

العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية (دراسة تحليلية في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)

(الطالبة: يسرى محمد حسين) (الاستاوة الدكتوراة: دينا حاسر جمال)

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اثبات وجود المنظمات الفندقية وتميزها في العصر الحالي المتسم بالتغير السريع وبشتى الوسائل بهدف الحصول على قيادات استراتيجية قادرة على الوصول الى مستويات متقدمة بكوادر بشرية ذو خبرات ومهارات معرفية أو في مجالات أخرى متعددة تستطيع القيام بالتحليل ومواجهة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) حيث تقوم الإدارات الفندقية العليا (المنصور (ملياً سابقاً) ، رويال توليب (الرشيد سابقاً) ، كريستال جراند عشتار ، فلسطين الدولي) بالتخطيط والإعداد للخطط الاستراتيجية والسياسات والبرامج الاستراتيجية من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية. وفي المحصلة النهائية توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات الاساسية والتي كان من أهمها:

تهتم تطوير القيادة الاستراتيجية بتفعيل العاملين في المجال الفندقي (أي رأس المال البشري) باستثمارهم أكثر من تطويرهم من ناحية القدرات الإبداعية وخبراتهم ومهاراتهم في العمل الفندقي لدورها الفاعل باتخاذ إجراءات لتحفيزهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً. وإلى عدد من التوصيات كان من أهمها:

تبين أن لتحقيق الفاعلية التنظيمية مؤشرات قياس عديدة ومتنوعة ومعتمدة على القيم الشخصية للقيادات الاستراتيجية وحسب طبيعة العمل والعمليات داخل المنظمة الفندقية ، كما أن لها مداخل كثيرة ومتباينة باتجاهاتها لاختلاف أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة ، وتعمل على موازنة البيئة الداخلية والخارجية لتزيد كفاءتها واستمرارها ، ولها مرونة عالية مع متغيرات البيئة المحيطة بها وتحقيق الميزة التنافسية.

Abstract

The research aims to prove the presence of hotel organizations in the current era, which characterized by rapid change and various means to

(*)البحث مستل من اطروحة الدكتوراه، تطوير القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار وأثرهما في الفاعلية التنظيمية، (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة بمدينة بغداد)

obtain strategic leaders capable of reaching advanced levels by human cadres have knowledge and skills or in many other areas that can analyze and face the internal environment (strengths and weaknesses) and the external environment (opportunities and threats), where top hotels' management for (Al-Mansur (formerly Melia), Royal Tulip (formerly Rasheed), Crystal Grand Ishtar and Palestine International) prepares strategic , plans, strategic policies and programs for organizational effectiveness. In the final result, the research reached a number of basic conclusions, the most important of which were: The importance of developing strategic leadership by activating the staff in the hotel industry (ie, human capital) by investing more than their development in terms of creative abilities, experience and skills in hotel work for its effectiveness role in taking measures to motivate and encourage them financially and morally.

And to a number of recommendations, the most important of which were: It has been shown that to achieve organizational effectiveness, many indicators of measurement are based on the personal values of the strategic leaders and according to the nature, work and operations within the hotels organization , as well, It also has many and different entrances in its directions resulted from different objectives of the parties involved in the organization , and works to balance the internal , external environment to increase efficiency ,continuity and has a high flexibility with the variables surrounding environment and to achieve competitive advantage.

المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة في عصر العولمة والتطورات المتسارعة في بيئة الاعمال التي تزيد من حدة المنافسة ما بين المنظمات ، هذا فضلاً عن التحديات في مختلف الجوانب مما يحتم عليها أن تبحث عن وسائل وأطر للعمل الفندقي من أجل مواجهة المواقف الحرجة خاصة ونحن نعيش اليوم في ظل المخاطرة وعدم التأكد التي تحيط بالمنظمات الفندقية ، ونجد أن المنظمة إذا ما قامت بكسب ثقة ضيوفها فأنها ستكون الأفضل والأقدر على المنافسة وتكفل لنفسها البقاء في عالم الأعمال. فالمنظمات بحاجة الى قادة استراتيجيين متميزين بالقدرات والمهارات من أجل تحقيق النجاح والمنافسة. ونجد مما تقدم قد استحدثت مشكلة البحث من خلال دور تطوير القيادة الاستراتيجية في ممارستها على القيادة (المدراء) في منظمة فندقية تقوم بالتخطيط وإعداد الخطة الاستراتيجية والبرامج لخطتها. ولذلك فقد سعت الباحثة لمعرفة علاقة الارتباط والأثر فيما بين متغيري تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية ولأجل أن تقوم بتحقيق

الهدف العام وضعنا عدة تساؤلات وإجابات متوقعة لمحاولة الوصول إليها من المباحث الآتية ، فقد تناول المبحث الأول منهجية البحث والبحوث السابقة ، وفي المبحث الثاني تضمن التأطير النظري للمتغير المستقل (تطوير القيادة الاستراتيجية) والمتغير المعتمد (الفاعلية التنظيمية) من أجل إظهار أهم الإسهامات الفكرية والمعرفية التي تناولها ، وفي الإطار التحليلي فقد تضمن في المبحث الثالث أختبار فرضيات البحث ثم محاولة الإجابة على التساؤلات ، أما في المبحث الرابع فقد تضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: الجانب المنهجي للبحث

أولاً: منهجية البحث

١- مشكلة البحث

أظهرت الخلفية النظرية للبحث في حقل تطوير القيادة الاستراتيجية أهمية تحديد أنماط القيادة الاستراتيجية والقدرات في تطوير القيادة الاستراتيجية في المنظمات الفندقية. فالقيادة الاستراتيجية يتحدد دورها اليوم في الوصول للتخطيط الاستراتيجي ووضع البرامج وتنفيذها بالشكل المناسب والصحيح لأجل أن تسعى في تحقيق أهداف المنظمة الفندقية بصورة عامة.

