

أثر الذكاء المنظمي في القدرات الجوهرية**دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الدرجة الأولى بمدينة بغداد**

م. د. يسرى محمد حسين الجامعة المستنصرية /كلية العلوم السياحية

المستخلص

هدف البحث للتعرف على علاقة الارتباط والاثربين (الذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية) , وقد طبق البحث في المنظمات الفندقية للدرجة الأولى بمدينة بغداد , وتتمثل عينة من الفنادق التي بلغ عددها (14) فندق من الدرجة الأولى, استخدم البحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تضمنت (12) سؤال , ثم تم تحليل الإجابات للوصول إلى النتائج النهائية للبحث عبر استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية (الوسط الحسابي , الانحراف المعياري , معامل الاختلاف) وذلك من خلال البرنامج (SPSS) , ثم يسعى البحث لاختبار الفرضية الرئيسية لعلاقات الارتباط والاثربين متغيرات البحث , ثم توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها : يوجد لدى المنظمة الفندقية قدرة على خلق المعرفة وتدفعها بين المديرين العاملين في المستويات الادارية ويعزى ذلك إلى وجود الثقافة بينهم والقدرات الجوهرية واعدادهم لبرامج تدريبية لاكتسابها بشكل متطور. كما وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات كان اهمها: التركيز والاهتمام بالمعرفة واكتسابها لزيادة قدرتها على التغييرات الحاصلة في المنظمة الفندقية ثم الاستجابة لها وبشكل فعال باستخدام الاساليب العلمية والطرق المناسبة واستخدامها للقدرات الجوهرية وتحسين ادائها في ظل الظروف الحالية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنظيمي , القدرات الجوهرية.

Abstract :

The Search aimed to identified the relationship of correlation and impact between (Organizational intelligence and core competencies), The research applied in first class Hotels in Baghdad. The sample represented a number of hotels (42) The questioner used as the main tool in the research to collect data, which included (12) questions, then the answered have analyzed to get the final finding for the research through using asets of statistic methods arithmetical mean, standard deviation, coefficicut of variation by (SPSS) software. Then the research seeks to examine the Main hypothesis for the relationship of correlation and impact between research variable, the search finding out a sets of conclusions and the most are: The Hotels Organizations had the ability to create a knowledge and flowing it among the Mangers who work in administrative levels due to have a culture among then and core competencies which to creat and deploy a knowledge, prepare training program to acquire in progressed way. The research as resulting a sets of recommendations are: Interesting in acquiring a knowledgement and increased its abilities on variation that happened in the hotels organization, then respond to it effective way by using scientifically methods, the proper or suitable ways and using core competencies to enhance performance in the current circumstances.

Key words: Organizational intelligence , core competencies

المقدمة

تحاول المنظمات الفندقية في الوقت الحاضر توجيه اهتمامها وبشكل كبير نحو الذكاء المنظمي وذلك لأنه يدخل في جميع الاعمال , ونتيجة للتطور الهائل ادركت المنظمات ان مفتاحها الرئيس لكفاءة عملها وبقائها نتيجة لما تمتلكه من قدرات جوهرية تتمثل برأس المال البشري والموارد التنظيمية والمادية والتكنولوجية ولديها الرغبة بالتعلم وقادرة على تشجيع الافراد العاملين باكتساب مهارات وبناء قدرات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية للنهوض بالمنظمة. إذ تشكل القدرات الإطار العام لكافة مهام المنظمة كجودة الخدمة أو المنتج وسرعة الاستجابة لتلبية حاجات ومتطلبات الضيف المتجددة التي تتطلب مهارات وقدرات وقابليات متميزة ولديها قدرة لوضع استراتيجيات فاعلة تستطيع الاستجابة للبيئة والاستباقية لاغتنام الفرص مقارنة مع المنظمات الفندقية الاخرى المنافسة لها ضمن نفس القطاع , لذا يسعى البحث الحالي لوضع المعالجات الفكرية لمفهوم الذكاء المنظمي , والقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية مجتمعاً للبحث .

وقد تناول البحث اربعة محاور كان المحور الأول لمنهجية البحث والمحور الثاني للإطار النظري والمحور الثالث الجانب العملي للبحث , اما المحور الرابع فكان للاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث**أولاً: مشكلة البحث**

فرضت بيئة الاعمال المعاصرة على المنظمات الفندقية بزيادة قدرتها في الاهتمام وتعزيز موقعها التنافسي مع بقية المنظمات الفندقية للدرجة الأولى بمدينة بغداد وذلك من خلال المديرين لهذه المنظمات , فالمنظمة الفندقية التي ترغب في البقاء والاستمرار عليها ان تمتلك خصائص وقدرات للذكاء المنظمي وقادرة على تحقيق التنافس مع موائمتها مع البيئة المحيطة بها والتغلب على الظروف المتغيرة , وقد تجسدت مشكلة البحث من خلال الاجابة على التساؤل الاساسي والذي مفاده:

هل توجد علاقة ارتباط وأثر بين الذكاء المنظمي وابعاد القدرات الجوهرية وما هو؟ , وما هو واقع كلاً منهما في المنظمات الفندقية؟

