



### يا صاحب القبة البيضاء

يا احب القبة البيضاء في النجف  
من زار قبرك واستشفى لديك شفي  
زوروا ابا الحسن الهادي لعلكم  
تخطون بالاجر والاقبال والرلف  
زوروا لمن تسمع النجوى لديه فمن  
يزره بالقبر ملهوفاً لديه كفي  
إذا وصل فاحرم قبل تدخله  
مليياً واسع سعياً حوله وطف  
حتى إذا طفت سبعا حول قبته  
تأمل الباب تلقى وجهه فقف  
وقل سلام من الله السلام على  
أهل السلام وأهل العلم والشرف

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



Muhammad Zubair

No.:  
Date



ديوان الوقف الشيعي/ دائرة البحوث والدراسات

م/ مجلة القبة البيضاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

اشارة الى كتابكم المرقم ١٣٧٥ بتاريخ ٢٠٢٥/٧/٩، والحاقاً بكتابنا المرقم ب ت ع / ٤ / ٣٠٠٨ في ٢٠٢٤/٣/١٩، والمتضمن استحداث مجلتكم التي تصدر عن دائرتكم المذكوره اعلاه، وبعد الحصول على الرقم المعياري الدولي المطبوع وانشاء موقع الكتروني للمجلة تعتبر الموافقة الواردة في كتابنا اعلاه موافقة نهائية على استحداث المجلة.

...مع وافر التقدير

حسباً

أ.د. لبنى خميس مهدي  
المدير العام لدائرة البحث والتطوير  
٢٠٢٥/٧ / ١٧

نسخة منه الى:

- قسم الشؤون العلمية/ شعبة التأليف والترجمة و النشر.... مع الاولييات
- الصادرة

إشارة إلى كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / دائرة البحث والتطوير المرقم ٥٠٤٩ في ٢٠٢٢/٨/١٤ المعطوف على إمامهم المرقم ١٨٨٧ في ٢٠١٧/٣/٦  
تُعَدُّ مجلة القبة البيضاء مجلة علمية رصينة ومعتمدة للترقيات العلمية.

مهند ابراهيم  
١٥/ تموز



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - دائرة البحث والتطوير - القصر الأبيض - المجمع التربوي - الطابق السادس

✉ gd@rdd.edu.iq

🌐 Rdd.edu.iq

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية  
تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

المشرف العام

عمار موسى طاهر الموسوي  
مدير عام دائرة البحوث والدراسات



التدقيق اللغوي

أ. م. د. علي عبد الوهاب عباس  
التخصص / اللغة والنحو  
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية  
الترجمة

أ. م. د. رافد سامي مجيد  
التخصص / لغة إنكليزية  
جامعة الإمام الصادق (عليه السلام) كلية الآداب

رئيس التحرير

أ. د. سامي حمود الحاج جاسم  
التخصص / تاريخ إسلامي  
الجامعة المستنصرية / كلية التربية

مدير التحرير

حسين علي محمد حسن  
التخصص / لغة عربية وآدابها  
دائرة البحوث والدراسات / ديوان الوقف الشيعي

هيئة التحرير

أ. د. علي عبد كنو  
التخصص / علوم قرآن / تفسير  
جامعة ديالى / كلية العلوم الإسلامية  
أ. د. علي عطية شرقي  
التخصص / تاريخ إسلامي  
جامعة بغداد / كلية التربية ابن رشد  
أ. م. د. عجيل عباس الريكان  
التخصص / علوم قرآن تفسير  
الجامعة المستنصرية / كلية التربية الأساسية  
أ. م. د. أحمد عبد خضير  
التخصص / فلسفة  
الجامعة المستنصرية / كلية الآداب  
م. د. نوزاد صفر بخش  
التخصص / أصول الدين  
جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية  
أ. م. د. طارق عودة مري  
التخصص / تاريخ إسلامي  
جامعة بغداد / كلية العلوم الإسلامية  
هيئة التحرير من خارج العراق  
أ. د. مها خير بك ناصر  
الجامعة اللبنانية / لبنان / لغة عربية . . لغة  
أ. د. محمد خاقاني  
جامعة اصفهان / إيران / لغة عربية . . لغة  
أ. د. خولة خمري  
جامعة محمد الشريف / الجزائر / حضارة وأديان . . أديان  
أ. د. نور الدين أبو لحية  
جامعة باتنة / كلية العلوم الإسلامية / الجزائر  
علوم قرآن / تفسير

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية  
تصدر عن دائرة البحوث والدراسات في ديوان الوقف الشيعي  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧هـ آيار ٢٠٢٦م العدد (١١)

### العنوان الموقعي

مجلة القبة البيضاء  
جمهورية العراق  
بغداد /باب المعظم  
مقابل وزارة الصحة  
دائرة البحوث والدراسات

### الاتصالات

#### مدير التحرير

٠٧٧٣٩١٨٣٧٦١

صندوق البريد / ٣٣٠٠١

#### الرقم المعياري الدولي

ISSN3005\_5830

#### رقم الإيداع

في دار الكتب والوثائق (١١٢٧)

لسنة ٢٠٢٣

#### البريد الإلكتروني

إيميل

off\_research@sed.gov.iq

**IRAQI**  
Academic Scientific Journals

الرقم المعياري الدولي  
(3005-5830)

## مَجَلَّةُ السَّابِقَةِ اجْتِمَاعِيَّةٌ فَصَلِيَّةٌ تَصَدَّرُ عَنْ دَائِرَةِ البُّحُوثِ وَالدرَاسَاتِ فِي ذِيَّانِ الوَقْتِ الشَّبَعِيِّ دليل المؤلف.....

- ١- إن يتسم البحث بالأصالة والجددة والقيمة العلمية والمعرفية الكبيرة وسلامة اللغة ودقة التوثيق.
- ٢- إن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
  - أ. عنوان البحث باللغة العربية .
  - ب. اسم الباحث باللغة العربية . ودرجته العلمية وشهادته.
  - ت. بريد الباحث الإلكتروني.
  - ث. ملخصان أحدهما باللغة العربية والآخر باللغة الإنكليزية.
  - ج. تدرج مفاتيح الكلمات باللغة العربية بعد الملخص العربي.
- ٣- أن يكون مطبوعاً على الحاسوب بنظام (office Word) ٢٠٠٧ او ٢٠١٠ وعلى قرص ليزري مدمج (CD) على شكل ملف واحد فقط (أي لا يُجزأ البحث بأكثر من ملف على القرص) وتُرَوَّد هيئة التحرير بثلاث نسخ ورقية وتوضع الرسوم أو الأشكال، إن وُجدت، في مكانها من البحث، على أن تكون صالحة من الناحية الفنية للطباعة.
- ٤- أن لا يزيد عدد صفحات البحث على (٢٥) خمس وعشرين صفحة من الحجم (A4) .
  ٥. يلتزم الباحث في ترتيب وتنسيق المصادر على الصيغة APA
- ٦- أن يلتزم الباحث بدفع أجور النشر المحددة البالغة (٧٥,٠٠٠) خمسة وسبعين الف دينار عراقي، أو ما يعادلها بالعملة الأجنبية.
- ٧- أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
- ٨- أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو الآتي:
  - أ. اللغة العربية: نوع الخط (Arabic Simplified) وحجم الخط (١٤) للمتن.
  - ب. اللغة الإنكليزية: نوع الخط (Times New Roman) عناوين البحث (١٦). والملخصات (١٢). أما فقرات البحث الأخرى؛ فبحجم (١٤) .
- ٩- أن تكون هوامش البحث بالنظام التلقائي (تعليقات ختامية) في نهاية البحث. بحجم ١٢ .
- ١٠- تكون مسافة الحواشي الجانبية (٢,٥٤) سم والمسافة بين الأسطر (١) .
- ١١- في حال استعمال برنامج مصحف المدينة للآيات القرآنية يتحمل الباحث ظهور هذه الآيات المباركة بالشكل الصحيح من عدمه، لذا يفضل النسخ من المصحف الإلكتروني المتوافر على شبكة الانترنت.
- ١٢- يبلغ الباحث بقرار صلاحية النشر أو عدمها في مدة لا تتجاوز شهرين من تاريخ وصوله إلى هيئة التحرير.
- ١٣- يلتزم الباحث بإجراء تعديلات المحكمين على بحثه وفق التقارير المرسله إليه وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز (١٥) خمسة عشر يوماً.
- ١٤- لا يحق للباحث المطالبة بمتطلبات البحث كافة بعد مرور سنة من تاريخ النشر.
- ١٥- لا تعاد البحوث الى أصحابها سواء قبلت أم لم تقبل.
- ١٦- دمج مصادر البحث وهوامشه في عنوان واحد يكون في نهاية البحث، مع كتابة معلومات المصدر عندما يرد لأول مرة.
- ١٧- يخضع البحث للتقويم السري من ثلاثة خبراء لبيان صلاحيته للنشر.
- ١٨- يشترط على طلبة الدراسات العليا فضلاً عن الشروط السابقة جلب ما يثبت موافقة الاستاذ المشرف على البحث وفق النموذج المعتمد في المجلة.
- ١٩- يحصل الباحث على مستل واحد لبحثه، ونسخة من المجلة، وإذا رغب في الحصول على نسخة أخرى فعليه شراؤها بسعر (١٥) الف دينار.
- ٢٠- تعبر الأبحاث المنشورة في المجلة عن آراء أصحابها لا عن رأي المجلة.
- ٢١- ترسل البحوث على العنوان الآتي: ( بغداد - شارع فلسطين المركز الوطني لعلوم القرآن)
- أو البريد الإلكتروني: (off\_research@sed.gov.iq) بعد دفع الأجور في الحساب المصرفي العائد إلى الدائرة.
- ٢٢- لا تلتزم المجلة بنشر البحوث التي تُخلُّ بشروط من هذه الشروط .