فالمعضلة التي يسعى البحث لإيضاحها تتعلق بشكل خاص في إمكانية المنظمات الفندقية بالحصول على قادة استراتيجيين يقودون المنظمات الى النجاح والتفوق والتميز أمام المنظمات الأخرى المنافسة لها. ومن خلال ذلك تتمحور مشكلة البحث من خلال التساؤلين الآتيين:

أ- هل أن لتطوير القيادة الاستراتيجية علاقة ارتباط في الفاعلية التنظيمية للمنظمات المبحوثة ؟

ب- كيف يؤثر تطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية ؟

٢- أهمية البحث

يسهم البحث في الأمور الآتية:

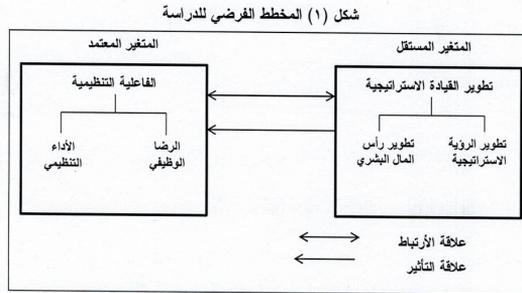
- أ- أهمية المتغيرات المبحوثة ، وتحديد درجة وقوة كل واحدة منها ، والحصول على النتائج منها سوف تساعد المنظمات الفندقية في التعرف على المتغيرات الأكثر أهمية في ضوء التحليل العملي.
- ب- تمثل بالربط بين متغيري البحث (تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية) بصورة مباشرة ، إذ لم يتناول الباحثون هكذا موضوع على المستويين العربي والعراقي على حد علم الباحثة فيشمل البحث الحالي إغناء معرفي بما يحويه من الجانب النظري من أفكار الكتاب والمنظرين وإسهاماتهم في مجال لتشخيص العلاقة بين متغيري البحث.
- ج- التعرف على أنماط والقدرات الأساسية المكونة لتطوير القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في مؤشرات الفاعلية التنظيمية في ضوء العلاقة بينهما.

٣- أهداف البحث

تكمّن أهداف البحث الى تحقيق الآتي :

- أ- بيان علاقة الإرتباط بين تطوير القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية.
- ب- التوصل الى مستوى تأثير تطوير القيادة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

٤- المخطط الفرضي للبحث



٥- فرضية البحث

أ- فرضية الأرتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير القيادة الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية] وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(١-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

(٢-١) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الفاعلية التنظيمية

ب- فرضية التأثير:

الفرضية الرئيسية الثانية: [توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تطوير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية] وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

(١-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تطوير الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

(٢-٢) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

٦- أداة جمع البيانات:

اعتمد البحث بأطواره النظري في جمع البيانات من المعاجم والقواميس والكتب والبحوث والأطاريح والرسائل الجامعية بشقيها العربية والانكليزية فضلاً عن استخدام شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت) ، أما الإطار التحليلي فقد اعتمد الاستبانة المبينة في الملحق (١) كأداة أساسية في جمع البيانات . إذ تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تهدف الى قياس متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بما ينسجم مع هدف البحث والإجابة على التساؤلات واختبار فرضياتها ، والتي خضعت لعدد من المحكمين من ذوي الاختصاص في الملحق (٢) لأختبار صحتها.

٧- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار الباحثة لفنادق الدرجة الممتازة (خمس نجوم) لتطبيق الجانب العملي من البحث ، إذ تألف مجتمع البحث من جميع العاملين والمدراء في الفنادق المبحوثة والذين بلغ عددهم (١٢٦٠) عامل ومدبر ، أما عينة البحث فقد أعتمدت الباحثة العينة القصدية العمدية من خلال التوجه الى المدراء المفوضين ومعاونيه ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب بما يخدم الهدف منه وكان قوامها (٦٧) مبحوث ، وقد شكلت نسبتهم (٥.٣١٧%) من مجتمع البحث لكل الفنادق المبحوثة.

المبحث الثاني: الجانب النظري**اولاً: مفهوم تطوير القيادة الاستراتيجية**

اختلفت وتنوعت مفاهيم القيادة الاستراتيجية من خلال خلفية وتخصص وفلسفة كل منظر فهناك من يذكر على إنها نشاط حقيقي جوهري بين الاشخاص ، وأن القادة الفاعلون ينفقون ما لا يقل عن ٨٠% من وقتهم ليتحدثوا الى الناس ، فهم منظمون تنظيماً جيداً الى حد كبير من أجل تحقيق ذلك (الحريري ودرويش، ٢٠١٠: ٢٤)

فقد وصفت القيادة الاستراتيجية على إنها " قدرة القائد على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتشجيع الآخرين للتغيير الاستراتيجي حسب الضرورة " (G. Jooste & B. Fourie, 2009: 52). وعرفها (جميل، ٢٠١٠: ١٢٣) بأنها " مجموعة من القرارات والأفعال التي يمارسها شخص ما والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة " .

كما أشارا كل من (سلمان والناصري، ٢٠١٦: ١٩٥) بأن القيادة الاستراتيجية " تلك العملية التي تمتلك رؤية وتأثير في الآخرين من خلال تركيزها على الأفراد الذين يعملون معها ويقومون بتنفيذ هذه الرؤية من أجل تحقيق أفضل وأعلى أداء ويكون عامل تغيير ويحافظ على الاستمرارية " إذ ركز الباحثان بهذا التعريف على أن القيادة الاستراتيجية هي عملية امتلاك

الرؤية والتأثير وإيصالها للعاملين لتحقيق أداء أفضل للمنظمة من أجل بقائها واستمرارها .

والقيادة الاستراتيجية لها أبعاد عديدة إلا أنه تم التركيز على البعدين الآتيين:

- الرؤية الاستراتيجية (أو التوجيه الاستراتيجي): فهي مصدر اهتمام مشترك لدى المنظرين مما يعكس أهتمام منظمات الأعمال بها ، فأولى المهام الحاسمة للقائد الاستراتيجي هو تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وأن تحديده يتضمن تطوير الرؤية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي ، وقد عرفت الرؤية على إنها " صورة عن المستقبل المرغوب وتبين إلى أين تتجه المنظمة ، وما هي الهيئة التي ستكون عليها منظمة الأعمال مستقبلاً " (إدريس والغالي، ٢٠٠٩، ٧٤) ، أما (العبادي، ٢٠١١: ٧٩) فقد عرف الرؤية الاستراتيجية بأنها " صورة ملونة ثلاثية الأبعاد للمستقبل عالقة في الذهن ومفعمة بالحياة والأحاسيس". ونحد أن الرؤية الاستراتيجية هي ناتجة عن التفكير الاستراتيجي وما تتوقع المنظمة أن تصل إليه مستقبلاً.