ثانياً: أهمية البحث

تظهر اهمية البحث من اهمية المتغيرات التي يعالجها (الذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية) وهذين المتغيرين هما هدف تسعى المنظمة الفندقية للوصول اليه , فضلاً عن إنه موضوع يحتاج البحث والتقصي مع قياس علاقتهما وتحدد اهمية البحث بالآتي:

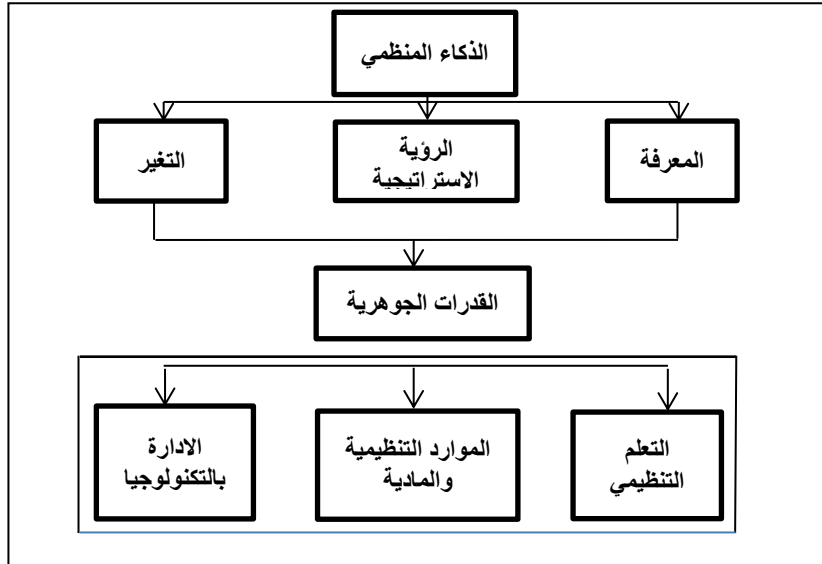
1. تسليط الضوء على واقع الذكاء المنظمي لتعزيز القدرات الجوهرية للمنظمات الفندقية المبحوثة من اجل تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها ثم تقديم التوصيات بشأنها.
2. يسهم هذا البحث في تكوين نظام معرفي وتطبيقي لكي يستطيع المديرين للمنظمات الفندقية المبحوثة من التعامل مع الذكاء المنظمي.
3. الاستفادة من النتائج لمحاولة تطبيق المتغيرات في المنظمات الفندقية المبحوثة للدرجة الأولى في مدينة بغداد والتي ستوضح مدى استخدام الذكاء المنظمي وسبل استثماره لتعزيز القدرات الجوهرية

ثالثاً: اهداف البحث

1. توجيه نظر المنظمات الفندقية للذكاء المنظمي وأثره بالقدرات الجوهرية ومستوى اهميته في تحقيق البقاء والاستدامة.
2. تحديد وتشخيص العلاقة بين كل من ابعاد الذكاء المنظمي وابعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية عينة البحث.
3. دراسة أثر كل من ابعاد الذكاء المنظمي وابعاد القدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية عينة البحث.

رابعاً: إنموذج البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) الإنموذج الفرضي للبحث ويعبر عن المتغيرات الرئيسية لأبعاد الذكاء المنظمي (المتغير المستقل) وابعاد القدرات الجوهرية (المتغير المعتمد) , كما يعبر عن مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون اما بشكل عملي أو كفي لتجميع الملامح الرئيسية للواقع الذي يتم الاهتمام به.



الشكل (1) الإنموذج الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة

خامساً: فرضية البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء المنظمي وابعاد القدرات الجوهرية
2. توجد علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين ابعاد الذكاء المنظمي وابعاد القدرات الجوهرية.

سادساً: ادوات جمع البيانات والتحليل الاحصائي

اعتمدت الباحثة على استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات للجانب الميداني كونها تعد اداة رئيسة , ثم تحليلها النتائج بواسطة العديد من المقاييس الاحصائية. سابعاً: مجتمع وعينة البحث
تضمن مجتمع البحث من (14) فندقاً من الدرجة الأولى في مدينة بغداد , وقد تم اختيار عينة البحث المتكونة من مديري المنظمات المبحوثة وتم اختيار (6) منها , وتم توزيع الاستبانة عليهم حيث بلغ عددها (72) مديراً على (6) فنادق وبقاع (12) استبانة لكل منظمة فندقية , وتم استعادتها بعد ملئها عدا (6) منها كانت غير صحيحة (حيث كان لكل فندق استبانة واحدة غير صحيحة) , والباقي (66) استبانة صحيحة .

ثامناً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي و التحليلي الاستدلالي لبيان واقع الذكاء المنظمي ومدى علاقته وأثره في المنظمات الفندقية المبحوثة.

تاسعاً: الحدود الزمانية

تمثلت بمدة اعداد البحث العملي على الفنادق المبحوثة وبأفق زمني أمتد من تاريخ 2021/1/5 ولغاية 2021/8/3 .