محتوى العدد ( ١١ ) المجلد الثالث السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
١	«تفسير آية: وَأَوْحَىٰ رَبُّكَ إِلَى النَّحْلِ ( للميرزا حسن گوهر (ت: ١٢٦٦هـ) «دراسة وتحقيق»	أ.م. د. حيدر مصطفى هجر	١٠
٢	عدة الطلاق المفهوم والأحكام «دراسة فقهية في ضوء الفقه الإمامي»	م. عباس جاسم ناصر	٢٢
٣	اجهاض الحامل بين الضرر والمصلحة دراسة فقهية مقارنة بين المذهب الإمامي الاثني عشر والمذهب المالكي	م. د. حسن لفته شرهان	٤٠
٤	ثمرة التوحيد في التعايش السلمي	م. د. ريا خالد ناجي	٥٤
٥	البنية الصرفية وأثرها في التوجيه الدلالي «دراسة معجمية تحليلية في "ديوان الأدب للفارابي»	م. د. سهير كاطع ناصر	٦٨
٦	أثر استراتيجية التعلم المبني على المشروع في تحصيل طلبة المرحلة المتوسطة في مادة التعبير	م. د. علي محمد زغير	٧٨
٧	الأساليب الإنشائية الطليبية في شعر السيد رضا الهندي «ت ١٣٦٢هـ» الاستفهام والنداء أنموذجاً	م. د. جنان جاسم خضير	٩٢
٨	مدح الصالحين في القرآن الكريم	م. د. حبيب كاظم خضير م. د. فيصل شاكر مضحي	١١٦
٩	التفكير المكاني : مفهومه ودوره في تعزيز تدريس مادة الجغرافية (مقال مراجعة)	م. د. حنان كريم خزعل	١٢٦
١٠	معركة الفلوجة الأولى / ٤ نيسان ٢٠٠٤ - ١ / آيار ٢٠٠٤ دراسة تاريخية	م. م. علي خالص علي	١٣٠
١١	<b>Chapter Review of Lee Spink`s Friedrich Nietzsche: Metaphor</b>	<b>Asst. Inst. Najlaa Muqdad Said</b>	١٣٨
١٢	التوحيد وتصوّرات الألوهية في الديانات السماوية: دراسة مقارنة	م. م. آلاء سمير حاتم	١٤٦
١٣	جماليات التوظيف الاستعاري في الصحفة السجادية «دعاء مكارم الأخلاق أنموذجاً» دراسة بلاغية تحليلية	م. م. حيدر علي موسى	١٦٢
١٤	الضمانات القانونية للحق على الأمن الشخصي في العراق	م. م. حيدر عنيد جبار	١٧٤
١٥	دور العلاج بالفن في تنمية مهارات التفاعل الاجتماعي لدى اطفال التوحد	م. م. زينب صالح وهاب	١٨٦
١٦	مبدأ المشروعاتية كضمانة قانونية لحماية حقوق الأشخاص في مواجهة الإدارة دراسة قانونية تحليلية	م. م. ضمي عبدالزهرة محمد	١٩٦
١٧	انتهاك حقوق الانسان وفق القانون والشريعة الإسلامية	م. م. ميسم ياسين طارش	٢١٠
١٨	فاعلية استراتيجية عقود التعلم في تنمية مهارة فن الباتيك لدى طالبات المرحلة الإعدادية في درس التربية الفنية	م. م. رغد هادي رجب	٢٢٦
١٩	دور وسائل الإعلام العراقية في تعزيز الديمقراطية العراقية بعد العام ٢٠٠٣ «القنوات الفضائية أنموذجاً»	م. م. حيدر صاحب علي	٢٤٠
٢٠	العملية السياسية في العراق بعد العام ٢٠٠٣ : دراسة دور المرأة	م. م. شيماء فاضل نصيف	٢٥٦
٢١	دراسة مقارنة بين الكتابين منة المنان وشبهات وردود المنهج والأسلوب البحثي	م. م. عباس حمزة حسن	٢٦٨
٢٢	الهوية والخطاب الإعلامي في البرامج الحوارية من منظور مقارنة «روث ووداك» النقدية	م. م. عدنان طعيمة جحيل أ. د. حسين دبي حسن	٢٨٨
٢٣	دور منصات التواصل الاجتماعي في تشكيل الاهتمامات الاعلامية نحو القضايا العراقية لدى الجمهور» دراسة ميدانية»	م. م. علي احسان عبد الجليل	٣٠٢
٢٤	التحضر في الوطن العربي	م. م. محمود مجيد ابراهيم	٣١٤
٢٥	الحرب بين روسيا واوكرانيا	م. م. مهاد محمد عبد الله	٣٢٤
٢٦	العلوم العقلية في بلاد الأندلس وتأثيرها على أوروبا من سنة (١٤٠١هـ/١١٠٦م - ١٥٩٥هـ/١١٩٨م)	م. م. ميسون نجم عبيد	٣٤٠



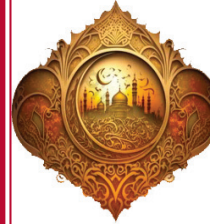
محتوى العدد ( ١١ ) المجلد الثالث السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

ت	عنوانات البحوث	اسم الباحث	ص
٢٧	استعمال الهندسة الذاتية الرقمية لتعديل سلوك المتعلمين» مقال مراجعة»	م. م. نور احسان علي حيدر	٣٥٠
٢٨	الاستهلاك في الفلسفة المعاصرة وتداعياته على الذات	م. م. نور فوزي كاظم الباحث: عباس سلمان عيسى	٣٥٤
٢٩	تجليات النقد الاجتماعي في شعر ابن وكيع التنيسي ت(٣٩٣هـ)	م. م. هدى كريم عبد	٣٦٦
٣٠	دور المحكمة الاتحادية العليا في الرقابة على السلطة التشريعية في العراق	م. م. وفاء عوده طارش	٣٧٦
٣١	العلاقة القانونية بين المعلم والمستثمر في المدارس الاهلية «دراسة مجتمعية تحليلية»	م. د. أحمد عبد السلام كاظم م. م. أحمد عكار نزال خفي	٣٩٨
٣٢	ضغوط العمل وتأثيرها في الاداء الوظيفي «دراسة استطلاعية لعينة من الشركات السياحية»	م. م. اميرة حمود حسن م. م. نبراس عبد الحسن فيحان م. م. صفاء محمد ساجد إبراهيم	٤١٤
٣٣	الرؤية الإسلامية للعوارض وفلسفة التشريع	م. م. زينب نوري جليل أ. م. د محمد ناظم محمد	٤٣٢
٣٤	التطور الدلالي والسياقي للألفاظ الدخيلة والمعربة والمولدة في الامثال العربية	م. م. شيماء حازم صالح	٤٥٤
٣٥	الشاهد القرآني مقتضى إقناعي في وصف الإمام علي بن موسى الرضا (عليه السلام) للإمامة والإمام ومنزلته	م. م. عبد الأمير حميد حرجان أ. د. عبد الإله عبد الوهاب هادي	٤٧٢
٣٦	الجهود النحوية للدكتور خليل بنان الحسون في دراسة القرآن والحديث " مسائل الضمير اختياريًا "	د. مؤيد جاسم محمد م. م. مسلم جواد كاظم	٤٨٦
٣٧	«طرائق تدريس حديثة ذات طابع فردي وجمعي ملائمة للتربية الفنية» دراسة وصفية	م. م. نوفل شمخي ناجي	٥٠٠
٣٨	الحوار في رواية الحفيدة الأميركية لـ «إنعام كجه جي»	م. م. غفران هاني الياس م. م. يونس جاسم محمد	٥٢٠
٣٩	«مقال مراجعة موضوع» النقل كمفهوم نظري في الفكر الجغرافي الإسلامي قراءة تحليلية في بنية الشبكات المكانية	م. م. ساهرة فوزي طه م. م. آيات حازم جاسم	٥٣٤
٤٠	<b>EFL Teachers Attitudes toward Using ICT in Teaching English as a foreign Language</b>	<b>Ashwaq Abdull Mehdi Hussein Dalia Hussein Yehyia</b>	٥٤٦
٤١	دور استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في إنتاج المحتوى التلفزيوني (دراسة تطبيقية)	الباحثة: أنور كريم لفته	٥٦٨
٤٢	تأثير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق العدالة التنظيمية المدركة دراسة استطلاعية في عينة من فنادق كربلاء المقدسة والنجف الاشرف	صلاح مهدي اكعفرور	٥٨٦
٤٣	بناء الجملة الاسمية في شعر عمارة بن عقيل «دراسة نحوية دلالية»	أ. م. د. مهدي موسى هاشم الباحثة: فاطمة جاسم عبد	٦٠٤
٤٤	الاستعارة الأنطولوجية في آيات الجغل في القرآن الكريم مُقارَبة في اللسانيات الإدراكية	محمد علي علوان حسين أ. د. وفاء عباس فياض	٦٢٦
٤٥	شواهد حروف الجر في حاشية الحكيم الإحسائي «دراسة تحليلية»	الباحث: محمود أحمد منصور أ. م. د. سري طاهر هوين	٦٤٠
٤٦	أثر برنامج ارشادي قائم على وصمة الذات في تنمية دافعية التواد لدى طلبة الجامعة	الباحثة: ميسون حسن علي	٦٥٠
٤٧	الحقيقة بوصفها اشكالا فلسفياً: دراسة لأهم نظرياتها	نبراس زكي جليل علي أ. م. د. رائد عبيس مطلب	٦٦٨
٤٨	علم الجغرافية مسيرة تطور من الفكر الجغرافي الكلاسيكي القديم الى الفكر الجغرافي الحديث	أ. م. د. حيدر عبد الامير رزوق	٦٨٦
٤٩	تأثير الذكاء الاصطناعي على نظم إدارة المحتوى في المؤسسات الإعلامية «دراسة تحليلية في بيئة إعلامية عربية»	الباحث: محمد عثمان محسن	٧٠٤
٥٠	مراجعة مقال في كتاب التطور الدلالي في معجم المصباح المنير «ت ٧٠ هـ» لسارة جبير	م. م. مها عماد عبيد	٧٢٢
٥١	مقال مراجعة موضوع المنهج النبوي في معالجة خطاب الكراهية والتعصب «دراسة حديثة تطبيقية معاصرة»	م. م. ماريه قحطان قدوري	٧٢٨

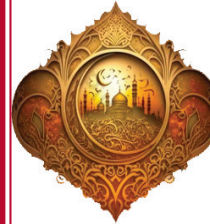


تأثير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق العدالة  
التنظيمية المدركة دراسة استطلاعية في عينة من فنادق  
كربلاء المقدسة والنجف الاشرف

صلاح مهدي اكفور  
الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)





### المستخلص

يهدف البحث الى بيان مستوى كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في فنادق كربلاء والنجف، وتشخيص أبعاده وممارساته في البيئة الفندقية، وتبرز مشكلة البحث في تجلي مظاهر التفاوت في إدراك العدالة التنظيمية بين العاملين في الفنادق العراقية، مما يثير تساؤلات عميقة حول منطلقات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة في تلك المنظمات، وتمثلت عينة البحث بـ (١٩٧) مشاهدة من إدارات الفنادق العاملة في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف تم تحليل اراءها وفق الآليات الإحصائية المعتمدة ومن اهم الاستنتاجات ظهور حالة تراجع المؤشر العدالة التوزيعية بما يؤشر تراجع الآليات المعتمدة في عملية توزيع المكافآت والحوافز الأمر الذي مؤداه بالنهاية خلق مناخ تنظيمي غير صحي لا يرسخ مبدأ الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين ومن ابرز التوصيات وجوب تبني آليات وبرامج عادلة ومنصفة في عملية توزيع المكافآت والحوافز المالية واعتماد مبدأ منح أي امتياز وفق ما هو مقدم من مجهود فان شعور أي فرد بحالة من غمط الحقوق ينعكس بالضرورة على مجمل الأداء ويخلق مناخ تنظيمي قلق داخل المنظمة الفندقية.