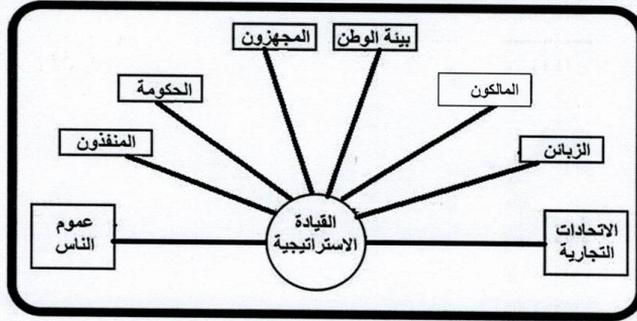
- تطوير رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري مورداً استراتيجياً ويمكن في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة فهو غير ملموس ضمن طاقة المنظمة ، كما أنه يتفاوت ما بين منظمة وأخرى فهو إما يكون وافر في منظمة ما ، أو قد يشهد ضعفاً في منظمة أخرى (Black & Lynd, 1996:263-267) ، وقد أشار (ميرخان، ٢٠٠٣: ٢٦) إلى المقدرات العقلية والمهارات والخبرات والمعارف اللازمة وهم مصدر الابتكار والتجديد وعند إدارة رأس المال البشري ليصل إلى طاقته الكامنة فإنها تعدّ مهمة ليست بالسهلة ودرجة بالنسبة للقائد الاستراتيجي في القرن الحادي والعشرين ، وعرف رأس المال البشري بأنه " مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة". (الياسري ، ٢٠٠٦: ٦٣)

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة بالرغم من اختلاف حجمها ونشاطها وأهداف وطبيعة عملها الى البقاء والاستمرار والنمو ، وهذه الاهداف تتحقق بوجود قيادة استراتيجية لديها القدرة على تحقيق أهداف وطموحات المنظمة ، وتعتمد المنظمة الناجحة على القيادة الاستراتيجية المتميزة بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والتنبؤ بها بما يكفل استمرار المنظمة ونموها. (الدوري، ٢٠٠٥: ٢٧)

يشير (Druker) بأن القائد الاستراتيجي يعد أهم أركان نجاح المنظمة ولا يوجد بديل عنه في تحقيق ذلك ، وتتوارى الحاجة الى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة بأن لم تتفوق عليها ، وأن سلوك القائد الاستراتيجي يوازي بأهميته سلوك المنظمة لأن كلاهما منبثق من الآخر ، فالمنظمات غير مستقرة نتيجة

لطبيعة انشطتها ، وأن تغير السلوك الاستراتيجي يرتبط بمتغيرات ومحاولات القائد للتكيف معها (يونس، ٢٠٠٢: ١٤٩) وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها تضع المسار للمنظمة السياحية كما يصبح العاملين على استعداد لتقليد اساليب القادة الناجحين من خلال توصيل الرؤية لهم للعمل في ظلها. كما تسهل الحلول للوصول الى المشاكل التي تواجهها المنظمة السياحية ، فالقيادة غالباً ما تكون مصدر الابتكار وكسر الجمود في المنظمة من خلال وجود قدرات معرفية وابداعية ورؤية مستقبلية للقيادة الاستراتيجية. حيث تكمن أهمية القيادة في أنها توفق ما بين حاجات الأطراف المختلفة من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام ، وهذا ما يؤكد أهمية العلاقة التبادلية ما بين أي منظمة وبيئتها ، إذ تقوم المنظمة بدعم مشاريعها وبرامجها لكي تعود عليها بالنفع لاحقاً . (يونس، ٢٠٠٢: ٤٤) ، وكما هو موضح في الشكل (٢)



شكل (٢) دور القيادة الاستراتيجية في التوفيق بين جميع الأطراف

المصدر :- غياض ، عدي عبد الامير ، (٢٠١٤) ، "تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية" ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد – العراق ، ص ٤٠١.

كما تكمن أهمية القيادة كما اشار اليها كل من : (Hanidi, 2002: 35) و (Lee & Chen, 2007: 1028) و (المربع ٢٠٠٨: ١٥) و (Mathura , 2009: 12) و (نجم والنعمي، ٢٠١٢: ٧٩) و (Lear , 2013: 33) و (كاطع ، ٢٠١٤: ٤٥)

١. **التركيز على القيادة الاستراتيجية** : يمثل ميزة تنافسية متواصلة وكذلك النجاح الطويل الأمد للمنظمات فهي تعتمد السعي لإنجاز مجموعة أهداف لتقديم قيمة متميزة للمستفيدين على المدى الطويل من خلال تقديم مجموعة من الإمكانيات الضرورية وتحمل المسؤولية بحل المشاكل والتناقضات التي تظهر في العمل ومواجهتها .
٢. **دورها في مواجهة حالات عدم التأكد** : وخاصة في البيئات التي تتسم بالتعقيد المتزايد في المعلومات .

٣. **وضع الرؤية المستقبلية التي تسيّر عليها المنظمة :** يستلم القادة في الإدارة الوسطى النصح والإرشاد من الإدارة العليا ، وهم يقلدون خصائص القادة الناجحين وبحاجة لمعرفة الرؤية التي يعملون من أجلها من قبل الإدارة العليا .
 ٤. **تسهم القيادة الاستراتيجية الفعالة بإدارة المنظمة في البيئة التنافسية المضطربة :** والتي من الصعب التنبؤ بها في حرصها باستقطاب الكفاءة الإدارية المبدعة ، مع تنمية قدراتهم لكي يواجهوا المشاكل في الظروف الطارئة ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير أبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ بحسبانها كل التغييرات التي تحيط بالمنظمة لتحديد أهدافها المستقبلية.
 ٥. **تحقيق واستدامة الجودة الشاملة للمنظمة :** فتكون التحدي الأكثر أهمية ، وعنصر التغيير التنظيمي المهم والذي يستخدم لتصميم نموذج الجودة الشاملة .
 ٦. **تعد القيادة الاستراتيجية مصدر للابتكارات وكسر الجمود التنظيمي :** معتمداً على قدرات معرفية وإبداعية فضلاً عن ما يمتلكه من رؤية مستقبلية .
 ٧. **تسهم بتعزيز عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر :** فلم يعد كافياً أن يتعلم فرد واحد في المنظمة ، إذ لم يعد ممكناً حل المشكلة من القيمة وإجبار الجميع على أتباع أوامر القيادة العليا فالمنظمات المتفوقة هي التي تستغل طاقات موظفيها للتعلم في كافة المستويات .
 ٨. **يرتبط نجاح القيادة الاستراتيجية بنجاح المنظمة في أعمالها وإنجاز الأهداف التي تريد الوصول إليها ، وتفقد المنظمة التركيز على المدى الطويل عند غيابها هذا فضلاً عن إن المنظمات التي تكون فيها قيادة استراتيجية تكون أكثر احتمالاً لخلق الثروة من خلال القادة الذين يسهمون في الاستثمارات المناسبة في المستقبل .**
 ٩. **دورها في مواجهة حالات عدم التأكد :** ولا سيما في البيئات التي تتسم بالغموض والتعقيد الذي يتزايد في المعلومات ، وعليه تحتاج المنظمات للقيادة الاستراتيجية لتكون قادرة لمواجهة حالات اللاتأكد ، وتقوم القيادات الاستراتيجية برسم ملامح الثقافة التنظيمية في المنظمة مع العوامل والمتغيرات الأخرى.
- وبالاستناد الى ما تقدم نرى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في تطوير أداء المنظمة لمتطلبات وعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، كما أنها تجدد ثقافة المنظمة نحو الأفضل من خلال تعزيز عمليات التعلم التنظيمي على نحو مستمر فيجعلها مصدراً للإبداع والابتكار وتزداد لديها