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: الذكاء المنظمي

1. مفهوم الذكاء المنظمي

ظهرت ملامح العقل المنظمي في الثمانينيات من العقد الاخير حيث بدأت بالأثر في محيطه من خلال نقل العمليات العقلية و المحيط حيث بدأت المنظمات الفندقية بالتفكير والمعرفة وانتهت بالذكاء المنظمي , فالمنظمات لا تعمل لوحدها فقط وإنما هناك العديد من الانكفاء ويكون البقاء للمنظمة الاذكى كونها جزءاً مكملاً لها هذا فضلاً عن الجودة وادراك المديرين ان الذكاء الفاعل يعد مفتاح للبقاء , فالذكاء المنظمي لا يمثل منتج بل عملية تنظيمية ومصممة لخدمة اتجاهات عديدة ومنها (Proscott,1999:48):

أ- إنذار مبكر للفرص والتهديدات.

ب- مساعدة التخطيط الاستراتيجي.

ج- مساعدة اتخاذ القرارات.

د- مراقبة المنافسين وتقييمهم.

أما (Schike,2000:21) فقد بين ان التغيير يتأثر ببيئة المنظمة ويكون من خلال تحليل المستقبل , ويظهر لنا ان عملية جمع البيانات والمعلومات ضرورية لامتلاك قاعدة صحيحة لمعرفة الفرص فهي تسهم بالتغيير المستقبلي في الاستراتيجية ويسمح بالتنبؤ للمخرجات المحتملة من هذا التغيير , و أوضح (Metcaffcar,2003:2) ان الذكاء المنظمي "برنامج نظامي لجمع وتحليل وإدارة المعلومات التي تؤثر على قرارات المنظمة وخططها وعملياتها" , اما (Morjani&Sahellipour,2012:23) فقد بين ان الذكاء المنظمي "الإدارة الكاملة لقطاع الاعمال التجارية فضلاً عن ذكاء السياسات الموضوعة ويعكس التفاعل العام للمنظمة بهدف تحقيق النتائج المحددة بأزمان محددة" , ويرى (المحاميد,2015: 335) أن الذكاء المنظمي "قدرة المنظمة على الاستشعار واستنزاف التغييرات الواقعة في العمل وقدرتها على الاستجابة بأقصر وقت ممكن لتلك التغييرات باستغلال مواردها المالية وغير المالية في التفاعل مع الفرص التي تم استشعارها في بيئة العمل". وعرف (غنيم,2017: 34) الذكاء المنظمي على انه "مجموعة القدرات المعرفية والخبرات التراكمية الكافية لدى الادارة والتي تمتلكها من التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة لاتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب".

2. أبعاد الذكاء المنظمي

أوضح الكتاب والمنظرين ابعاد الذكاء المنظمي المختلفة وقد ذكر (الجبوري,2014: 23) إنموذجاً يتضمن ابعاداً وسيتم اخذ بعضاً منها وكالاتي:

أ- المعرفة:

يتضمن الذكاء المنظمي تدفقاً حراً للمعرفة بوجود ثقافات مختلفة لتحقيق التوازن بين المحادثة عن حساسية المعلومات والابتكارات الجديدة وبين التفاعل بعقل منتج مع تساؤلات تحتاج لقدرة من الاهتمام والاجابة عليها , وان نجاح أو فشل المنظمات مرتكز على فاعلية استخدام المعرفة والمعلومات , فغالبية المنظمات تعتمد اكتساب المعرفة , واسرار الصناعة والحكم والحكمة وتقاسم الاحساس المشترك بامتلاك الافراد لمقدرات مميّزة وثروة معلومات العمليات المتوقعة من خلال هياكلها لكل منظمة.

ب- الرؤية الاستراتيجية:

تحتاج المنظمات لمبدأ تنظيمي وتعريف للمقدرة التي ترغب بتحقيقها بصورة متكاملة فالرؤية الاستراتيجية تعد خطوة مهمة و اساسية للإدارة الاستراتيجية, لذا فهي مرحلة مهمة من مراحل الادارة الاستراتيجية كما تحتاج للقدره من

اجل تطويرها وان المديرين يمتلكون خبرة لمعرفة المستقبل والاهداف الاستراتيجية ويقومون بتحديد التغييرات المطلوبة للوصول إلى الاهداف المحددة.

ج- التغيير

يمثل التغيير تحدياً وفرضية بتجارب وممارسات جديدة وقائمة أو فرصة لإحداث التغيير الجذري في المجتمع , وتحتاج المنظمة الفندقية لأنواع مختلفة من التغيير في التصور الاستراتيجي للمنظمة فنجد ان المنظمة الذكية تمتلك قدرة لتغيير بيئتها الداخلية بما يتناسب مع تطورات البيئة الخارجية المتسارعة, ويكون من خلال ثقافتها التنظيمية وعمليات التحفيز لمشاركة العقول ومواجهة التحديات والتجارب الجديدة (Judicial,2006:)

3. مقومات الذكاء التنظيمي

أ- المصير المشترك

أغلب الناس لديهم اعمال مع المنظمة (أي الاشخاص الذين لديهم مصالح كالموردين وشركاء الاعمال وهذا ناتج من خلال الوعي لدى الجميع انهم بحاجة لكلا منهم وبنفس الشعور المشترك ويعملون بروح الفريق الواحد (Albrecht,2002: 28)

ب- ضغط الاداء

ويعني الاحساس بما يجب إنجازه والاعتقاد وصدق اغراضه , فالإنجاز يكون معرفاً ومحددأ بأهداف استراتيجية ونتائج تكتيكية , فالمديرين يقومون بدعم إحساس الموظفين ببذل مزيد من العمل في المنظمات التي لديها قدرات الذكاء المنظمي وهذا يجعل العاملين يعدونه استجابة لتوقعاتهم وللعمليات الأساسية في تحقيق النجاح المشترك.