الكلمات المفتاحية : كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي، العدالة التنظيمي، السياحة الدينية في العراق

### Abstract

This research aims to demonstrate the level of strategic decision-making efficiency in hotels in Karbala and Najaf, and to identify its dimensions and practices within the hotel environment. The research problem lies in the apparent disparities in the perception of organizational justice among employees in Iraqi hotels, raising profound questions about the foundations of important strategic decision-making in these organizations. The research sample consisted of (197) observations from hotel management operating in the Holy Cities of Karbala and Najaf. Their opinions were analyzed using established statistical mechanisms. Among the most important conclusions is the emergence of a decline in the distributive justice index, indicating a decline in the mechanisms adopted in the process of distributing rewards and incentives. This ultimately leads to the creation of an unhealthy organizational climate that does not foster organizational loyalty among employees. One of the most prominent recommendations is the necessity of adopting fair and equitable mechanisms and programs in the process of distributing financial rewards and incentives, and adopting the principle of granting any privilege based on the effort exerted, as any individuals feeling of having their rights violated will be detrimental. This inevitably impacts overall performance and creates a tense organizational climate within the hotel company.

**Keywords:** Strategic decision-making efficiency, organizational fairness, religious tourism in Iraq

المقدمة:

تتجلى كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي بوصفها البوصلة التي تهدي المنظمات الفندقية والسياحية في مناهات التعقيد وعدم اليقين التي تتسم بها بيئة المهمة ، فتحسن توجيه موارد تلك المنظمات نحو غاياتها بأعلى درجات الرشد والفاعلية وهي جوهر



التفوق التنافسي، إذ تمنح القدرة على استشراف المستقبل والتفاعل مع متغيراته بوعي استراتيجي متزن ومستدام وتمثل تلك الكفاءة المتغير المستقل في البحث الحالي، على صعيد متصل تعد العدالة التنظيمية روح الإنصاف التي تضفي على بيئة العمل الفندقية توازناً أخلاقياً يعزز الثقة وينمي الانتماء بين الأفراد العاملين في هذا القطاع، فهي أي تلك العدالة ليست مجرد قواعد وإجراءات، بل منظومة قيم تقاس بها نزاهة القرارات وشفافية التعامل داخل المنظمة السياحية ومن خلالها تنكسر بيئة محفزة تزدهر فيها الطاقات، وترسخ دعائم الاستقرار والتميز المؤسسي وتمثل تلك العدالة المنشودة المتغير المعتمد في البحث هذا، وتبرز مشكلة البحث في تجلّي مظاهر التفاوت في إدراك العدالة التنظيمية بين العاملين في الفنادق العراقية، مما يثير تساؤلات عميقة حول منطلقات اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة في تلك المنظمات، ومن أهم الأهداف الخاصة بالبحث هو بيان مستوى كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في فنادق كربلاء والنجف، وتشخيص أبعاده وممارساته في البيئة الفندقية، وتمثلت عينة البحث بـ (١٩٧) مشاهدة من إدارات الفنادق العاملة في محافظتي كربلاء المقدسة والنجف الاشرف تم تحليل اراءها وفق الآليات الإحصائية المعتمدة، وتضمن البحث أربعة مباحث الأول يمثل المنهجية والثاني يبرز الاطار النظري للمتغيرين التفسيري والمستجيب بينما كان المبحث الثالث شاملاً للاطار الميداني للدراسة وأخيراً تضمن المبحث الرابع ابرز الاستنتاجات والتوصيات.

#### المبحث الأول - المنهجية

أولاً - المشكلة: في ظل الزخم السياحي، للنمط الأهم في خارطة السياحة العراقية والمتمثل بالسياحة الدينية، المتنامي في مساحة النشاط الأبرز وهي مدينتي كربلاء والنجف المقدستين، تواجه الفنادق العاملة لمجديات إدارية معقدة تستدعي قرارات استراتيجية تنسم بقدر عال من الكفاءة والحكمة، ورغم الأهمية الحورية لهذه القرارات في توجيه مسارات العمل وتحقيق الأهداف، إلا أن مظاهر التفاوت في إدراك العدالة التنظيمية بين العاملين ما تزال قائمة، مما يثير تساؤلات عميقة حول منطلقات تلك القرارات وآليات صياغتها. إذ لا تقتصر كفاءة القرار الاستراتيجي على تحقيق النتائج فحسب، بل تمتد لتشمل مدى اتساقه مع مبادئ الإنصاف والشفافية داخل المنظمة. ومن هنا تتبلور إشكالية البحث في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي ومستوى تحقيق العدالة التنظيمية في هذه الفنادق، لاسيما في ظل قلة الدراسات التي تناولت هذا الترابط ضمن قطاع الضيافة في البيئة العراقية وعليه يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة المعرفية عبر تحليل التأثير المتبادل بين المتغيرين، بما يفرضي إلى تقديم رؤى علمية تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية العادلة وتحقيق التوازن بين كفاءة الأداء ورضا العاملين

ثانياً - التساؤلات : ويمكن بلورة التساؤلات الرئيسية والفرعية للبحث كما يأتي:

التساؤل الرئيسي : ما هو مستوى تأثير مستوى الكفاءة التي يتخذ بها القرار الاستراتيجي في تحقيق العدالة التنظيمية في الفنادق العراقية العاملة في نشاط السياحة الدينية في مدينتي كربلاء والنجف المقدستين؟

التساؤلات الفرعية : ويمكن توضيح اهم التساؤلات الفرعية فيما يأتي:

١- ما هو مستوى معرفة الإدارات السياحية في المتاحف العراقية لمضامين وآليات عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وفق النموذج الكفاء؟

ب- الى أي مدى تحقق الإدارات الفندقية العاملة مستويات مقبولة من العدالة التنظيمية في تعاطيها مع فرق العمل بين أروقة تلك المنظمات؟

ت- الى أي مدى تدرك فرق الإدارة الفندقية مُتبنيات العمل الاستراتيجي على وفق مسارات اتخاذ القرار الاستراتيجي المستجيب للبيئة المتغيرة؟

ثالثاً - الأهمية:

تتجلى أهمية هذا البحث في تناوله لإحدى القضايا الحورية في حقل الإدارة الاستراتيجية المعاصرة والمتمثلة في استكشاف الدور الحاسم لكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في ترسيخ دعائم العدالة التنظيمية بوصفها ركيزة أساسية لاستدامة الأداء المؤسسي



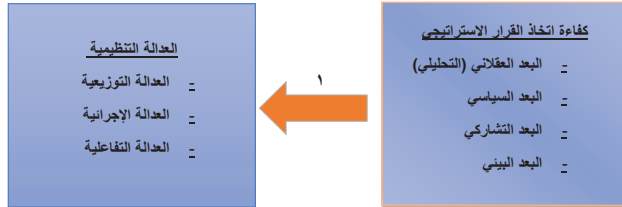
ففي بيئة فندقية تتسم بالديناميكية والتعقيد، كما هو الحال في فنادق كربلاء والنجف، تغدو القرارات الاستراتيجية أكثر من مجرد أدوات توجيهية، إذ تتحول إلى محددات جوهرية لإدراك العاملين لمستوى الإنصاف والشفافية في توزيع الفرص والموارد. ومن هذا المنطلق، يكتسب البحث أهميته من سعيه إلى بناء مقارنة تكاملية تربط بين البعد الكفائي للقرار الاستراتيجي والبعد القيمي للعدالة التنظيمية، بما تنوّر الأديبات الإدارية بإطار تحليلي يجمع بين الفاعلية والإنصاف. كما تنبع أهميته التطبيقية من خصوصية البيئة المدروسة، إذ تتداخل الاعتبارات الاقتصادية مع الأبعاد الدينية والسياحية، الأمر الذي يفرض على الإدارات الفندقية تبني ممارسات قراره عالية الكفاءة تتسم بالعدالة الضمان استقرار الموارد البشرية وتعزيز جودة الخدمة، وذلك بلحاظ الأهمية التي يتمتع بها الموقع المنتخب، إذ يعد العراق ويفعل الجاذبيات السياحية الدينية وواحد من أهم البقع على وجه الأرض الذي يحتضن مرافد ومزارات ومواقع مهمة بالنسبة للديانات المختلفة الأمر الذي يجعل تجربة السياحة الدينية فيه تجربة متفردة. رابعاً – الأهداف : ويمكن بيان أهم أهداف البحث في النقاط الآتية:

بيان مستوى كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في فنادق كربلاء والنجف وتشخيص أبعاده وممارساته في البيئة الفندقية. تسليط الضوء على مستوى ما هو متحقق من عدالة تنظيمية داخل بيئة عمل الفنادق المشغولة بالسياحة الدينية في محافظتي كربلاء والنجف المقدستين.

تحليل طبيعة علاقة التأثير لكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في مستوى العدالة التنظيمية في البيئة المدروسة. بيان البات التي تفهم من خلالها الإدارات الفندقية عينة البحث مسارات اتخاذ القرار الاستراتيجي ومؤداها في ترسيخ إدارة عادلة بين أعضاء الفرق العاملة .