القدرات المعرفية مع محاولة لإرضاء جميع الأطراف المتناقضة مما يولد لديها تحقيق التوازن الاستراتيجي باستمرار بينهم لخلق الثروة من خلال تتابع الاستثمارات بقيادة القادة المستثمرون للفرص وعدم ضياعها من خلال رؤيتهم للبيئة التي يكون فيها الاستثمار.

ثالثاً: مفهوم الفاعلية التنظيمية

يعدّ تحقيق الفاعلية التنظيمية المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمرين للأداء لمختلف المنظمات المعاصرة فحاجة المنظمة للبناء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات العالمية ، فهي تشكل معياراً أساسياً لنجاح المنظمة مما دفع بالعديد من الكتاب والمنظرين لمنحها القدر الكافي في الدراسات العلمية لإيلاء هذا الموضوع الحيوية والعناية كونها تمثل إنعكاساً لقدرة إدارة المنظمة في التعامل والاستجابة للتغيير والتجديد من أجل البقاء والاستمرار ، قدّم الكتاب والمنظرين والمتخصصين في مجال إدارة المنظمة من التطورات الفكرية لتصف جوهر تحقيق الفاعلية التنظيمية كونها موضوعاً معقداً بتعدد المنظمات نفسها مما أدى إلى الاختلاف بتحديد المفهوم وضبط مؤشراتها وقياساتها المختلفة.(القيوتي، ٢٠٠٦: ٨٢) ، وقد عرفت الفاعلية التنظيمية على إنها " الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها". كما عرفها (بن نوار، ٢٠٠٦: ٨٤) على أن الفاعلية التنظيمية إنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على الأنموذج المستخدم في دراسة المنظمات" ، أما (الخفاجي والخالدي، ٢٠٠٩: ٢٩) عرفا الفاعلية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء بطريقة مثالية (عقلانية) أو بطريقة مرضية (غير عقلانية) محددة". وقد اعتمد البحث مؤشرات قياس غي الفاعلية التنظيمية ومنها:

١- **الأداء الوظيفي:** يعّد الأداء عنصراً من عناصر الإنتاجية كونه يختص بالجانب الإنساني ، كما أنه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بصورة عامة والتنظيم الإداري بصورة خاصة، وقد زاد الأداء الوظيفي الأهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأفراد الوظيفي للأفراد العاملين خاصة وأن مستوى أدائهم وكفائتهم يزيد من نجاح المنظمة.

وقد رأى (عكاشة، ٢٠٠٨: ٣٣) أن الأداء "محصلة النتائج والمخرجات التي خططها الفرد نتيجة الجهود المبذولة من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه"، أما (درة والصباغ، ٢٠١٠: ٧٦) فقد عرفا الأداء على إنه "ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال و أنشطة ترتبط بوظيفة معينة أو مهمة معينة نتيجة لجهد قام ببذله الفرد أو مجموعة الأفراد لإنجاز عمل أو مهمة".

٢- **الرضا الوظيفي:** تتميز عملية الرضا الوظيفي لدى الموظف بفعالية مستمرة متغيرة ، وأنه يتأثر باهتمام المديرين بالرضا الوظيفي الذي يعدّ مكسباً حقيقياً للمنظمات فالعاملين عندما يكونون راضين بوظائفهم سوف يزداد الأداء ويقل الغياب ودوران العمل، ويرى (Spector,2003:210) بأن الرضا الوظيفي "المدى الذي يحب فيه الناس وظائفهم" وقد أكد بعض المنظرين على ثلاثة عوامل للرضا الوظيفي (عوامل شخصية ، عوامل تنظيمية . عوامل بيئية).

أهمية تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تسعى المنظمات لأن تكون فاعلة في إنجاز أهدافها من خلال تأدية وظائفها بالمستوى المطلوب ، وتؤدي رسالة محددة وتحقق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد ، وتحتاج هذه الرسالة للدعم المادي والمعنوي ليساعدها في البقاء والأستمرار لتكون فاعليتها عالية . أما إذا أهملت هذه الرسالة فإن فاعليتها ستكون منخفضة الأمر الذي يمتد إلى المجتمع أما في انخفاض أو زيادة رفاهية المجتمع وتقدمه وتطوره في مجالات عديدة ومنها الاقتصادية ، والاجتماعية ، والثقافية وغيرها من المجالات الأخرى فضلاً عن توفير فرص العمل. وأن أهمية تحقيق الفاعلية التنظيمية تظهر أيضاً في قياس مدى نجاحها وتأثيرها المباشر في البيئة المحيطة بها (موركان، ١٩٩٨: ٥٣)، فتحقيق الفاعلية التنظيمية تعد جوهر نظرية المنظمة ومركزها ، كما أنها مصطلح مقبول في المنظمة لكنه صعب القياس والتحديد ولطالما تمثل جوهر المنظمة كونها تسهم بمساعدة المدراء في إداراتهم ، إذ تكون مرشداً لهم في الأداء ومرشداً للأقسام الوظيفية أيضاً (Robbins,1995:48) و(Narayanan,1995:469).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أولاً: وصف مستوى متغيرات البحث

١- العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية

أظهر الجدول (١) تفسيراً مجملًا ومفصلاً لعلاقة ارتباط المتغير المستقل (تطوير القيادة الاستراتيجية) مع المتغير المعتمد (تحقيق الفاعلية التنظيمية) على المستوى العام والفرعي عند مستويي معنوية (٠.٠١) و (٠.٠٥) إذ تبين من خلال الجدول وجود (١٦) علاقة ارتباط كانت جميعها معنوية للمتغيرات كافة وبنسبة (١٠٠%).

