الإدارة لتحسين جودة منتجاتها لزيادة حجم المبيعات في الأسواق السياحية القائمة.	3.81	0.80
24	تتوسع الإدارة في تقديم المنتجات والخدمات للضيوف الحاليين بما يتوافق مع رغباتهم.	3.74	0.84
25	تخفيض كلف العمليات الداخلية لإنتاج الخدمة هدف مهم يسعى إليه الفندق.	4.15	0.89
26	تتوسع الإدارة الفندقية في قبول الطلبات (غير النمطية) التي تتجاوز المنتجات والخدمات الحالية لاستكشاف الفرص الجديدة.	3.96	0.74
27	تبتكر الإدارة الفندقية أشكال جديدة في الخدمة الفندقية المقدمة وطرائق جديدة للإنتاج تتوافق مع رغبات الأسواق السياحية المتقلبة (غير المستقرة).	3.93	0.85
28	تختبر الإدارة المنتجات والخدمات الجديدة في أسواقها الحالية.	3.84	1.07
29	تسوق الإدارة الفندقية المنتجات والخدمات الجديدة بشكل شامل في مجمل السوق المتاح للمنظمة الفندقية.	3.80	1.00
30	يتبنى الفندق فتح منافذ تسويقية جديدة فضلاً عن استقطاب زبائن جدد.	4.00	0.78
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للبراعة التنظيمية السياحية	3.90	0.63

ثانياً: تحليل فرضيات العلاقة والتأثير

1. اختيار فرضيات الارتباط:

لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث في (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة في أبعاد الاقتدار المعرفي (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة، اليقظة) مع المتغير المشد والمتمثل في متغير البراعة التنظيمية

السياحية الأتم استخدام معامل ارتباط الرتب ليبرسون لاختبار فرضيات الارتباط التالية :

أ - الارتباط بين أبعاد الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية: لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة (هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية) والفرضية الفرعية التالية :

1. يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاقتدار المعرفي (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة، اليقظة) في البراعة التنظيمية السياحية، إذ يلاحظ من الجدول (8) ما يلي:

الجدول (8) معامل ارتباط الرتب ليبرسون بين أبعاد الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية

أبعاد الاقتدار المعرفي	R	الدلالة
الاقتدار المعرفي	0.90 **	موجب معنوي
تكنولوجيا المعلومات	0.56 **	موجب معنوي
اتخاذ القرار	0.66 **	موجب معنوي
التفكير الابداعي	0.70 **	موجب معنوي
ادارة المعرفة	0.89 **	موجب معنوي
اليقظة	0.77 **	موجب معنوي

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية بصورة إجمالية (0.90^{**}) وهي قيمة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يدل على أن الاقتدار المعرفي الموجود داخل المنظمات المبحوثة له دور فاعل وجوهري في البراعة التنظيمية السياحية.
2. جاءت قيمة معامل الارتباط بين بعد تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية السياحية (0.56^{**}) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة مطوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) ما بين بعد تكنولوجيا المعلومات والبراعة التنظيمية السياحية لدى افراد العينة المبحوثة في المنظمات المبحوثة.
3. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية السياحية (0.66^{**}) وهي قيمة موجبة ومعنوية وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ومضوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) بين اتخاذ القرار والبراعة التنظيمية السياحية لدى افراد العينة المبحوثة في المنظمات المبحوثة.
4. إما قيمة معامل الارتباط بين التفكير الابداعي والبراعة التنظيمية السياحية فقد بلغ (0.70^{**}) وهي قيمة موجبة ودالة وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط مطوية (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين التفكير الابداعي والبراعة التنظيمية السياحية لدى افراد العينة المبحوثة في المنظمات المبحوثة.
5. بلغت قيمة معامل الارتباط بين ادارة المعرفة والبراعة التنظيمية السياحية بصورة إجمالية (0.89^{**}) وهي قيمة موجبة ودالة ويعني ذلك أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) بين ادارة المعرفة والبراعة التنظيمية السياحية لدى افراد العينة المبحوثة في المنظمات المبحوثة.
6. بلغت قيمة معامل الارتباط بين اليقظة والبراعة التنظيمية السياحية بصورة إجمالية (0.77^{**}) وهي قيمة موجبة ودالة ويعني ذلك أن هناك علاقة ارتباط مطوية وموجبة (ذات دلالة إحصائية) عند مستوى (0.01) بين اليقظة والبراعة التنظيمية السياحية لدى افراد العينة المبحوثة في المنظمات المبحوثة.

2. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية :

تم اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية (المستقلة) الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس وإبعاده الفرعية باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسية لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاقتدار المعرفي على البراعة التنظيمية السياحية وتنبتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضية الفرعية التالية :

1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاقتدار المعرفي (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة، اليقظة) في البراعة التنظيمية السياحية، وفيما يأتي نتائج الاختبار:

الجدول (9) : نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة

المتغير المعتمد (التابع) (Y)	المتغير المستقل (التفسيري) وأبعاده	b0 (t)	b1 (t)	(R ²) معامل التحديد	F-test اختبار F
البراعة التنظيمية السياحية (Y)	الاقتدار المعرفي X	-0.291 (-1.467)	1.125 (21.189)	0.852	448.95
	تكنولوجيا المعلومات X1	1.696 (4.661)	0.572 (6.114)	0.323	37.388
	اتخاذ القرار X2	1.131 (3.211)	0.703 (7.929)	0.445	62.85
	التفكير الابداعي X3	1.331 (4.745)	0.681 (9.295)	0.527	86.42
	ادارة المعرفة X4	0.641 (2.781)	0.948 (14.281)	0.722	203.984
	اليقظة X5	0.630 (2.410)	0.852 (12.601)	0.672	158.822
	N=80	1.99	1.99		القيمة الجدولية لـ (t)

قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية 1.79 3.96 DF =

1. يتضح من الجدول (9) إن الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك تأثير معنوي للاقتدار المعرفي في البراعة التنظيمية السياحية قد تحققت، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (448.95) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية df=1.709 والبالغة (3.96) وهذا يدل على معنوية العلاقة المفترضة بين الاقتدار المعرفي والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل البراعة التنظيمية ، كما يشير معامل التحديد (R²) إلى أن الاقتدار المعرفي يفسر ما مقداره 85.2% من التغيرات التي تحصل في الأداء التنظيمي، كما نشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (x) الاقتدار المعرفي إلى منوية العلاقة بين الاقتدار المعرفي (X) والمتغير التابع (Y) البراعة التنظيمية السياحية مما يعني أن الاقتدار المعرفي يمارس تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية السياحية.

2. أما قيمة (f) المحسوبة لـ (تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ القرار، التفكير الابداعي، ادارة المعرفة، اليقظة) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (x1, x2, x3, x4, x5) بلغت قيمها (37.388, 62.85, 86.42, 203.984, 158.822) على التوالي، وكانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية df=1.79 والبالغة

(3.96) وهذا يدل على مطوية العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات والمتغير المعتمد (Y) والذي يمثل البراعة التنظيمية السياحية حيث يشير معامل التحديد (R^2) لـ X_1 الى ان عنصر تكنولوجيا المعلومات يفسر ما مقداره 32.3% من التغيرات التي تحصل في البراعة التنظيمية السياحية، كما تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (x_1) تكنولوجيا المعلومات الى معنوية العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات (X_1) والمتغير التابع (Y) البراعة التنظيمية السياحية مما يعني أن عنصر تكنولوجيا المعلومات يمارس تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية السياحية. وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) لـ x_2 الى ان عنصر اتخاذ القرار يفسر ما مقداره 44.5% من التغيرات التي تحصل في البراعة التنظيمية السياحية، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X_2) اتخاذ القرار الى مقوية العلاقة بين اتخاذ القرار (x_2) والمتغير التابع (Y) البراعة التنظيمية السياحية وهذا يعني أن عنصر اتخاذ القرار يمارس تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية السياحية. أما قيمة معامل التحديد ($2R$) لـ X_3 فقد أشارت إلى أن عنصر التفكير الابداعي يقصر ما مقداره 52.7% من التغيرات التي تحصل في البراعة التنظيمية السياحية، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (x_3) التفكير الابداعي إلى معنوية العلاقة بين (X_3) والمتغير التابع (Y) التفكير الابداعي وهذا يعني أن عنصر التفكير الابداعي يمارس تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية السياحية. أما قيمة معامل التحديد ($2R$) لـ x_4 فقد أشارت إلى أن عنصر ادارة المعرفة يفسر ما مقداره 72.2% من التغيرات التي تحصل في البراعة التنظيمية السياحية، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (X_4) إلى معنوية العلاقة بين ادارة المعرفة (x_4) والمتغير التابع (Y) البراعة التنظيمية السياحية وهذا يعني أن عنصر ادارة المعرفة يمارس تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية السياحية، أما قيمة معامل التحديد ($2R$) لـ X_5 فقد أشارت إلى أن عنصر اليقظة يفسر ما مقداره 67.2% من التغيرات التي تحصل في البراعة التنظيمية السياحية، في حين تشير قيمة (T) المحسوبة لمعامل (x_5) إلى معنوية العلاقة بين عنصر اليقظة (x_5) والمتغير التابع (Y) البراعة التنظيمية السياحية وهذا يعني أن عنصر اليقظة يمارس تأثيراً معنوياً على البراعة التنظيمية السياحية.