تقديم هيكل من التوصيات المشفوعة باليات تطبيقية يمكن في حال تبنيها أن تسهم في تحسين كفاءة القرارات الاستراتيجية بما يدعم ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي في الفنادق عينة البحث.

خامساً : المخطط الفرضي : يشير المختصين إلى ان المخطط الفرضي في أي بحث أو دراسة هو بمثابة الصورة المشخصة لعلاقات التأثير التي تتفاعل بين المتغيرات محل البحث وفيه يحدد الباحث رأياً مبدئياً يتم اختياره ليقبل او يرفض ، وفي البحث الحالي تم بناء المخطط الفرضي الذي يجمع علاقة التأثير بين المتغير المستقل (كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي) بإبعاده ( العقلاني ( التحليلي ) / السياسي / التشاركي / البيئي) والمتغير المعتمد (العدالة التنظيمية ) بإبعاده ( التوزيعية / الإجرائية / التفاعلية )



١ = علاقة تأثير

الشكل رقم ١

المصدر الشكل من اعداد الباحث

سادساً – الفرضيات : يكاد يتفق المشتغلين بالحقل البحثي على ان الفرضيات هي نقطة البدء في أي بحث والفرضية بشكل عام عبارة عن تخمين وتفسير محتمل يتم بواسطة ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المبحوثة وبناء على مشكلة البحث وفي ضوء مخططها الفرضي، قام الباحث بصياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية التالية: الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمُتغير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادقي محافظتي كربلاء والنجف المقدستين، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١-١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد العقلاني (التحليلي) في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادق محافظتي كربلاء والنجف



المقدستين.

١-٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد السياسي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادق محافظتي كربلاء والنجف المقدستين.  
١-٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التشاركي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادق محافظتي كربلاء والنجف المقدستين  
١-٤- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البيئي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادق محافظتي كربلاء والنجف المقدستين.  
سابعاً : المنهج : في مثل البحث الحالي يعد المختصون المنهج الوصفي باعتباره الطريقة الأمثل المعتمدة في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي والاقتصادي والذي يؤثر في كافة الأنشطة ويسهم في تحليل ظواهره ويستهدف المنهج الوصفي جمع المعلومات الدقيقة عن ظاهرة معينة ومعالجة التفاصيل المتعلقة بها، وهذا المنهج هو ما تم اعتماده من قبل الباحث .

ثامناً : حدود البحث : ويمكن بيان أبرز حدود البحث في النقاط ادناه:

الحدود الزمانية : تشير إلى المدة الزمنية التي استغرقتها بإجراء البحث والممتدة خلال الشهر الثاني (شباط) من العام ٢٠٢٦ .  
الحدود البشرية : وشملت فرق الإدارة الفندقية العاملة في الفنادق عينة البحث .

الحدود المكانية : وتمثلت بمقر الفنادق المبحوثة في كل من محافظة كربلاء المقدسة والنجف الاشرف.

الحدود العلمية : ويعبر عنها بالمتغير المستقل  
(كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي) وابعاده (البعد العقلاني (التحليلي) / البعد السياسي / البعد التشاركي / البعد البيئي)  
والمتغير المعتمد (العدالة التنظيمية) وابعاده (العدالة التوزيعية/العدالة الإجرائية/العدالة التفاعلية)

تاسعاً - مجتمع البحث والعينة : بفعل الأهمية التي يتمتع بها نمط السياحة الدينية باعتباره النشاط الأبرز والنقل الأكبر في الحركة السياحية العراقية ناهيك عن الأهمية الاجتماعية التي تتمتع بها المواقع الدينية والتي تضع العراق في صدارة خارطة السياحة الدينية على المستوى الإقليمي والدولي نتيجة شهرة المرافق التي يزخر بها العراق للديانات المختلفة وليست مقتصرة على الدين الإسلامي، سعى الباحث الى دراسة المنظمات الفندقية الأبرز في كل من كربلاء والنجف اذ تم اختيار ( ٢٠ ) فندق بواقع (١٠) في كل محافظة ووزعت (٢٠٠) استمارة ( ١٠ ) استمارات في كل فندق استعيد منها (١٩٧) وهي التي اخضعت للتحليل الاحصائي .

عاشراً : مواصفات عينة البحث: ويظهر الجدول رقم ١ اهم المواصفات الخاصة بعينة البحث والمعبر عنها بالنقاط ادناه :

١- المؤهل العلمي : يوضح الجدول ان فئة حملة شهادة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بواقع (١٠٢) مشاهدة، أي بنسبة (٥١,٨٪) من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن الشهادة الجامعية تعد الأساس في التكوين الأكاديمي للكوادر العاملة، تلتها فئة حملة شهادة الدبلوم بتكرار (٥١) وبنسبة (٢٥,٩٪)، ثم فئة الماجستير ب (٢٠) بنسبة (١٠,٢٪)، تليها فئة الدكتوراه ب (١٨) وبنسبة (٩,١٪) ، أما فئة الإعدادية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بواقع (٦) فقط، أي بنسبة (٣٪)، ويعكس هذا التوزيع ميل بيئة العمل في الفنادق نحو توظيف موارد بشرية ذات تأهيل علمي عال، بما يتناسب مع طبيعة العمل الفني والإداري المتخصص في قطاع الضيافة ، ويؤكد أهمية المؤهل الأكاديمي في ضمان الكفاءة والجودة التشغيلية.

٢- عدد سنوات الخدمة : يوضح الجدول ادناه أن الفئة من (١٦) إلى (٢٠) سنة جاءت في المرتبة الأولى بواقع (٧٠) مشاهدة، أي بنسبة (٣٥,٥٪) من إجمالي العينة، مما يدل على وجود شريحة واسعة من الكوادر ذات الخبرة المتوسطة إلى المرتفعة ، تلتها فئة (١١) إلى (١٥) سنة بتكرار (٤٥) وبنسبة (٢٢,٨٪)، ثم فئة (٢١) إلى (٣٠) سنة ب (٤٢) مشاهدة بنسبة (٢١,٣) ، أما فئة (٣٠) سنة فأكثر فقد سجلت (٢٢) تكراراً بنسبة (١١,٢٪)، وجاءت فئة (٦-١٠) سنوات (في المرتبة الأخيرة بعدد (١٨) فقط أي بنسبة (٩,١٪). ويعكس هذا التوزيع أن أغلب العاملين في الفنادق عينة البحث يمتلكون خبرات عملية طويلة، وهو ما يُعزز من استقرار بيئة العمل وقدرتها على التعامل مع متطلبات التشغيل الفني والإداري في قطاع العمل السياحي والفندقي

٣-العنوان الوظيفي يبين الجدول ادناه أن فئة مدير شعبة“ جاءت في المرتبة الأولى بواقع (١٦١) مشاهدة، أي بنسبة



(٨١,٧٪) من إجمالي العينة، تلتها فئة رئيس قسم“ بعدد (٣٢) ونسبة (١٦,٢٪)، في حين سجلت كل من فتي مدير عام“ و “معاون مدير عام“ أدنى نسبة مشاركة بواقع (٢) مشاهدة لكل منهما، ونسبة (١٪) لكل فئة . ويشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على آراء الإدارات الوسطى، وهي الفئات التي تشكل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والتشغيل اليومي والأكثر قربا من واقع العمل الفندقي والعاملين الأمر الذي يعضد من طبيعة النتائج المتحصلة من الدراسة الميدانية .  
الجدول (١) خصائص عينة البحث

ت	الفقرة	الفئة	تكرار	نسبة
1	المؤهلات العلمية الدبلوم البكالوريوس الماجستير الدكتوراه	اعدادية	6	3.0
			25.9	51
			51.8	102
			10.2	20
			9.1	18
المجموع			100%	197
2	المستوى الوظيفي رؤساء الاقسام مسؤولو الشعب	مدير عام	2	1.01
		معاون المدير العام	2	1.0
			16.2	32
			81.7	161
المجموع			100%	197
3	سنوات الخدمة	6-10	18	9.1
			22.8	45
			35.5	70
			21.3	42
			11.2	22
			100%	197

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

حادي عاشر أساليب جمع البيانات في ثنايا هذا البحث تبني الباحث مجموعة من الأساليب والمصادر لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق أهداف البحث ، في جانبه النظري والميداني وعلى النحو الآتي:

الجانب النظري : إذ لجأ الباحث في هذا الجزء الى اعتماد عديد من الإسهامات التي قدمها الكتاب والباحثين من خلال المراجع العلمية المختلفة من الكتب والبحوث والمجلات العلمية الأجنبية المتعلقة بعنوان البحث، فضلاً عن المواقع الالكترونية الرصينة، إذ شكلت الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت).

الجانب الميداني ويشمل هذا الجانب النقاط ادناه:



أ - الوثائق والسجلات : اذ اطلع الباحث على السجلات في الفنادق عينة البحث للتعرف على الهيكلية وتحديد اليات العمل المعتمدة والمواقع الوظيفية المتبناه لتحديد اتجاه الصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع العاملين .  
 ب - الاستبانة : اعتمد الباحث اداة الاستبانة باعتبارها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث ، ومن خلالها يمكن التعرف على آراء أفراد العينة حول موضوع البحث ، وقد أهتم الباحث بصياغة الاسئلة بأسلوب منطقي مناسب وواضح بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والبحاث السابقة وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين هما:  
 القسم الأول : تضمن هذا القسم معلومات شخصية عامة تخص المستجيبين من عينة البحث .  
 القسم الثاني : يتعلق هذا القسم بأسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث موزعة على المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية وكما مشار اليه في الجدول (٢) وفق محورين أولهما أحتوى على العبارات التي وضعت لقياس متغير (كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي) ، والمحور الثاني تضمن هذا المحور العبارات التي وضعت لقياس متغير (العدالة التنظيمية) ، واعتمد الباحث مقياس (Likert) الخماسي لتحديد أوزان الاستجابة (أتفق تماماً ، واتفق ، ومحاييد ، ولا أتفق ، ولا أتفق تماماً وهي تقيس درجات الإجابة بالأوزان (أتفق تماماً - ٥ درجات ، واتفق - ٤ درجات ، ومحاييد - ٣ درجات ، ولا أتفق - درجتان ، ولا أتفق تماماً - ١ درجة) ، وكما مبين في الجدول :

جدول (٢) وصف الاستبانة والمقاييس المعتمدة

ت	المتغير المستقل والمعتمد	ابعاد المتغيرات	فقرات الاستبانة	المصادر المعتمدة
1	صفات العينة	المؤهل العلمي ، الموقع الوظيفي ، سنوات الخبرة	3	
2	كفاءة اتخاذ القرار	- البعد العقلاني (التحليلي) - البعد السياسي - البعد التشاركي - البعد البيئي	5 5 5 5	Dean -
3	العدالة التنظيمي	- العدالة التوزيعية - العدالة الإجرائية - العدالة التفاعلية	5 5 5	- Colquitt,2001 -Colquitt,2013

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

ثاني عشر : الأدوات الإحصائية المستخدمة : في الجانب الميداني من هذا البحث تبنى الباحث البرامج الإحصائية الجاهزة في عمليات المعالجة الإحصائية والمتضمنة عددا من المؤشرات ومنها:

- الوسط الحسابي.
- النسب المئوية.
- الأهمية النسبية
- الانحراف المعياري.