جدول (١) علاقة ارتباط تطوير القيادة الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية

الرضا الوظيفي	الأداء الوظيفي	الفاعلية التنظيمية	R معامل ارتباط سبيرمان	
			قيمة الارتباط	تطوير القيادة الاستراتيجية
٠.٧٥**	٠.٧٩**	٠.٨٦**	قيمة الارتباط	تطوير القيادة الاستراتيجية
٠.٦٩**	٠.٨٩**	٠.٧٢**	قيمة الارتباط	تطوير الرؤية الاستراتيجية
٠.٧١**	٠.٦٤**	٠.٧٢**	قيمة الارتباط	تطوير رأس المال البشري

(N=67) **مستوى المعنوية (٠.٠١) ، *مستوى المعنوية (٠.٠٥)

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

أ- العلاقة بين تطوير الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية:

سجل بعد تطوير الرؤية الاستراتيجية علاقة ارتباط معنوية مع كافة الأبعاد الفرعية ضمن محور تحقيق الفاعلية التنظيمية كما أظهرت ذلك نتائج الجدول (١) ، فقد بلغت قيم معامل ارتباط سبيرمان لتلك العلاقات (٠.٧٥, ٠.٧٩) مع كل من الأبعاد الفرعية (الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي) على التوالي، وكانت جميعها طردية الاتجاه وتراوحت قواها ما بين قوية ومتوسطة، أما على المستوى العام فقد حقق بعد تطوير الرؤية الاستراتيجية علاقة طردية دالة معنوية وذات شدة عالية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية بلغت وفقا لمعامل ارتباط سبيرمان (٠.٨٦) مما يشير إلى أن لتطوير الرؤية الاستراتيجية علاقة ارتباط قوية وموجبة ضمن الاتجاه الايجابي مع تحقيق الفاعلية التنظيمية، أي كلما كانت هناك رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة أدى ذلك إلى رقي وتحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق قيد البحث، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية (١ - ١) والتي تنص على [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير الرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية].

ب- العلاقة بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الفاعلية التنظيمية:

حقق بعد تطوير رأس المال البشري علاقات ارتباط معنوية مع كافة الأبعاد الفرعية ضمن محور تحقيق الفاعلية التنظيمية بقيم معامل ارتباط سبيرمان التي بلغت (٠.٦٩، ٠.٨٩) مع كل من الأبعاد الفرعية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي) على التوالي وكانت شدتها تتراوح بين القوية والمتوسطة وذات طابع طردي الاتجاه، أما على المستوى العام فقد حقق بعد تطوير رأس المال البشري علاقة ارتباط طردية موجبة دالة معنوية وقوية مع تحقيق الفاعلية التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان لتلك العلاقة (٠.٧٢) وهذا يعني أن عملية التطوير والأهتمام برأس المال البشري لدى العيمة من شأنها أن تنهض وتزيد من تحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق قيد البحث، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية (١ - ٢) والتي تنص

على [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري وتحقيق الفاعلية التنظيمية].

١- العلاقة بين تطوير القيادة الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية:

أظهرت نتائج الجدول (١) بالاعتماد على المستوى الاجمالي للمتغيرين الرئيسين (تطوير القيادة الاستراتيجية) و (تحقيق الفاعلية التنظيمية) بلوغ قيمة معامل ارتباط سبيرمان بينهما (٠.٨٦) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا ناتجة عن العلاقة بين محور تطوير القيادة الاستراتيجية مع كل من الأبعاد الفرعية (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي)، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط سبيرمان لتلك العلاقات (٠.٧٩، ٠.٧٥) على التوالي والتي اتسمت بالقوة فضلا عن كونها ذات اتجاه طردي ومع هذه النتيجة ونتيجة لتحقيق قبول الفرضيات الفرعية التسع والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية أي قبول ما نسبته (١٠٠%) من الفرضية الرئيسة الأولى نستنتج قبولها [توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير القيادة الاستراتيجية وتحقيق الفاعلية التنظيمية].

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

على مستوى الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الرابعة فظهرت النتائج على النحو الآتي:

١- تأثير تطوير الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

أظهر الجدول (٢) تأثيراً دالاً معنوياً لبعده تطوير الرؤية الاستراتيجية في إجمالي متغير تحقيق الفاعلية التنظيمية وبعديها، فعلى مستوى الأبعاد الفرعية حقق بعد تطوير الرؤية الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في تلك الأبعاد المتمثلة بـ (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي) تبين من خلال قيمة (F) المحسوبة (٣١٥.١٦، ٧٩.٠٣) التي تجاوزت نظيرتها الجدولية والبالغة (٥.٢٦) لكل منهم على التوالي وظهرت قيمة معامل التحديد (R^2) بقيمة (٠.٨٣، ٠.٥٥) وتشير تلك القيم إلى نسبة تفسير تطوير الرؤية الاستراتيجية من الانحرافات في كل متغير فرعي على التوالي، أما قيمة معامل الانحدار (β) بلغت (٠.٩١، ٠.٧٤) على التوالي إشارتها الموجبة تدل على التأثير الطردي أي كلما زاد مستوى تطوير الرؤية الاستراتيجية لدى أفراد العينة بمقدار وحدة واحدة زادت قدرتهم على (الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي) بمقدار القيم المؤشرة لهم في معامل الانحدار (β).