ج- رفع العاملين وجدانياً لبذل المزيد من الجهد (القلب)

الالتزام الجماعي (القلب) يمثل رغبة داخلية شديدة لدى الافراد للعمل بالمستوى الجماعي ولبذل اقصى درجات الجهد في العمل النابع من الايمان بأهداف وقيم المنظمة ورغبتها في المحافظة على العضوية فيها إيماناً منهم بديمومتها وتقديم اكثر مما عليهم ادائه (حنونة,حماد,2006: 12) وبالنتيجة فأن تحقيق النجاح يتأتى من خلال الربط بين نجاحهم ونجاح المنظمة الذي يأتي تجسيدا لأرائهم.

4. اهمية الذكاء المنظمي

يتضمن الذكاء المنظمي قدرات عقلية ومورداً معرفياً يتعلق بالقدرة على التحليل والتخطيط وحل المشاكل مع بناء استنتاجات وسرعة التصرف , فالذكاء يقوم بتجميع وتنسيق الافكار وسرعة التعلّم والتقاط اللغات مع القدرة على الاحساس وابداء المشاعر وفهم مشاعر الآخرين , كما يعني الذكاء قدرة الشخص على التصرف بطريقة ايجابية لمختلف المواقف ويتميز بثقة عالية في النفس , فالمنظمات الفندقية أيأ كان نوعها , فلسفتها , هويتها قيادتها , نظمها , انشطتها , مهامها , التنوع , خصائص المرونة (الخفاجي,2012: 36). يحظى الافراد العاملين في المنظمة باحترام قدراتهم في التواصل وتفهم حاجاتهم ورغباتهم لذا يتضح ان المنظمات الفندقية تبحث وبصورة مستمرة عن مديرين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة بالعمل مع الضيوف والزلاء .

فالذكاء المنظمي يعد عنصراً مهماً في الاعمال التجارية كونه يعكس قدرة العاملين بتعزيز قدراتهم وقابلياتهم لاكتساب المهارات ورغبتهم في الوصول إلى النتائج المرجوة , والذكاء المنظمي متعدد للمستويات التنظيمية كونه عنصراً مهماً لأعداد منظمات ذكية , إذ يمكن التعرف بهذا النوع من المنظمات المتعلمة والمنظمات الذكية ذات التوجه السوقي الواضح فضلاً عن المنظمات المبتكرة (Leffen et al,2010:137).

ثانياً: القدرات الجوهرية

1. مفهوم القدرات الجوهرية

تعد القدرات الجوهرية أحدث المواضيع التي ظهرت بسبب الحاجة للتفوق على المنافسين مع تحقيق الاستمرارية والنمو للمنظمة الفندقية , ونظراً لأهميتها فأن هناك التباين والاختلاف باتجاه الكتاب والمنظرين لتحديد مفهوم القدرات الجوهرية لكنها تشترك جميعاً بتوجيه فكري يشير إلى كون القدرات ان لها قيمة حقيقية تساعد المنظمة على البقاء والنمو لتحقيق اهدافها وتنفيذ استراتيجيتها لتحصل على التميز في البيئة التي تعمل بها لتتفوق على منافسيها , وقد عرف (Heizer and Render,2011:45) على انها "مجموعة المهارات النادرة والمواهب والقابليات التي تمكن المنظمة من العمل ضمن المعايير العالمية" , كما عرفها ايضاً (Bahri et al,2005:738) على انها "مجموعة مترابطة من الانشطة التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية على المدى القصير في المستقبل" , وأشار (Nimsith et al,2016:64) إلى انها "مزيج من المعرفة المتراكمة والقدرات التقنية التي تتيح للمنظمة القدرة على المنافسة في السوق" , ويتضح من المفاهيم اعلاه ان اغلب المنظرين قد ركزوا على الانشطة والمهارات والمعرفة المتراكمة , فالأنشطة تغطي مجمل عمليات تحويل الموارد للسلع أو الخدمات المطلوبة عبر عدد من الانشطة سواء الرئيسية منها أو الثانوية عند تسخير المهارات بما تحتويه من امكانيات وخبرات بإعداد الخطط وتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية من اجل التفوق على المنافسين , وعليه يمكن للباحثة من وضع تعريفاً إجرائياً للقدرات الجوهرية مفاده: "ما تملكه المنظمة من المعرفة والمهارات والانشطة التي تقوم باستثماره استثماراً امثل من اجل الحصول على التفرد وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