معامل الاختلاف:

الانحدار الخطي البسيط:

الانحدار الخطي المتعدد:

ثالث عشر: اختبارات استبانة البحث: ضمن سياقات المنهج البحثي المعتمد في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والتي تتبنى أداة الاستبانة لا بد من اجراء خطوات تضمن رصانة العمل البحثي ورصانة الاستبانة المتبناة ومن هذه الخطوات: اختبار الصدق الظاهري: وهو المسار الذي يمثل في عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في تخصص ( الإدارة الاستراتيجية / الموارد البشرية / الإدارة الفندقية ) بهدف التأكد من دقة العبارات التي تضمنتها فقرات الاستبانة المختلفة وقدرة تلك العبارات على قياس متغيرات البحث ، وقد أجرى الباحث عديد التعديلات للفقرات بناءً على آراء المحكمين وتعليقاتهم التي عززت من شكل ومضمون الاستبانة وبأسلوب علمي متميز.

الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ: يشير مفهوم الثبات إلى قدرة الأداة البحثية على تحقيق نتائج متسقة عند تكرار استخدامها مع مجموعة مماثلة من الأفراد أو في ظروف مشابهة بعد فترة زمنية معينة ويتم قياس مستوى الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد مقبولاً عادة إذا بلغت قيمته ٧٠٪ أو أكثر ويدل تحقيق هذه القيمة أو تجاوزها على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين بنود الأداة البحثية، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة، إذ يظهر الجدول (٣) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية وأبعادها الأساسية تتجاوز القيمة المقبولة البالغة (٠,٧٠) إذ تشير هذه القيم إلى وجود تناسق داخلي جيد بين المتغيرات والأبعاد المدروسة، مما يدل على أن مقياس الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات وعلية يمكن الاعتماد على هذه النتائج لإجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بموثوقية عالية.

الجدول رقم ٣ قيم اختبار معامل Alpha Cronbach

المعيار	معامل Alpha Cronbach	المتغيرات والابعاد
0.70 ≤	0.938	البعد العقلاني (التحليلي)
	0.924	- البعد السياسي
	0.927	- البعد التشاركي
	0.931	- البعد البيئي
	0.947	كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي
	0.843	العدالة التوزيعية
	0.833	- العدالة الإجرائية
	0.876	- العدالة التفاعلية
	0.895	العدالة التنظيمية

المصدر: الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً: كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي

١- المفهوم:

تعرف كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها ( قدرة المنظمة على اختيار البدائل الاستراتيجية المثلى في الوقت المناسب وباستخدام الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أعلى قيمة مضافة) Papadakis, & Barwise, ٢٠١٩: ٣٩ ) ، كما عرفت على انه (مدى قدرة صانعي القرار على معالجة المعلومات المعقدة وتحليلها بسرعة ودقة بما يدعم اختيار استراتيجيات فعالة تحقق أهداف المنظمة طويلة الأجل) (Elbanna, ٢٠٢٠: ٢٨، كما تعرف على انها) القدرة على تحقيق التوازن



بين جودة القرار وسرعة اتخاذه بما يعزز الأداء التنظيمي في بيئات تنسم بعدم التأكد (Shepherd, et al, 2021: 93). ويرى الباحث انه يمكن تعريف كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي اجرائيا على انها القدرة التي تتمتع بها الإدارة الفندقية على تحقيق مستويات متقدمة من استخدام الأدوات التحليلية والقدرات المعرفية والتنظيمية بشكل أمثل لاتخاذ قرارات استراتيجية رشيقة تقلل المخاطر وتزيد من احتمالات النجاح التنافسي في بيئة معقدة مثل بيئة النشاط الفندقية).

٢- الأهمية : ويمكن الإشارة إلى أهمية كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال النقاط ادناه  
Okumus, F, 2021, 48: /Buhalis, & Leung, 2018, 57: /Koseoglu et al, 2020, 90: تسهم كفاءة اتخاذ القرار في تحسين استخدام الموارد (الغرف، الكوادر، الخدمات) مما يؤدي إلى رفع معدلات الإشغال (Occupancy Rate) وتقليل التكاليف التشغيلية.  
ب- تعزيز الميزة التنافسية : ان الفنادق التي تتخذ قرارات استراتيجية بكفاءة تكون أكثر قدرة على التكيف مع المنافسة، من خلال الابتكار في الخدمات والتسعير الديناميكي .  
ت- الاستجابة السريعة لتقلبات السوق : يساعد اتخاذ القرار بكفاءة على التعامل مع التغيرات المفاجئة مثل الأزمات الصحية أو تقلبات الطلب السياحي، مما يعزز المرونة التنظيمية .  
ث- تحسين تجربة الزبون : القرارات الاستراتيجية الفعالة تدعم تطوير جودة الخدمة والتخصيص وهو ما ينعكس إيجابا على رضا النزلاء

ج- دعم التحول الرقمي : تساعد كفاءة القرار في تبني التقنيات الحديثة مثل أنظمة إدارة الفنادق (PMS) وتحليل البيانات (Data Analytics) ، مما يعزز دقة القرارات المستقبلية.

ويرى الباحث انه في بيئة مثل بيئة العمل الفندقية الذي تتعاطم أهمية اتخاذ القرارات بالبيات كفاءة تراعي أهمية هذا القطاع وحساسيته كونه يتعاطى مع البعد الروحي وفيه ترفع مستويات أهمية القيم والمثل الأمر الذي يعني مسؤولية اعلى تلقى على كاهل الإدارات العاملة تتطلب مستوى أعلى من الحنكة في عمليات اتخاذ القرارات ومراعاة هامش اعلى من المرونة للتكيف مع طبيعة المتغيرات البيئية المتسارعة .

٣- الابعاد : من خلال العمل البحثي في اطار الإدارة الاستراتيجية اتخذت جزئية القرار الاستراتيجية ، والبيات اتخاذه ومراحله وافكاره ، موقعا متميزا من اهتمام الباحثين عبر مديات زمنية متعددة الأمر الذي افضى الى تقديم طيف واسع من النماذج التي عاجلت هذا العنصر ، الأمر الذي يقدم لأي باحث أكثر من خيار لتبني النموذج الأقرب الى الدراسة بلحاظ طبيعة المتغيرات وطبيعة المساحة الميدانية للبحث ، وفي هذا البحث تبني الباحث نموذج (Dean & Sharfman 1996) الكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي يعد الأشهر ، ومررت ابعاد هذا النموذج بمراحل تطور متعددة الأمر الذي وصلت الى الشكل الذي يعتقد أنه الأفضل وهو ما تم تبنيه : في البحث الحالي والتي يمكن تلخيصها في النقاط ادناه (Dean & Sharfman 2017:30)

أ- البعد العقلاني التحليلي (Rationality Dimension) ويعكس مدى اعتماد متخذ القرار على التحليل المنهجي للمعلومات وتقييم البدائل بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرار .

ب- البعد السياسي (Political Behavior Dimension) : ويشير هذا البعد إلى تأثير الصراعات الداخلية وتضارب المصالح بين الأطراف داخل المنظمة على عملية صنع القرار .

ت- البعد التشاركي (Participation Dimension) : وهو البعد الذي يمثل درجة إشراك العاملين وأصحاب الخبرة في عملية اتخاذ القرار بما يعزز جودة القرار وقبوله .

ت- البعد البيئي (Environmental Constraint Dimension) : وهذا البعد يعتبر العنصر الذي يعكس مدى تأثير القيود البيئية الخارجية السوق المنافسة، التشريعات على حرية وكفاءة القرار الاستراتيجي .

ويرى الباحث أن الإدارة الفندقية عليها استيعاب الابعاد المشار إليها أعلاه باعتبارها عناصر يكمل بعضها بعضا فلا يمكن



في بيئة السياحة العراقية التي تتعرض لعديد المؤثرات الاقتصادية والأزمات المختلفة اغفال البعد العقلاي وفي ذات السياق لن تتمكن أي إدارة من غض الطرف على واقع التضاد الذي يمكن ان يشكل صورة العمل الفندقية نتيجة حالة الصراع بين الأطراف المتعددة كما وانها أي تلك الإدارة تعي بشكل فاعل ان القرار الفندقية الناجح يجب ان يتسم أولاً بانه نتاج حالة من الشراكة الفعلية بين العاملين والمدراء على اختلاف المستويات الإدارية وختاماً فان أي قرار لا يأخذ بنظر الاعتبار المنافسة وحالة السوق وطبيعة البيئة التشريعية لن يكتب له النجاح ، الأمر الذي يفرض ضرورة تحقيق الفهم المتأني لمجمل عملية صناعة القرار التي يفترض أن تتم به (كفاءة).