أما على المستوى الاجمالي لتأثير تطوير الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، أظهر جدول تحليل التباين عبر قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٨.٧٩) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٥.٢٦) وأن قيمة (R^2) البالغة (٠.٥١) التي تدل على نسبة تفسير الانحرافات لمتغير تحقيق الفاعلية التنظيمية، أما قيمة معامل الانحدار (β) التي بلغت (٠.٧١)

وتشير إلى التأثير الطردي لتطوير الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية أي كلما زاد تطوير الرؤية الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة زادت تحقيق الفاعلية التنظيمية ، في الفنادق قيد البحث بمقدار (٧١%) ، وهذه النتيجة تعدّ مؤشراً على قبول الفرضية الفرعية (٢ - ١) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، أما معادلة خط

$$Z = a + B1 X^1$$

يأتي :
إذ أن

التنظيمية
الاستراتيجية

$$Z = 1.67 + 0.71X^1$$

$Z =$ تحقيق الفاعلية
 $X^1 =$ تطوير الرؤية

جدول (٢) تأثير تطوير الرؤية الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية

الدالة	قيمة (F) المحتسبة	قيمة معامل التحديد (R^2)	قيمة معامل بيتا (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	
يوجد تأثير	٦٨.٧٩	٠.٥١	٠.٧١	١.٦٧	تحقيق الفاعلية التنظيمية	تطوير الرؤية الاستراتيجية	المتغير الرئيس
يوجد تأثير	٣١٥.١٦	٠.٨٣	٠.٩١	٠.٩٤	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	المتغير الثانوي
يوجد تأثير	٧٩.٠٣	٠.٥٥	٠.٧٤	١.٨٠	الرضا الوظيفي		

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية (٦٥ ، ١) = ٥.٢٦

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تأثير تطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية:

من خلال نتائج الجدول (٣) لوحظ وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تطوير رأس المال البشري في إجمالي متغير تحقيق الفاعلية التنظيمية وأبعاده الفرعية، فقد حقق بعد تطوير رأس المال البشري تأثيراً معنوياً في تلك الأبعاد ممثلة بـ (الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي) وفقاً لقيمة (F) المحتسبة البالغة (٦٨.٣٥ ، ٩١.٠٣) التي تجاوزت نظيرتها الجدولية والبالغة (٥.٢٦) لكل منهم على التوالي وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (٠.٥١ ، ٠.٥٨) والتي تشير إلى نسبة تفسير تطوير رأس المال البشري من الانحرافات في كل متغير فرعي على التوالي ، أما قيمة (β) والتي بلغت (٠.٧٢ ، ٠.٧٦) على التوالي وكانت إشارتها الموجبة دالة على التأثير الطردي أي كلما ازداد مستوى تطوير رأس المال البشري لدى أفراد العينة بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلى زيادة قدرتهم على (الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي) بمقدار القيم المؤشرة لهم في معامل (β).

أما على المستوى الاجمالي فقد حقق بعد تطوير رأس المال البشري تأثيراً دالاً معنوياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما عبرت عن ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٦٨.٧٩) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية البالغة (٥.٢٦) كما أن قيمة (R²) البالغة (٠.٥١) التي تبين مدى نسبة تفسير الانحرافات لمتغير تحقيق الفاعلية التنظيمية، أما قيمة (β) التي بلغت (٠.٧١) وتشير إلى التأثير الطردي لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية ، أي كلما زاد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة ارتفعت تحقيق الفاعلية التنظيمية في الفنادق قيد البحث بمقدار (٧١%) ، وبهذه النتيجة يمكن قبول الفرضية الفرعية (٢ - ٢) [يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية] ، أما معادلة الإنحدار المبينة لذلك التأثير فكانت كما يأتي :

$$Z = a + B1x1 = 1.45 + 0.71x1$$

إذ إن

Z = تحقيق الفاعلية التنظيمية.

X² = تطوير رأس المال البشري.

جدول (٣) تأثير تطوير رأس المال البشري في تحقيق الفاعلية التنظيمية

الدالة	قيمة (F) المحسوبة	قيمة معامل التحديد (R ²)	قيمة معامل بيتا (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	المتغير المستقل	
						تطوير رأس المال البشري	المتغير الرئيسي
يوجد تأثير	٦٨.٧٩	٠.٥١	٠.٧١	١.٤٥	تحقيق الفاعلية التنظيمية	تطوير رأس المال البشري	المتغير الرئيسي
يوجد تأثير	٦٨.٣٥	٠.٥١	٠.٧٢	١.٣١	الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي	المتغير الرئيسي
يوجد تأثير	٩١.٠٣	٠.٥٨	٠.٧٦	١.٥٤	الرضا الوظيفي		

قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية ٠.٠٥ ودرجة حرية (٦٥ ، ١) = ٥.٢٦ (N=67)

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

المبحث الرابع

الجانب الاستنتاجي للبحث

أولاً: الاستنتاجات

١- تعددت زوايا النظر إلى تطوير القيادة الاستراتيجية من قبل الكتاب والمنظرين بالرغم من قدم مفومها ولعدة قرون حول وصفها

- وأهميتها كونها عملية تفاعلية - تأثيرية يتم من خلالها ممارسة العاملين لوظائفهم في المنظمة نتيجة التأثير في سلوكياتهم وأفكارهم لتحقيق الأهداف ومواكبة الميزة التنافسية ومواجهة حالات اللاتأكد.
- ٢- تهتم تطوير القيادة الاستراتيجية بتفعيل العاملين في المجال الفندقي (أي رأس المال البشري) باستثمارهم أكثر من تطويرهم من ناحية القدرات الإبداعية وخبراتهم ومهاراتهم في العمل الفندقي لدورها الفاعل باتخاذ إجراءات لتحفيزهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً.
- ٣- أظهرت الدراسة أن الفاعلية متمثلة بعناصر لازمة الوجود لتحقيق أهداف المنظمة ووفق معايير وتكامل الأهداف تتحقق الفاعلية المتسمة بالرشد باستخدام مواردها عند تقديم مخرجات بأقل نسبة من المدخلات ويعدّ هذا بمثابة تقييم لأداء المنظمة.
- ٤- تبين أن لتحقيق الفاعلية التنظيمية قدرة على التكيف باستخدام وسائلها سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية ومن وسائل تحقيقها تطوير القيادة الاستراتيجية للمديرين والإمكانيات التي تسهم بنظم دعم القرار لممارسة أنشطتها في المنظمة الفندقية.
- ٥- اتضح من خلال الدراسة إن المنظمات تكون فاعلة بإنجاز أهدافها عند امتلاكها لرسالة محددة ومدعومة مادياً ومعنوياً لتحقيق فاعليتها وترسل نتائجها إلى المجتمع والبيئة المحيطة بها فضلاً عن إنها تسهم بأرشاد المديرين للأداء وللأقسام الوظيفية.
- ٦- لوحظ أن هناك تأثيراً للقيادة الاستراتيجية في بعد الرضا الوظيفي بدرجة أكبر من باقي الأبعاد لتحقيق الفاعلية التنظيمية ، وهذا ما أثبتته علاقة التأثير المعنوية للرضا الوظيفي مع تطوير القيادة الاستراتيجية.
- ٧- أظهر تحليل المتوسطات أنّ محور تطوير القيادة الاستراتيجية حاز على درجة تأييد مرتفعة في شدتها أبعادها جميع القيادات في الدراسة، كما أظهر أنّ بعد تطوير الرؤية الاستراتيجية وتطوير رأس المال البشري يمثلان أبرز الأبعاد أهمية بحسب رأي القيادات، بينما لوحظ وجود ضعف بسيط في تطبيق ابعاد تطوير الممارسات الأخلاقية تطوير المقدره الجوهرية تطوير القدرات الوجدانية.