تستنتج مما سبق أن فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية قد تحققت من حيث علاقة وتأثير الاقتدار المعرفي في المتغير التابع البراعة التنظيمية السياحية في المنظمات المبحوثة.

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. أن الاقتدار المعرفي بكافة أبعاده له أهمية بالغة في البراعة التنظيمية السياحية.
2. هناك علاقة ارتباطية وموجبة بين الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية وتفسر هذه العلاقة الدور الكبير الذي يمارسه الاقتدار المعرفي في البراعة التنظيمية السياحية من خلال وضع الخطط الصحيحة واتخاذ القرارات الصائبة.
3. يسهم الاقتدار المعرفي لدى القيادات المبحوثة في تحقيق أهداف المنظمات المبحوثة.
4. أهمية العمل الجماعي والتخطيط المستقبلي لضمان نجاح الخطط الموضوعة.
5. رؤية القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة حول موظفيها هي موحدة باتجاه تطوير المنظمات عينه الدراسة.
6. أسهمت تعددية الآراء حول مفهوم كل من الاقتدار والمعرفة في ظهور اتجاه جديد من الآراء حاول من خلاله وضع جراساس لمفهوم الذي يعد من المفاهيم الحديثة التي دخلت الساحة العلمية وهو مفهوم الاقتدار المعرفي.
7. تتبلور أهداف الاقتدار المعرفي في المنظمات من خلال أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية التي تسعى الى توفير

مؤشرا هاما للاسهام في ازالة جميع القيود والعمل على اعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة بجميع انواعها وتحقيق الابرادات المناسبة للمنظمات وتحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم .

ثانياً: المقترحات:

- استكمالاً لما توصلنا إليه من استنتاجات نوصي بعدد من المقترحات والتي تعد ضرورية للمنظمات المبحوثة:
1. التأكيد على تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير قدرات الموارد البشرية في الوزارة من خلال توفير الوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة التي تسهم في تطوير أنظمة العمل ومواكبة التطورات الحاصلة في إدارة النشاطات الوظيفية وتقديم الخدمات بطريقة ذات جودة عالية وسريعة وقليلة الكلفة.
2. ضرورة اعتماد فنادق الدرجة الممتازة على استثمار الفرص قياساً إلى استكشافها، فضلاً عن التوسع في إنشاء خدمات جديدة، وتقليص قديمة بحسب الجدوى الاقتصادية.
3. على فنادق الدرجة الممتازة استثمار الفرص التي تمنحها البيئة السياحية، والنظر إليها بوصفها رأس مال لا يمكن تعويضه إذا ما استثمر بصورة جيدة، وبما يعزز الميزة التنافسية.
4. الحرص على تقديم خدمات وخدمات فندقية ذات جودة وموثوقية عالية تزيد من خلالها الحصة السوقية.
5. ينبغي لفنادق الدرجة الممتازة زيادة قدرتها على تطوير أفرادها، ونشر ثقافة تدعو إلى التميز وإيجاد بدائل ذات توجه إبداعي، واكتساب معرفة جديدة تضاف إلى محفظة المعرفة السابقة .
6. يتحتم على فنادق الدرجة الممتازة لمدينة بغداد إيجاد تقسيمات فرعية مرنة وحاسمة للمهام، وبما يحافظ على التميز والإبداع وابتكار الخدمات السياحية، فيكون توجهها مرناً يتشكل بحسب المرونة الاستراتيجية وتراصف الموارد، وبما يتناسق مع متطلبات البيئة الخارجية.
7. على فنادق الدرجة الممتازة استثمار العلاقة التكاملية بين الاقتدار المعرفي والبراعة التنظيمية السياحية، وتوجيهها نحو الارتقاء بمستوى براعتها التنظيمية في القطاع الفندقي السياحي.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