ثانياً: العدالة التنظيمية:

١ - المفهوم : تتنوع الرؤى التي تتعامل مع ماهية العدالة التنظيمية بسبب طبيعة المتغير نفسه اذ ان مساحة المعايير فيه نسبية فيما يمكن ان يؤشر على انه عادل لذا تعددت التعريفات بهذا الخصوص اذ عرفت على (انها إدراك العاملين لمدى عدالة توزيع الموارد والنتائج داخل المنظمة، وعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدالة المعاملة الإنسانية التي يتلقونها. (Greenberg, 2019: 5) ، كما عرفت على انها (تقييم الموظفين لمدى نزاهة وشفافية العمليات التنظيمية، وكيفية تأثير هذه العمليات على حقوقهم وواجباتهم داخل العمل. (Cropanzo, 2020: 340) ، وفي سياق متصل عرفت على انها (درجة إدراك العاملين لعدالة القرارات الإدارية وطريقة تنفيذها، وتأثير ذلك على سلوكهم الوظيفي مثل الالتزام التنظيمي والأداء (Hasan, 2021: 350) )

ويرى الباحث انه يمكن تعريف العدالة التنظيمية اجرائياً على انها إدراك العاملين في المنظمة الفندقية لمدى اتساق وعدالة القرارات والممارسات التي تتبناها الإدارات الفندقية، بما يشمل عدالة توزيع النتائج، وعدالة الإجراءات المتبعة في صنع القرار، وعدالة أسلوب المعاملة، بما يعكس التزام المنظمة بالإنصاف والشفافية ويؤثر في اتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة الفندقية.

٢- الأهمية : ويمكن بيان أهمية العدالة التنظيمية كمفهوم مترسخ في أي منظمة فندقية من خلال النقاط ادناه :

(Zipay, et al, 2022: 735, Rupp et al, 2017: 492) )

أ- تعزيز رضا العاملين : اذ تسهم العدالة التنظيمية في خلق شعور بالإنصاف بين العاملين في الفنادق، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويقلل من الشكاوى والصراعات داخل بيئة العمل الفندقية الحساسة .

ب- تقليل معدل دوران العمل : حينما يدرك الموظفون وجود عدالة في توزيع الحوافز والترقيات ينخفض معدل ترك العمل (Turnover Rate) ، وهو أمر بالغ الأهمية في قطاع يتميز بإشكالية مزمنة تتمثل في ارتفاع معدل دوران العمل .

ت- تحسين جودة الخدمة : ان تحقق مستوى اعلى من العدالة التنظيمية ينعكس إيجاباً على سلوك العاملين، مما يدفعهم لتقديم خدمة أفضل للزلاء، وبالتالي تحسين تجربة الزبون في صناعة تعتمد أساساً على مستوى ما هو متحقق من الرضا كمؤشر للنجاح.

ث- تعزيز الالتزام التنظيمي : وهنا يمكن القول انه عندما يشعر العاملون اهم في بيئة عادلة فان ذلك يعني مستوى أكبر من الولاء تجاه الفندق، مما يعزز التزامهم بأهداف المنظمة واستعدادهم لبذل جهد إضافي والقيام بالأعمال بشكل طوعي ومبدع .

ج- دعم السمعة المؤسسية : وفي هذا البعد يعتقد المختصين بإسهام العدالة التنظيمية في بناء صورة إيجابية للفندق كبيئة عمل عادلة، الأمر الذي يجذب الكفاءات البشرية ويعزز ثقة العملاء والشركاء وهو أمر مهم في بيئة العمل الفندقية المعتمدة أساساً على مستوى الصورة الذهنية والسمعة كأصول فاعلة ومهمة .

٣- الأبعاد : ان مؤشر تنوع الأبعاد وتعدد النماذج الخاصة باي متغير دليل واضح على أهمية ذلك المتغير الأمر الذي يدفع الباحثين الى تحديد الأطر الفكرية له فضلاً عن مؤشر حيوية ذلك المتغير بما ينعكس على تجدد الأفكار التي تطرح بشأنه، وقد

(Colquitt, J. A, 2001: 370, Colquitt et al, 2013: 200) )

أ- العدالة التوزيعية : وهو البعد الذي يعنى بمدى ما هو متحقق من عدالة في توزيع المكافآت والرواتب والترقيات والموارد بين

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثالث  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



العاملين استناداً إلى الجهد والأداء والاستحقاق وغيرها من المعايير .

ب- العدالة الإجرائية: وفي هذا البعد ينظر الى العدالة التي تتسم بما الإجراءات والطرق التي تتخذ بها القرارات داخل المنظمة، مثل الشفافية، الاتساق، وإتاحة الفرصة للمشاركة في ظل المؤشرات التي يفترض أن تسود في بيئة العمل الفندق.

ت- العدالة التفاعلية : وفي هذا السياق يتم تأطير مفهوم العدالة من خلال مستوى جودة التعامل الإنساني بين الإدارة والعاملين، من حيث الاحترام، اللباقة، وتوضيح القرارات بشكل مناسب والتعاطي بروح إنسانية وهي الأهم في مجال عمل مثل صناعة الفنادق .

ويرى الباحث انه في عالم منظمات العمل الفندقية الذي يعتمد العنصر البشري كغاية ووسيلة باعتباره مقدم ومستهلك الخدمة فضلاً عن حساسية الخدمة للتفاعل الإنساني باعتبارها أساسا غير ملموسة وتنتج وتستهلك في أن واحد بالتالي يختصر الضيف كامل هيكل المنظمة الفندقية في صورة شخصها والعاملين فيها وقدرتهم على تقديم الأفضل في ظل مثل هذه المعطيات فإن إحساس الفرد العامل بانه ينتمي الى منظمة عادلة يعني بالضرورة رغبته على تقديم الأفضل وإنجاز مجمل الوظائف والمهام بأسلوب مرتكز على فكرة الولاء تجاه هذه المنظمة التي تعامله بأسلوب عادل تنظيمياً .

المبحث الثالث - الجانب الميداني

أولاً - الإحصاء الوصفي

يختص هذا الجزء من البحث بالإحصاء الوصفي لوصف وتشخيص نتائج استجابات أفراد العينة وتحليلها وتفسيرها حول متغيرات النموذج المختبر في الدراسة الحالية (كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي / العدالة التنظيمية ) على مستوى عينة من القيادات العليا والوسطى العاملين في عينة من فنادق محافظة كربلاء والنجف المقدستين والمقدرة بـ (١٩٧) مبحوث، وسوف يتم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية الوصفية وهي كل من (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، وترتيب الفقرات اتجاه الاجابة ) وفق آراء أفراد العينة وإجاباتهم، فضلاً عن التعرف على ميوهم واتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس **Five Likert Scale** في استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، والمكون من خمسة مستويات تراوحت بين (١-٥)، وكما موضح في الجدول

الجدول (٤) المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

مُستوى الإجابة	الاوران المُرجحة		المُتوسط المُرجح		الإجابة
لا اتفق تماماً	36%	20%	1.8	1	لا اتفق تماماً
لا اتفق	52%	36.2%	2.6	1.81	لا اتفق
غير مُتأكد	68%	52.2%	3.4	2.61	غير مُتأكد
اتفق	84%	68.2%	4.2	3.41	اتفق
اتفق تماماً	100%	84.2%	5	4.21	اتفق تماماً
طول الفئدة = $1 - 0.5 = (0.5/4) = 0.125$					
الوسط الفرضي = $3 = 0.125/10 = 0.0125$					

Research Methods for Business: .(٢٠١٦). Source: Sekaran, U., & Bougie, R  
٢١٧-٢١٤:٧th ed.). Wiley.PP) A Skill-Building Approach

١ - الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل كفاءة القرار الاستراتيجي

من خلال النتائج التي تضمنها الجدول ادناه تبين ان متغير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي حقق وسطا حسابيا ٣,٤٧٩ , وبما يفوق الوسط الفرضي البالغ ٣ وانحراف معياري ٠,٨٠٩ , وهو مؤشر يؤكد توافره في ذهنية افراد العينة باعتبارها تولى اهتماما



كبير لتبني البات كفوءة في عملية اتخاذ القرارات المهمة ، وعلى صعيد الابعاد الفرعية جاء البعد البيئي أولاً بمعامل اختلاف ٢٤,٩٤ وبوسط حسابي ٣,٥٤٠ وهو ما يعني ان عناصر البيئة العامة أو بيئة المهمة هي الأكثر فاعلية في عملية اتخاذ القرار بالذات اذا ما لاحظنا أن عنصر مثل المنافسة في غط السياحة الدينية في موقع مكنتظ مثل كربلاء والنجف يحدد الى حد كبير ماهية القرارات المتخذة في ظل حالة التنافس المحموم في هذا القطاع ، وجاء البعد العقلاني رابعاً بمعامل اختلاف ٢٥,٣١ وبانحراف معياري ٠,٨٨٠ وهو ما يستوجب الاهتمام به من قبل الإدارات العاملة اذ انها أي تلك الإدارات غالباً ما تبني البات اتخاذ القرارات بأسلوب غمطي تقليدي يركز على الخبرة الذاتية أكثر منه اعتماداً على الوسائل والأساليب العلمية والتحليلية القائمة على بيانات يتم معالجتها وفق الأطر والمسارات العلمية المناسبة.

الجدول رقم ٥ الإحصاء الوصفي لكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي

ت	المتغير المستقل / الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف	ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة
1	البعد العقلاني/ التحليلي	3.477	0.880	25.31	4	جيد
2	البعد السياسي	3.431	0.861	25.09	2	جيد
3	البعد التشاركي	3.468	0.878	25.31	3	جيد
4	البعد البيئي	3.540	0.883	24.94	1	جيد
		3.479	0.809	23.25		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

٢ - الإحصاء الوصفي لمغیر العدالة التنظيمية .

من خلال الجدول ادناه يظهر أن المتغير المعتمد (العدالة التنظيمية) حقق وسطاً حسابياً ٣,٤٤٩ , اعلى من المتوسط الفرضي ٣ وبانحراف معياري ٠,٧٩٦ , وهو مؤشر تحقق المتغير ضمن البات عمل الفنادق عينة البحث ، وعلى صعيد الابعاد الفرعية جاء بعد (العدالة الإجرائية) أولاً بوسط ٣,٥٠٧ , ومعامل اختلاف ٢٣,٩٨٨ , وهو مؤشر وطبيعة عمل الفنادق التي غالباً ما تخضع للرقابة من الجهات السياحية المسؤولة الامر الذي يضع العمل وفق الأطر الإدارية المعتمدة في مقدمة سلم الأولويات بالنسبة للإدارات المسؤولة، وجاء بعد العدالة التوزيعية أخيراً بوسط ٣,٣٨٤ , ومعامل اختلاف ٢٧,٠٤ , وهو الأمر الذي يستحق مستوى اعلى من الاهتمام من خلال ترسيخ البات توزيع المكافآت المادية والمعنوية وفق اطر عادلة تؤمن تحقيق اعلى مستوى من الرضا للعاملين لانه خلاف ذلك يعني مناخ تنظيمي مضطرب لا يمكن ان يقدم فيه أي عنصر ما هو مأمول من مستويات أداء وإنجاز للمهام المؤكدة .