ثالثاً: التوصيات

- ١- إيجاد برامج وإجراءات مختصة بتنمية القيادة لاستثمارها ونجد أن غالبية الحديث يدور حول القيادة العليا ، هذه المهمة تقع على عاتق

- الدولة لإعداد القادة من أجل رفد قطاعات الدولة العامة والخاصة بهم.
- ٢- الإفادة من برامج القيادة التي تعقد في مراكز أو معاهد تدريبية متخصصة سواء أكانت داخلية أو خارجية وإشراكهم في ندوات ومؤتمرات علمية لا سيما في الدول المتقدمة.
- ٣- ضرورة اعتماد تطوير القيادة الاستراتيجية في منظمات اليوم لأنها تعد مفتاحاً لتطور الفنادق المبحوثة والأهتمام بتطوير القيادات الإدارية باتباع أساليب حديثة في مجال الإدارة كالإدارة بالثقة أو الإدارة بالمشاركة أو الإدارة بالمصارحة لأنها مكلمة لتطوير القيادة الاستراتيجية ولتلبية متطلبات القيادة وتوفير أبعادها.
- ٤- الأهتمام بتطوير القيادة الاستراتيجية بهدف تطوير الرؤية الاستراتيجية لتكون قادرة على فحص البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للارتقاء بمستوى المنظمات الفندقية العلمية والتكنولوجية.
- ٥- يتحتم على إدارات الفنادق الحصول على الموارد المختلفة من أجل تكامل عملياتها الإنتاجية (أو الخدمية) من خلال استثمارها لأجل تحقيق الأهداف المرسومة وتحقيق الفاعلية التنظيمية.
- ٦- توعية المديرين (القيادات العليا) في الفنادق المبحوثة بتوضيح مفهوم الفاعلية وأبعادها للعاملين بمختلف المستويات لممارسة دورهم في تحقيق الأهداف من خلال الأنشطة والبرامج المتنوعة.

المصادر

١- المصادر العربية

أ- الكتب

- ١- الدوري، زكريا مطلق، (٢٠٠٥)، "الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.
- ٢- بن نوار، صالح (٢٠٠٦)، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مدخل علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة - الجزائر.
- ٣- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٦)، "نظرية المنظمة وتنظيم"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان - الأردن.
- ٤- الحريري، رافع عمر ودرويش، سعد زناد، (٢٠١٠)، "القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان وسط البلد، الأردن.
- ٥- موركان، جارت، (١٩٩٨)، "نظرية المنظمة المبدعة"، ترجمة محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- ٦- يونس، طارق شريف، (٢٠٠٢)، "الفكر الاستراتيجي للقائد - دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر.
- ٧- الخفاجي، نعمة عباس والغالي، طاهر حسين، (٢٠٠٩)، "نظرية المنظمة مدخل التصميم"، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٨- أدريس، وائل محمد صبحي، والغالي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩)، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن.

ب- الرسائل والإطاريح

- ٩- احمد ، نزار جميل ، (٢٠١٠) ، "تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا" ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد ، فلسفة في ادارة الاعمال، بغداد - العراق.
- ١٠- ميرخان ، خالد محمد ، (٢٠٠٣) ، "الاساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي" ، اطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية - بغداد - العراق.
- ١١- العبادي ، هاشم فوزي ، (٢٠١١) ، "تشخيص مؤثرات القصور الذاتي لصناعة استراتيجية إدارة التوجيه في ظل المجال الحيوي للإدارة" ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاعمال في إدارة الاعمال ، جامعة - بغداد.
- ١٢- عكاشة ، اسعد احمد محمد ، (٢٠٠٨) ، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" ، رسالة ماجستير مقدمة الى الجامعة الاسلامية ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، غزة - فلسطين.
- ١٣- غياض ، عدي عبد الامير ، (٢٠١٤) ، "تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية" رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد - العراق ، ص ٤٠١.
- ١٤- كاطع ، أفخار عبد الحسين ، (٢٠١٤) ، " دور القيادة الاستراتيجية في تبني ممارسات إدارة الموهبة " ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد - العراق.

ج- المقالات والبحوث

- ١٥- سلمان ، د. فاضل حمد والناصرى ، طارق كاظم ، (٢٠١٦) ، " ريادة المنظمات في إطار ممارسات القيادة الاستراتيجية" ، بحث منشور في الإدارة العامة ، بحث منشور مقدم إلى كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد - العراق.
- ١٦- المربع ، صالح بن سعد ، (٢٠٠٨) ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، أطروحة وكتورة مقدمة إلى جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية.
- ١٧- نجم عبود والتعمي ، محمد عبد العال ، (٢٠١٢) ، " الذكاء القيادي رؤية في القيادة الاستراتيجية " بحث مقدم في المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان - الأردن
- ١٨- الياسري ، اكرم محسن مهدي ، (٢٠٠٦) ، "القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية" ، بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والاسكان العراقية ، منشور في مجلة كربلاء العلمية ، السنة (٣) ، المجلد (١) ، العدد (١) ، بغداد - العراق.