الكتب

1. دودين، واحد يوسف، (2012)، "إدارة المشاريع"، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط(1)، عمان، الاردن.
2. الشامي: احمد محمد، وحسب الله: السيد (2001) المعجم الموسوعي لمصطلحات علوم المكتبات والمعلومات والحواشيب، مكتبة الأكاديمية، الطبعة الثانية، مصر – القاهرة.
3. الشorman عبدالله علي (2008) (إدارة الذات وهندسة القدرات) دار النفاس للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان – الاردن.

الرسائل والدوريات:

1. سعيد كرومي، أحمد عمرستي (2018)، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي الجزائر.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1-Abuzaid, Ahmad Nasser, Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies", Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 5; 2016
- 2-Achtenhagen, F, (2005) competence and their development : cognition , motivation , meta – cognition , in : W.J. Nijhof & L.F.M. Nieuwenhuijs (Eds) the learning potential of the workplace (Twente , University of Twente
- 3-Bacerra Fernadez & Avelino Gonzalez & Rajiv Sabherwal . (2009) Knowledge management : challenges , Solutions and Technologies Prentice Hall , uk
- 4-Bierly , Paul , E & Kessler Eric , H . & Chrstensen , Edward , w., (2000) . Organizational Learning , knowledge and wisdom , journal of organizational change management , vol. 13 - No
- 5-Chandon , J.S. , (2009) Management : The org and Practice , Vikas Publishing House New Delhi , India
- 6-Devins, G. & Kähr, C.N., "Structuring ambidextrous organizations: Exploitation and exploration as a key for long-term success. In: L. Stadtler, A. Schmitt, P. Klarner, Th. Straub (eds.), More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success, Wiesbaden: Gabler, 2010
- 7-Dover, Philip , "The Ambidextrous Organization: Integrating Managers, Entrepreneurs and Leaders", Babson College, Digital Knowledge at Babson, 2010
- 8-Du, Jingjing, and Chen, Zhongwei "Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China, International Journal of Innovation Studies, pp. 1-11, 2018
- 9-Durisin, B. & Todorova, G. , A study of the performativity of the ambidextrous organization theory, Journal of Product Innovation Management, 2012
- 10-Ellstym. P.E. (1997) the many of occupational competence and qualification , Journal of European Industrial Training
- 11-Eraut, M. (2003) national vocational Qualifications in England – Description and Analysis an Alternative Qualifications system , in : G . staka (Ed) zertifizierung non – formell und informell erworbener beruflicher kompetenzen (Munster, New York, munchen & Berlin , Waxman
- 12-Eriksson, P., "Organizational Ambidexterity in Construction Projects", Luleå University of Technology, Sweden, 2014
- 13-Frederick, R. , Making innovation work: Ambidextrous organizations in the seniors housing and care industry. Seniors Housing & Care Journal, 23(1), 2015
- 14-Grossman, M. (2006) an overview of knowledge management assessment . NEW YORK
- 15-Hansen , M.T., Nohria , N ., & Tierney T. , (1999) " What's your Strategy For Managing Knowledge ? " , Harard Business Review , mar- Apr
- 16-Mulder , M. (2001) competence development – some background thoughts , Journal of Agricultural Education and Extension
- 17-Skyrme , D.J (1997) Knowledge Management :making sense of an oxymoron , Man agement Insight London
- 18-Tahar, S., Niemeyer, C. , Transferral of business management concepts to universities as ambidextrous organizations. Tertiary Education and Management, 17 (4), 2017
- 19-Zaidi, Mohamad, "Organisational Ambidexterity and NPD Performance: A Conceptual Framework", International Review of Management and Business Research, Vol. 3, Issue. 3, 2014