2. أهمية القدرات الجوهرية

يتبين لنا من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأهمية القدرات الجوهرية للمنظمات الفندقية وأشار (الخفاجي,2011: 37) على اهمية القدرات الجوهرية كونها تعد مصدراً مهماً لتقييم الاداء والتميز والاحتفاظ بميزاتها التنافسية بشكل اكبر من الاخرين على المدى البعيد , ثم اشار (wheelen&Hunger,2012:18) لأهمية القدرات الجوهرية لأنها تمثل موارد المنظمة وقابلياتها وامكانياتها على اساس تحديد العوامل الاستراتيجية (نقاط القوة) للمنظمة حيث تسهم بتحديد مستقبلها عند مقارنة اداء المنظمة مع اداء المنظمة في الماضي وبذلك تمثل مورداً وعنصراً استراتيجياً يدخل ضمن القرارات الاستراتيجية للمنظمة. وتتمثل الاهمية بالآتي (Hitt,2003:21) (Shirsh,2005:25) (Laudon,2007:110) (Barringen,2008:175):

1. قدرتها على الاحتفاظ بالضيوف الحاليين مع كسب المزيد من الضيوف الجدد وهذا يؤدي إلى حصولها على مركزاً تنافسياً قوي للمنظمة الفندقية.
2. تقوم بتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنظمة (البيئة الداخلية) ومعرفة الفرص والتهديدات للمنظمة (البيئة الخارجية) مما يسهم بصياغة الاستراتيجية المثلى ووضع الخطط المناسبة لتشكل التكامل بين الموارد والمهارات والانشطة من جهة والاهداف العامة للمنظمة من جهة اخرى وهذا ناتج عن تشخيص القدرات الجوهرية للمنظمة وخلق مستوى غير تقليدي للمنظمة بين المنظمات الاخرى.
3. معرفة القدرات الجوهرية غير المستغلة للمنظمة الفندقية بهدف تطوير مستوى اداء الافراد العاملين وتراكم الخبرة والمعرفة.
4. تزداد فرصة المنظمة بتوسيع نشاطها في مستواها المحلي للمستوى الاقليمي وهذا يعود لحسن استغلالها لقدراتها من المهارات والقابليات المتوفرة لها الافراد العاملين.
5. تعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها لمدة طويلة للمنظمة الفندقية.
6. تزداد المرونة التي تتمتع بها المنظمة من اجل تكييفها مع التغيرات الخارجية فضلاً عن بقائها ونموها في العمل.

3. أبعاد القدرات الجوهرية

ومن خلال ما تقدم سوف نقوم بتوضيح اهم الابعاد للقدرات الجوهرية التي سيتم اعتمادها للجانب التطبيقي وكما يأتي:

أ- التعلم التنظيمي:

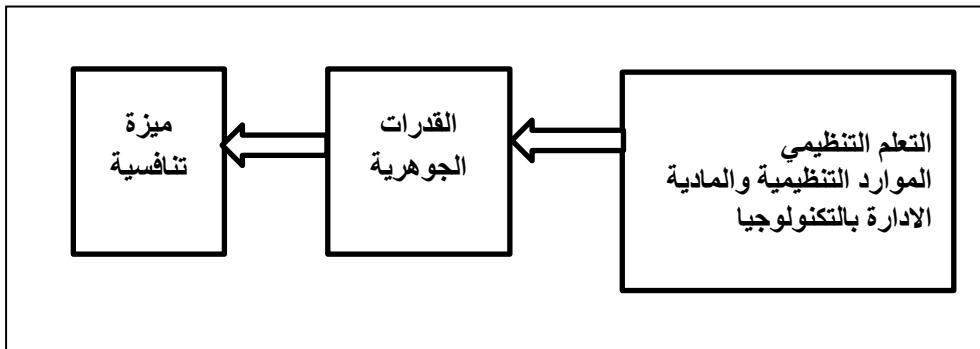
ركز التعلم التنظيمي على العمليات الخاصة بالجمع والتحليل متضمنة التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمات فهي تمتلك توجه نحو استخدام ادوات منهجية تشخيصية وتقييمية محدودة تسهم بتحديد وتعزيز وتقييم جودة عمليات التعلم التنظيمي داخل المنظمات فالتعلم التنظيمي كما يرى (Ngwenga&Scoburgh,2009:5) "ذلك النشاط الذي تستطيع من خلاله المنظمات الوصول إلى ما يُعرف بالمنظمة المتعلمة".

ب- الموارد التنظيمية والمادية

تمثل الموارد التنظيمية والمادية خصائص تكسب المنظمة ميزة تنافسية تتمثل بمهارات فريق الادارة العليا ورؤية المدير التنفيذي فهي تحتوي على موارد فريدة كالعلامة التجارية والحصة السوقية واحتياجات رأس المال تحول الموارد لقدرات استراتيجية ترفع من مستويات اداء العمل , وقد اشار (Ombaka et al,2015:63) إلى ان المواد التنظيمية والمادية بأنها "كل ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموجودات ومعرفة وخبرات ومهارات الموظفين والتي من الصعب نقلها أو استنساخها والمصانع والآلات والمواد الخام والاراضي والعمليات التنظيمية التي تمكن المنظمة من اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية".