٢- المصادر الأجنبية

- 19- Lear, Lorraine .Wend ,(2013), The Relationship Between Strategic leadership And Strategic Alignment In High .Performing Companies In South Africa, Submi Hedin Accordance With The Requirements for The Degree of Doctor of Business Leadership At The University of South Africa.
- 20- Lee ,Yuan – Duen & chen ,Shih –Hao, (2007) ,” A study of the Correlations Model Between Strategic Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Mangers of Small and Medium Enterprises in Taiwan ,Proceedings of the 13th Asia Pacific Management conference Melbourne , Australia.
- 21- Mathura, Vikash , (2009), “The Influence of Statistic Leadership In An Organization “ , A cases Study :Fulfillment of the Requirements for The Degree of Master of Business Administration (MBA) , Rhodes Investec Business School Rhodes University .
- 22- Naraynan , V. K & Hath R. , (1995) Organizationl theory; A Strategic Approach , Richard D. Trwinc., Inc., USA
- 23- Robbins , S . P , (1995) , “Organization Structure , Design , and A Narayanan , v . k . , (1995) , " organization theory : strategic approach publish by purr ridy . r . , irwin , inc . , usa . pplication " , 3rd ed publish by hall , inc , New York .
- 24- Jooste C. & B Fourie, (2009), “ The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implantation" : Perceptions of South Africans Strategic Leaders , Southern African Business Review , VOI B.

ملحق (١)
استمارة الاستبانة
بسم الله الرحمن الرحيم

رقم الاستبانة : ()
التاريخ : /

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٢٠١٧
الجامعة المستنصرية
كلية العلوم السياحية/ الدراسات العليا

م/ استبانة

تحية طيبة ...

تقوم الباحثة بإجراء الدراسة الموسومة بـ (تطوير القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار وأثرهما في تحقيق الفاعلية التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد)، لنيل شهادة الدكتوراه فلسفة في علوم السياحة وإدارة الفنادق ، وأنطلاقاً من ثقنتنا بتعاونكم معنا لإنجاز الجهد العلمي من خلال إسهامكم بملي الإستمارة على وفق الفقرات المثبتة فيها لكون نجاح الدراسة مرهون بدقة استجابتكم .
يرجى التفضل بالإجابة على عبارات الاستبيان بوضع علامة (✓) واحدة أمام الإجابة الأكثر مصداقية لك أمام عبارة في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك .

نشكر لكم تعاونكم معنا مع التأكيد على أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة
طالبة الدكتوراه
يسرى محمد حسين

المشرفة
الاستاذة الدكتورة
دينا حامد جمال

١- القيادة الاستراتيجية

ت	المقاييس	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
١	وضع تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية وتحدياتها .							
٢	تطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) .							
٣	إقناع العاملين بتصوراتها حول المستقبل ومتغيراته.							
٤	تجسيد رؤيتها بأهداف استراتيجية مستقبلية.							
٥	السعي الى وضع صعوبات تحول دون تحقيق ما تطمح اليه في المستقبل .							
ثانياً : تطوير رأس المال البشري : المعرفة والمهارات بالإضافة الى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً . وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادرة والأبتكار أو قدرات المنظمة ، لذا تعمل إدارة الفندق على :								
ت	المقاييس	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
٦	زج عدد أكبر من العاملين في برامج تدريبية وتطويرية للأرتقاء بقدراتهم نحو الأفضل .							
٧	تخصيص الموارد المالية اللازمة لتطوير قدرات العاملين وزيادة قابليتهم على الإنجاز .							
٨	رفع مستوى البحث والتطوير الذي يؤدي الى رفع مستوى الأبداع لدى العاملين .							
٩	تري إدارة الفندق عدم أهمية الدورات التدريبية في تطوير أداء الفندق .							
١٠	عقد ندوات متعددة لمناقشة الأفكار الجديدة التي تظهر في البيئة الخارجية.							

٢- الفاعلية التنظيمية

ت	المقاييس	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	غير متأكد	لا أتفق نوعاً ما	لا أتفق بشدة
٦٦	اختيار وتعيين العاملين من الأشخاص المؤهلين وذوي الأختصاص في المجال الفندقي .							
٦٧	محاورة العاملين بشكل دوري فيما يخص مشاكلهم وإيجاد الحلول المناسبة لهم .							
٦٨	إيجاد جهد بين الإدارة والعاملين من حيث (الالتزام الأخلاقي ، الأداء ، التمييز)							
٦٩	استخدام وسائل متطورة في الفندق وتبني استراتيجيات تنمية المهارات البدنية .							
٧٠	القيام بإزالة المعوقات في العمل التي تحول دون إنجاز الخدمات بشكل مناسب .							

ثالثاً : الرضا الوظيفي : مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول ، السعادة ، الأستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها الى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة). تقوم إدارة الفندق بـ:							
ت	الفقرات	المقاييس	أنفق بشدة	أنفق	أنفق نوعاً ما	غير متأكد	لا أنفق بشدة
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	
٧٦		التدخل بعملك بشكل غير مرضي.					
٧٧		علاقتك مع زملائك في العمل ممتازة.					
٧٨		الحصول على راتب العمل الذي تتجزه يتناسب مع ما تتقاضاه من أجور مع أعباء ومسؤوليات.					
٧٩		إتاحة الإدارة العليا فرصة مشاركة للعاملين في إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول المنظمة الفندقية.					
٨٠		تقوم بتقييم أدائك بشكل موضوعي.					

ملحق (٢)

اسماء السادة المحكمين واختصاصاتهم ومواقع عملهم

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	موقع العمل
١	استاذ	د. صباح منفي رضا	احصاء تطبيقي / تحليلات	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٢	استاذ	د. صلاح الدين حسين صالح	موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
٣	استاذ	د. معزز سلمان عبد الرزاق	إدارة استراتيجيية وتسويق	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
٤	استاذ	د. صفاء طارق حبيب	قياس وتقويم	كلية التربية / أبن رشد / جامعة بغداد
٥	استاذ مساعد	الدكتورة ارادن حاتم خضير	إدارة استراتيجيية	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
٦	استاذ مساعد	الدكتورة خالدية مصطفى عطا	إدارة استراتيجيية	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
٧	استاذ مساعد	الدكتورة سحر هاشم محمد	قياس وتقويم	كلية التربية / الجامعة المستنصرية
٨	استاذ مساعد	الدكتورة شاهيناز فاضل أحمد النجار	ستراتيجيية وسلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
٩	استاذ مساعد	الدكتور عبد الرحمن مصطفى الملا	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
١٠	استاذ مساعد	الدكتور نوفل عبد الرضا علوان	موارد بشرية	كلية العلوم السياحية / جامعة المستنصرية