الجدول رقم ٦ الإحصاء الوصفي للمتغير المعتمد العدالة التنظيمية

ت	المتغير المعتمد / الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُعامل الاختلاف	ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف	اتجاه الاجابة
1	العدالة التوزيعية	3.384	0.915	27.04	3	متوسط
2	العدالة الإجرائية	3.507	0.841	23.98	1	جيد

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثالث  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)

3	العدالة التفاعلية	3.457	0.869	25.14	2	جيد
		3.449	0.796	23.08		

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

اما بالنسبة لترتيب ابعاد البحث التفسيري (كفاءة القرار الاستراتيجي) والمستحيب (العدالة التنظيمية) في نشاط السياحة الدينية ، جاء العدالة التنظيمية أولا بالوسط الحسابي ٣,٤٤٩ و انحراف معياري ٠,٧٩٦ وبمعامل اختلاف ٢٣,٠٨ وكان المتغير كفاءة القرار الاستراتيجي ثانيا بوسط حسابي ٣,٤٧٩ و بمعامل اختلاف ٢٣,٤٥  
الجدول رقم ٧ ترتيب ابعاد البحث التفسيري والمستحيب

ت	المتغير المعتمد / الابعاد	الوسط	مُعامل الاختلاف	ترتيب الابعاد حسب معامل الاختلاف
1	كفاءة القرار الاستراتيجي	3.479	0.809	الثاني
2	العدالة التنظيمية	3.449	0.796	الاول

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ثانياً - اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادقي محافظتي كربلاء والنجف المقدستين ،

العدالة التنظيمية = ٠,٤٤٢ + ٠,٨٦٤ كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي

تشير النتائج التي يتضمنها الجدول ٨ ادناه إلى أن كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي كمتغير مستقل يحدث تأثيراً ذا دلالة معنوية في العدالة التنظيمية التي تتبناها الإدارات الفندقية في محافظتي كربلاء والنجف، حيث تُسهم الممارسات الاستراتيجية الفعالة في تحفيز الأفراد وتوجيه التنظيم نحو بيئة عادلة متكاملة. ويتجسد هذا التأثير من خلال قدرة الإدارة على تهيئة الظروف الملائمة ، سواء من خلال إشراك الأطراف المعنية في صناعة القرار، أو من خلال تعبئة الموارد البشرية والتكنولوجية بما يضمن الشراكة الحقيقية بين الإدارة والعاملين، وهو ما يُشكل الأساس في بناء منظومة عادلة تنظيمياً إذ سجلت قيمة (t) المستخرجة (β) لمتغير كفاءة القرار الاستراتيجي ٢٥,٦٩٠ وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية ١,٩٨٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية ل (β) لمتغير كفاءة القرار الاستراتيجي. ويتبين من قيمة β بأن زيادة كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى رفع نسبة ما هو متحقق من عدالة تنظيمية بنسبة (٨٦٪)، ومن قيمة (Adj R<sup>2</sup>) يتبين بأن كفاءة القرار الاستراتيجي تفسر ما نسبته (٧٧٪) من المتغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية المتحققة في الفنادق عينة البحث وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة للبحث .

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١-١ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد العقلاني (التحليلي) في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادقي محافظتي كربلاء والنجف المقدستين

العدالة التنظيمية = ١,٢٦ + ٠,٦٩٧ البعد العقلاني (التحليلي)

يتبين من الجدول ٨ ادناه ان قيمة (F) الاحتسابية سجلت ما قيمته ٢٨٥,٠٥٨ إذ انها أكبر من قيمة الجدولية ل (F) البالغة ٣,٩٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهو ما يؤكد قبول الفرضية ، إذ تشير النتائج إلى أن البعد التحليلي يحدث تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز العدالة التنظيمية داخل فنادق كربلاء والنجف، حيث يُسهم اعتماد الآليات العلمية والتحليلية في اتخاذ





القرارات الاستراتيجية في خلق بيئة تنظيمية أكثر تفاعلاً وافتتاحاً على تبادل المعرفة والتعاون ، ويظهر هذا التأثير في قدرة إدارة الفنادق على تبني البرامج الممنهجة والمبنية على البيانات الدقيقة ، ما يوفر أرضية مشتركة تسهل تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين والجهات المرتبطة بالفندق ، إذ سجلت قيمة (t) المستخرجة (β) للبعد العقلاني / التحليلي ١٦,٨٨٤ . وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وهذا يُشير الى ثبوت معنوية ل(β) للبعد التحليلي كما ويتبين من قيمة ل(β) بأن زيادة تبني البعد العقلاني التحليلي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة العدالة المتحققة بنسبة (٦٩٪) ومن قيمة  $R^2$  (Adju) يتبين بأن البعد التحليلي يُفسر ما نسبته (٥٩٪) من المتغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية .

١-٢ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد السياسي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادقي محافظتي كربلاء والنجف المقدستين العدالة التنظيمية = ٠,٧٤٦ + ٠,٨٠٧ البعد السياسي

من خلال الجدول ٨ ادناه يظهر أن قيمة (F) الحسوبة حققت ما قيمته ٤٢٦,٩٢٧ إذ انها أكبر من قيمة الجدولية ل (F) البالغة ٣,٩٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذا يتم قبول الفرضية تشير النتائج إلى البعد السياسي يُحدث تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز العدالة التنظيمية في فنادق كربلاء والنجف ، إذ تُسهم قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات التي تؤمن الطيف الأوسع من مصالح الجهات المختلفة في بناء بيئة فندقية عادلة كما سجلت قيمة (t) المُستخرجة ل (β) للبعد السياسي ٢٠,٦٦٢ وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يُشير الى ثبوت معنوية ل(β) للبعد السياسي ، إذ يتبين من قيمة (β) بأن زيادة البعد السياسي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة العدالة التنظيمية بنسبة (٧٤٪) .

١-٣ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد التشاركي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادقي محافظتي كربلاء والنجف المقدستين العدالة التنظيمية = ٠,٧٢٠ + ٠,٩٥٤ البعد التشاركي

يتبين من الجدول ادناه تحقيق قيمة (F) الحسوبة مقدار ٣٣٢,٠٦٥ وهي أكبر من قيمة الجدولية ل (F) البالغة ٣,٩٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة و تُشير النتائج إلى أن البعد التشاركي يُحدث تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز العدالة التنظيمية في فنادق كربلاء والنجف ، حيث يؤدي دعم التعلم المستمر ونشر الثقافة التشاركية والتفاعل الإيجابي بين الأفراد إلى بناء قاعدة من الثقافة التنظيمية الراسخة والمشاركة بين الموظفين ، وبما يعزز من روح التعاون والتكامل بين الوحدات الإدارية، الأمر الذي يُعد ركيزة أساسية في رفع مستوى الشعور بالعدالة داخل المنظمة الفندقية ، إذ سجلت قيمة (t) المُستخرجة ل (β) للبعد التشاركي ١٨,٢٢٣ . وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى دلالة ٠,٠٥ وهو يشير الى ثبوت معنوية ل(β) للبعد التشاركي ، كما ويتبين من قيمة (β) بأن زيادة البعد التشاركي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة العدالة التنظيمية بنسبة (٧٢٪) . ومن قيمة  $R^2$  (Adju) البالغة (٣١٠) يتبين بأن البعد التشاركي يفسر ما نسبته (٦٢٪) من المتغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية

١-٤ - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البيئي في تحقيق العدالة التنظيمية في فنادقي محافظتي كربلاء والنجف المقدستين

العدالة التنظيمية = ٠,٧٤٢ + ٠,٧٨٩ البعد البيئي

من خلال الجدول ٨ ادناه يظهر ان قيمة (F) الحسوبة حققت ما قيمته ٥٢٧,٤٩٢ ، إذ انها أكبر من قيمة الجدولية ل (F) البالغة ٣,٩٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لذلك يتم قبول الفرضية إذ تشير النتائج إلى أن البعد البيئي يُحدث تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز العدالة التنظيمية داخل فنادق كربلاء والنجف ، حيث تُسهم القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية التي تتبناها الإدارة والمُستمدة من تأثير البيئة المحيطة بإطارها العام وبيئة المهمة على وجه الخصوص في رفع مستوى قناعة الافراد بان ما يسود من مناخ تنظيمي في الفندق يُوصف انه عادل تنظيمياً ، إذ سجلت قيمة (t) المُستخرجة ل (β) للبعد البيئي ٢٢,٩٦٧ وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة ١,٩٨٤ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهذا يُشير الى ثبوت معنوية ل(β) للبعد البيئي . كما ويتبين من قيمة (β) بأن زيادة البعد البيئي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة العدالة التنظيمية بنسبة (٧٨٪) ومن قيمة  $R^2$  (Adju) يتبين بأن البعد البيئي يُفسر ما نسبته ٧٢٪ من المتغيرات التي تطرأ على العدالة



لتنظيمية

جدول (٨) المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر ابعاد كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في العدالة التنظيمية

القرار	Sig	F	Adju R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	t	المتغير المعتمد / الأبعاد	المتغير المعتمد
قبول الفرضية			0.592				(α)	البعد العقلاني/ التحليلي
							(β)	
قبول الفرضية			0.685				(α)	البعد السياسي
							(β)	
قبول الفرضية			0.628				(α)	البعد التشاركي
							(β)	
قبول الفرضية			0.729				(α)	البعد البيئي
							(β)	
قبول الفرضية			0.771				(α)	كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي
							(β)	
<b>N=197</b> <b>F=3.94</b> <b>t=1.984</b> <b>الجدولية</b>								

العدالة التنظيمية

السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتم اختبار تأثير كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي بابعاده في تحقيق العدالة التنظيمية وفق المعادلة ادناه

$$Y = 0,438 + 0,066X_1 + 0,229X_2 + 0,150X_3 + 0,423X_4$$

ومن خلال الاطلاع على الجدول ٩ ادناه بلغت قيمة (F) الخسوية للأنموذج المقدرة ١٧٩,٩٤٩ وهي أكبر من قيمة الجدولية ل (F) البالغة ٢,٤٦ عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبناء على ذلك فان كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي بابعاده الأربعة (التحليلي / السياسي / التشاركي / البيئي) تُحدث تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز العدالة التنظيمية في فنادق كربلاء والنجف، حيثُ يعمل هذا التوجه الاستراتيجي المتكامل على تهيئة بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة ونقل الخبرات بين الأفراد والوحدات ويتجسد هذا التأثير في قدرة الإدارة على إشراك الأطراف المؤثرة في اتخاذ القرار، وتوفير الموارد اللازمة، وتطوير



مهارات العاملين بما يمكنهم من إنتاج المعرفة وتوظيفها بفعالية، فضلاً عن تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على التعاون والانفتاح. ويُعد هذا التكامل بين الأبعاد الاستراتيجية عاملاً جوهرياً في بناء منظومة تعزز من جودة الأداء، وتساهم في خلق بيئة مرنة تدعم الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات، ما يجعل فكر العدالة التنظيمية جزءاً أصيلاً من البنية المؤسسية للفنادق مشفوعاً بشعور الأفراد بذلك.