ج- الادارة بالتكنولوجيا

وتظهر بعملية ربط المواد التكنولوجية واهداف المنظمة والحفاظ عليها فهو يشكل تحدياً كبيراً مستمراً للعديد من المنظمات فضلاً عن انه نشاط له اهمية حيوية للقدرات الجوهرية الاخرى ويتطلب من المختصين دمج وظائف تكنولوجيا المعلومات بصورة فاعلة لبناء الهياكل التنظيمية مع تعزيز المهارات البشرية لاستثمار التقنيات المختلفة كخيار استراتيجي وقد رأى (Zaid,2011:45) الادارة بالتكنولوجيا انها "عملية تشمل التخطيط والتوجيه والرقابة والتنسيق بما يتعلق بتطوير وتنفيذ المقدرات التكنولوجية لتشكيل وتحقيق الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة".



شكل (2) ابعاد القدرات الجوهرية

المصدر: اعداد الباحثة

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: تحليل العوامل الديموغرافية لعينة البحث

بعد جمع البيانات ومن ثم ادخالها في الحاسوب باستخدام البرنامج التحليلي الاحصائي (SPSS) ظهرت النتائج الآتية:

جدول (1) تحليل نتائج التحليل الوصفي لإجابات العينة المبحوثة

النسبة المئوية	التكرار	الديموغرافية لأفراد عينة البحث	المعلومات
78.8	52	ذكر	النوع البشري
21.2	14	انثى	
% 100	66		المجموع
18.18	12	اقل من 25 سنة	العمر
25.7	17	26 – 30 سنة	
27.5	18	31 – 35 سنة	
19.6	12	36 – 40 سنة	
9.09	6	40 – فأكثر سنة	
% 100	66		المجموع
15.17	12	اقل من سنة	عدد سنوات الخدمة
34.9	23	6 – 10 سنة	
22.72	15	11 – 15 سنة	
16.62	11	16 – 20 سنة	
7.59	5	21 – فأكثر سنة	
% 100	66		المجموع
22.71	15	اعدادية فأقل	المؤهلات العلمية
28.79	19	دبلوم	
25.75	17	بكالوريوس	
22.75	15	شهادات اخرى	
%100	66		المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

1. النوع البشري:

- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي المبينة في الجدول (1) ان المديرين من المنظمات الفندقية عينة البحث من الذكور وعددهم (52) وبنسبة (78.8) , اما العدد المتبقي من عينة البحث هم من الاناث وعددهم (14) وبنسبة (21.2) , وتعد هذه النتائج طبيعية خاصة في مجتمعنا العراقي الذي يفضل ممارسة النشاطات الفندقية من قبل الذكور .

- **العمر:** تصدرت الفئة العمرية من (31 – 35) سنة ترتيب التوزيع للفئات العمرية للمديرين في المنظمات الفندقية المبحوثة وقد بلغت (18) وبنسبة (27.5) , تلتها الفئة العمرية بالمرتبة الثانية من (26 – 30) سنة عدد (17) وبنسبة (25.7) , وحلت الفئة العمرية من (36 – 40) سنة عدد (12) وبنسبة (19.6) , اما الفئة العمرية من (اقل من 25) سنة (12) وبنسبة (18.18) , تلتها النسبة القليلة المتبقية من فئة (40 – فأكثر) سنة عدد (6) وبنسبة (9.09).

- **عدد سنوات الخدمة:** وفق نتائج الجدول رقم (1) فقد كانت مدة الخدمة ما يقارب من نصف القيادات العليا حيث شكلت الفئة من (6 – 10) سنة عدد (23) نسبة (34.9) , وشكلت الفئة العمرية من (11 – 15) عدد (15) بنسبة (22.72) , وشكلت الفئة من (اقل من سنة) عدد (12) بنسبة (15.17) , وشكلت الفئة من (16 – 20) سنة عدد (11) نسبة (16.62) , اما الفئة من (21 – فأكثر) سنة عدد (5) بنسبة (7.59)

- المؤهل العلمي: اشارت نتائج الجدول (1) للمؤهل العلمي قيد البحث ان حملة شهادات الدبلوم عدد (19) بنسبة (28.79) , وان المؤهل العلمي لشهادة البكالوريوس عدد (17) بنسبة (25.75) , وان عدد (15) بنسبة (22.71) للإعدادية فأقل وان حملة الشهادات الاخرى عدد (12) بنسبة (22.75) .

ثانياً: الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير الذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية
1. متغير الذكاء المنظمي (المتغير المستقل)

جدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير الذكاء المنظمي

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	تدعم المعرفة الذكاء التنظيمي بثقافات متخصصة لتحقيق عملية التوازن البيئي.	3.74	0.664	74.8 %
2	يسهم اكتساب المعرفة للقائد الاداري باكتساب الحكمة وتقاسم ثروة المعلومات مع الاخرين.	3.97	0.529	79.4 %
3	تعد الرؤية الاستراتيجية خطوة مهمة لاتخاذ القرارات الادارية.	3.62	0.697	72.4 %
4	تساعد الرؤية الاستراتيجية التنبؤ بالتغيرات السريعة وتحديد لمستقبل المنظمة الفندقية.	3.84	0.875	76.8 %
5	يحقق التغيير ممارسات جديدة لتجارب ادارية متفردة.	2.59	0.702	51.8 %
6	تمتلك المنظمة الذكية قدرة تغيير بيئتها الداخلية بما يتلاءم مع الظروف الخارجية المحيطة.	4.12	0.703	85.4 %
	المجموع الاجمالي	3.65	0.323	73 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (2) ان الذكاء المنظمي حصل على وسط حسابي مرتفع وقدره (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.323) فضلاً عن مستوى اهمية نسبية بلغت (73%) وهذا يدل على ان المنظمة الفندقية تهتم بتبني التنظيم الاداري كونه يعتمد على توزيع السلطة والصلاحيات للأفراد العاملين في المنظمة والقادرين على اتخاذ القرار وبشكل مرتفع وعلى مستوى الافراد حيث نجد ان الفقرة (6) (تمتلك المنظمة الذكية قدرة تغيير بيئتها الداخلية بما يتلائم مع الظروف الخارجية المحيطة) حصلت على اعلى وسط حسابي وقدره (4.12) وبانحراف معياري قدره (0.703) واهمية نسبية قدرها (85.4%) , وحصلت الفقرة (2) (يسهم اكتساب المعرفة للقائد الاداري باكتساب الحكمة وتقاسم ثروة المعلومات مع الاخرين) على وسط حسابي وقدره (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.529) واهمية نسبية قدرها (79.4%) , وحصلت الفقرة (4) (تساعد الرؤية الاستراتيجية التنبؤ بالتغيرات السريعة وتحديد لمستقبل المنظمة الفندقية) على وسط حسابي وقدره (3.84) وبانحراف معياري (0.875) واهمية نسبية قدرها (76.8%) , وحصلت الفقرة (1) (تدعم المعرفة الذكاء التنظيمي بثقافات متخصصة لتحقيق عملية التوازن البيئي) على وسط حسابي وقدره (3.74) وبانحراف معياري (0.664) واهمية نسبية قدرها (74.8%) , وحصلت الفقرة (3) (تعد الرؤية الاستراتيجية خطوة مهمة لاتخاذ القرارات الادارية) على وسط حسابي وقدره (3.62) وبانحراف معياري (0.697) واهمية نسبية قدرها (72.4%) , اما الفقرة (5) (يحقق التغيير ممارسات جديدة لتجارب ادارية متفردة) على وسط حسابي وقدره (2.59) وبانحراف معياري (0.702) واهمية نسبية قدرها (51.8%).

2. متغير القدرات الجوهرية (المتغير المعتمد)

جدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لمتغير الذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
1	تمتلك ادارة المنظمة الفندقية برامج ونظم الكترونية كفؤة ومتطورة لدعم عمليات التعلم لدى الافراد العاملين.	4.23	0.594	84.4 %
2	تنمي ادارة المنظمات الفندقية قدرات العاملين بكيفية التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة لمواكبة التطورات الحاصلة في عمل الفنادق.	4.10	0.667	82 %
3	تمتلك ادارة المنظمات الفندقية موارد تنظيمية ومادية تمكنها من تقديم خدمات فريدة للضيوف..	3.91	0.708	78.2 %
4	تولي ادارة المنظمات الفندقية الاهتمام المتزايد بمواردها بتفعيل انشطتها بشكل يتفوق على المنظمات الفندقية المنافسة لها.	4.05	0.759	81 %
5	تعتمد ادارة المنظمات الفندقية تكنولوجيا متطورة عالية الدقة مما يجعلها تؤدي عملها بشكل افضل من المنافسين..	4.05	0.633	81 %
6	تهتم ادارة المنظمات الفندقية بتوفير تقنيات حديثة تتميز بالسرعة في انجاز الاعمال وبكافة منخفضة.	4.14	0.605	82.8 %
7	توفر الانظمة الالكترونية المستخدمة حالياً في المنظمات الفندقية خدمات ذات جودة عالية للضيف.	3.05	0.686	61 %
	المجموع الاجمالي	3.93	0.232	78.6 %

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول (3) ان القدرات الجوهرية حصل على وسط حسابي مرتفع وقدره (3.93) وتتفق اراء العينة وتتقارب فيها من خلال العمل في المنظمة الفندقية حيث كان الانحراف المعياري قدره وبانحراف معياري قدره (0.323) وباهمية نسبية (78.6%) اما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (1) (تمتلك ادارة المنظمة الفندقية برامج ونظم الكترونية كفؤة ومتطورة لدعم عمليات التعلم لدى الافراد العاملين) على وسط حسابي وقدره (4.23) وبانحراف معياري قدره (0.594) وباهمية نسبية قدرها (84.4%)، وحصلت الفقرة (6) (تهتم ادارة المنظمات الفندقية بتوفير تقنيات حديثة تتميز بالسرعة في انجاز الاعمال وبكافة منخفضة) على وسط حسابي وقدره (4.14) وبانحراف معياري قدره (0.605) واهمية نسبية قدرها (82.8%) ، وحصلت الفقرة (2) (تنمي ادارة المنظمات الفندقية قدرات العاملين بكيفية التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة لمواكبة التطورات الحاصلة في عمل الفنادق) على وسط حسابي وقدره (4.10) وبانحراف معياري (0.667) واهمية نسبية قدرها (82%) ، وحصلت الفقرتين (4) (تولي ادارة المنظمات الفندقية الاهتمام المتزايد بمواردها بتفعيل انشطتها بشكل يتفوق على المنظمات الفندقية المنافسة لها) بوسط حسابي وقدره (4.05) وبانحراف معياري (0.759) واهمية نسبية قدرها (81%) ، و الفقرة (5) (تعتمد ادارة المنظمات الفندقية تكنولوجيا متطورة عالية الدقة مما يجعلها تؤدي عملها بشكل افضل من المنافسين) على وسط حسابي قدره (4.05) وبانحراف معياري (0.633) واهمية نسبية قدرها (81%) ، وحصلت الفقرة (3) (تمتلك ادارة المنظمات الفندقية موارد تنظيمية ومادية تمكنها من تقديم خدمات فريدة للضيوف) على وسط حسابي وقدره (3.91) وبانحراف معياري (0.708) واهمية نسبية قدرها (78.2%) ، وحصلت الفقرة (7) (توفر الانظمة الالكترونية المستخدمة حالياً في المنظمات الفندقية خدمات ذات جودة عالية للضيف) على وسط حسابي وقدره (3.05) وبانحراف معياري (0.686) واهمية نسبية قدرها (61%).