يتبين من قيمة  $R^2$  (Adj) بان أبعاد اتخاذ القرار الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (٧٨) من التغيرات التي تطرأ على العدالة التنظيمية.

يتبين من قيم اختبار (t) الأبعاد (التشاركي / السياسي / البيئي) والبالغة قيمها ١,٣١٦/٧,٥٣٣/٢,٤٨٨ على التوالي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة ١,٩٨٤ وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي للابعاد (التوزيعية / الإجرائية / التفاعلية) على التوالي.

يتبين من قيمة معامل الميل الحدي للابعاد التشاركي / السياسي / البيئي بان زيادة الأبعاد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في العدالة التنظيمية بنسبة ٢,١٥,٢٢ على التوالي.

أوضحت النتائج ان بعد العقلاني (التحليلي) ليس له تأثير يذكر في النموذج اذ يتبين من قيمة اختبار (t) والبالغة ١,١٦٢ وهي أصغر من قيمة (t) الجدولية البالغة ١,٩٨٤ وعليه لا يوجد تأثير للبعد في النموذج بصورة عامة جدول (٩) المؤشرات الإحصائية الأبعاد كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي معاً في العدالة التنظيمية

Sig	F	R <sup>2</sup> Adj	R <sup>2</sup>	R المتعدد	القرار	Sig	t	β	α	ابعاد كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي
.000	179.949	0.785	0.789	0.888	غير دال	0.247	1.162	0.066	0.438	العقلاني/ التحليلي
					دال	0.001	2.488	0.229		التشاركي
					دال	0.012	2.533	0.150		السياسي
					دال	0.000	7.131	0.423		البيئي
2.46						F الجدولية				
1.984						t الجدولية				
عدد الأبعاد المقبولة (المؤثرة) = ٣ (التشاركي / السياسي / البيئي)										
عدد الأبعاد غير المقبولة (غير المؤثرة) = ١ (العقلاني (التحليلي)										

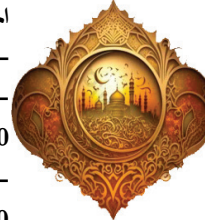
المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤشر البعد البيئي في عملية اتخاذ القرار هو الأبرز بمعنى ان عناصر البيئة العامة أو بيئة المهمة هي الأكثر فاعلية في عملية اتخاذ القرار بالذات اذا ما لاحظنا ان عنصر مثل المنافسة في نمط السياحة الدينية في موقع مكتظ مثل كربلاء والنحيف يحدد والى حد كبير ماهية القرارات المتخذة في ظل حالة التنافس المحموم في هذا القطاع .

٢- بينت نتائج الدراسة الميدانية ان الإدارات غالباً ما تتبنى اليات اتخاذ القرارات بأسلوب نمطي تقليدي يركز على الخبرة الذاتية أكثر منه اعتماداً على الوسائل والأساليب العلمية والتحليلية القائمة على بيانات يتم معالجتها وفق الأطر والمسارات



العلمية المناسبة.

٣- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مؤشر العدالة الإجرائية جاء في المقدمة الأمر الذي يتسق وطبيعة عمل الفنادق التي غالباً ما تخضع للرقابة من الجهات السياحية المسؤولة الأمر الذي يضع العمل وفق الأطر الإدارية المعتمدة في مقدمة سلم الأولويات بالنسبة للإدارات المسؤولة .

٤- من خلال الدراسة الميدانية ظهرت حالة تراجع لمؤشر العدالة التوزيعية بما يؤثر تراجع الآليات المعتمدة في عملية توزيع المكافآت والحوافز الأمر الذي مؤدها بالنهاية خلق مناخ تنظيمي غير صحي لا يرسخ مبدأ الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين .

٥- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير معنوي لكفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي في العدالة التنظيمية .

ثانياً - التوصيات والمقترحات

أ- التوصيات

١- ضرورة اعتماد الآليات الحديثة في عمليات اتخاذ القرار، والمتضمنة تبني البرامج والصيغ الرقمية التي تركز على بيانات ومؤشرات تعكس واقع العمل الفندقي بما يؤمن اتخاذ قرارات أكثر دقة وملائمة وبما ينسجم مع اطر الإدارة الاستراتيجية المتقدمة .

٢- وجوب تبني الليات وبرامج عادلة ومنصفة في عملية توزيع المكافآت والحوافز المالية واعتماد مبدأ منح أي امتياز وفق ما هو مقدم من مجهود ، اذ ان شعور أي فرد بحالة من غمط الحقوق ينعكس بالضرورة على مجمل الأداء ويخلق مناخ تنظيمي قلق داخل المنظمة الفندقية .

٣- الانفتاح على البرامج الحديثة واستلهاهم التجارب الفندقية المتطورة في عالم الإدارة الاستراتيجية ومسارات اتخاذ القرارات الاستراتيجية اذ تطور هذا المسار بشكل كبير في عالم الفنادق على صعيد التجارب الإقليمية والدولية وحقق مستويات غاية في التطور من معايير ومناهج واليات .

٤- تبني استراتيجيات تدريب للقيادات بشتى المستويات تركز في المقام الأول على تزويدهم بمهارات التعاطي بانفتاح مع العاملين والاندماج مع المستويات التشغيلية لان قرب الإدارة من العاملين يعني بالضرورة شعورهم بمستوى اعلى من العدالة والانتماء الأمر الذي ينعكس بالضرورة على مستوى ما هو مقدم من أداء فردي وجماعي .

ب- المقترحات : يمكن بيان اهم المقترحات بالنقاط التالية:

١- تأثير برامج اتخاذ القرار الاستراتيجي في تحقيق الولاء التنظيمي

٢- تأثير العدالة التنظيمية في تحقيق الاجماع الاستراتيجي

٣- تأثير القرار الاستراتيجي في بناء المنظمة السياحية الذكية

المصادر:

Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71,41-50.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236



- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2020). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 338–359
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (2017). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396
- Elbanna, S. (2020). How much does the quality of strategic decision making matter? Evidence from the Middle East and North Africa. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102356
- Elbanna, S., & Child, J. (2022). The influence of decision-making processes on strategic outcomes: The role of environmental dynamism. *Journal of Management Studies*, 59(3), 745–772
- Greenberg, J. (2019). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 45(1), 1–25
- Hassan, S. (2021). Organizational justice and employee outcomes: The role of trust and fairness perceptions. *Public Organization Review*, 21(2), 345–362
- Koscoglu, M. A., Rahimi, R., Okumus, F., & Liu, J. (2020). Bibliometric studies in tourism and hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102516
- Okumus, F. (2021). Strategic management in the hospitality industry: Current trends and future directions. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102938
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2019). Strategic decisions: The role of management and context. Springer
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2017). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating role of perceived fairness. *Personnel Psychology*, 70(3), 489–520
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley. PP:214–217
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2020). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 934–964
- Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2022). Bringing “justice” back into organizational justice: Advancing theory and research. *Academy of Management Annals*, 16(2), 733–745

فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد (١١) المجلد الثالث  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م

**Website address**

**White Dome Magazine**

**Republic of Iraq**

**Baghdad / Bab Al-Muadham**

**Opposite the Ministry of Health**

**Department of Research and Studies**

**Communications**

**managing editor**

**07739183761**

**P.O. Box: 33001**

**International standard number**

**ISSN3005\_5830**

**Deposit number**

**In the House of Books and Documents (1127)**

**For the year 2023**

**e-mail**

**Email**

**off reserch@sed.gov.iq**

**hus65in@gmail.com**



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد (١١)



فصلية تُعنى بالبحوث والدراسات الإنسانية والاجتماعية العدد ( ١١ ) المجلد الثالث  
السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م



السنة الثالثة ذي القعدة ١٤٤٧ هـ آيار ٢٠٢٦ م العدد ( ١١ )



**General supervision the professor**

**Alaa Abdul Hussein Al-Qassam**

**Director General of the**

**Research and Studies Department editor**

**a . Dr . Sami Hammoud Haj Jassim**

**managing editor**

**Hussein Ali Muhammad Hassan Al-Hassani**

**Editorial staff**

**Mr. Dr. Ali Attia Sharqi Al-Kaabi**

**Mr. Dr. Ali Abdul Kanno**

**Mother. Dr . Muslim Hussein Attia**

**Mother. Dr . Amer Dahi Salman**

**a. M . Dr. Arkan Rahim Jabr**

**a. M . Dr . Ahmed Abdel Khudair**

**a. M . Dr . Aqeel Abbas Al-Raikan**

**M . Dr . Aqeel Rahim Al-Saadi**

**M. Dr.. Nawzad Safarbakhsh**

**M. Dr . Tariq Odeh Mary**

**Editorial staff from outside Iraq**

**a . Dr . Maha, good for you Nasser**

**Lebanese University / Lebanon**

**a . Dr . Muhammad Khaqani**

**Isfahan University / Iran**

**a . Dr . Khawla Khamri**

**Mohamed Al Sharif University / Algeria**

**a . Dr . Nour al-Din Abu Lihia**

**Batna University / Faculty of Islamic Sciences / Algeria**

**Proofreading**

**a . M . Dr. Ali Abdel Wahab Abbas**

**Translation**

**Ali Kazem Chehayeb**