ثالثاً: اختبار فرضية البحث

تتعلق هذه الفقرة بمعرفة علاقة الارتباط والاثربين المتغيرين للمنظمات الفندقية المبحوثة وتم استخدام معامل الارتباط لـ (بيرسون) لتحديد قيمة الارتباط بينهما واستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الاثر من خلال البرنامج (SPSS) وبالرجوع إلى فرضية كان من المتوقع وجود علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة احصائية بين متغير ابعاد الذكاء المنظمي ومتغير ابعاد القدرات الجوهرية، وفي الجدول (4) تظهر علاقة الارتباط والاثربين المتغيرين. وقد أكدت هذه العلاقة الجدول (4) الآتي:

جدول (4) علاقة الارتباط والاثربين متغيري الذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية

المتغير	R ²	R	β	a	F	T	Sig	القدرات الجوهرية
الذكاء التنظيمي	.002	.047	.020	4.042	.126	.355	.724	

المصدر: بالاستناد إلى البرنامج الاحصائي SPSS

ويتضح من الجدول (4) ان قيمة معامل الارتباط (بيرسون) في الفرضية الرئيسية انه يرتبط ويؤثر الذكاء المنظمي في القدرات الجوهرية , وقد بلغت قيمته (0.47) بمستوى معنوية (0.724). وهذا يدل على وجود ارتباط معنوي ما بين المتغيرين عند المستوى العام , ومداخل قيمة (F) المحسوبة لمعادلة الانحدار (126) وبمستوى معنوية (724) وهي اقل من القيمة الجدولية والبالغة عند مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية عدم اي (يوجد ارتباط وأثر للذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد على اهمية الذكاء المنظمي ونظم دعم القرار وسيتم عرضها وكالاتي:

1. تبين ان للذكاء المنظمي اهمية كبيرة في المنظمات الفندقية لتوفر ابعاده والخاصة بمحور الرؤية الاستراتيجية وذلك يرجع إلى امتلاك القدرة على تحقيق تطور مستمر لمستقبلها في ظل عملية التطور البيئي وقدرتها على الاستنباط والابتكار.
2. يوجد لدى المنظمة الفندقية قدرة على خلق المعرفة وتدفعها بين المديرين في المستويات الادارية ويعزى ذلك إلى وجود ثقافة بينهم , وقدرات جوهرية واعدادهم لبرامج تدريبية لاكتسابها بشكل متطور.
3. تظهر اهمية القدرات الجوهرية بتوظيفها بالشكل الأمثل لتحقيق الكفاءة ولتكيّفها مع البيئة التي تعمل فيها وإمكانية التفوق بمجال اعمالها.
4. تفردا بعدم القدرة على التقليد وهذا شكل ميزة للقدرات الجوهرية حيث تمنع المنافسين الوصول إلى ميزتها التنافسية التي تملكها وبالتالي يصعب على المنافسين تقليدها أو استئناها.
5. تتبنى المنظمات الفندقية عينة البحث التعلم التنظيمي وذلك للعلاقة الايجابية ما بين الذكاء المنظمي والقدرات الجوهرية للعاملين فهي تواكب التطورات الحاصلة في عملها.
6. استثمار القدرات الجوهرية وفق اسس علمية وضمن استراتيجيات المنظمة الفندقية بشكل صحيح مما يمكنها من التنافس مع المنظمات الاخرى بحصولها على مهارات وقابليات وموارد.
7. كشفت المؤشرات الاحصائية عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية وأثر معنوي بين ابعاد الذكاء المنظمي للمنظمات الفندقية وابعاد القدرات الجوهرية بشكل عام حيث ان المنظمات الفندقية عينة البحث تشارك في الرؤية بتوحيد آرائهم المختلفة للأفراد العاملين ذات الصلة بتحديد الاهداف الاستراتيجية للاداء الفندقي.

ثانياً: التوصيات

1. نوصي بتطوير الامكانيات لتطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة الفندقية وذلك لما لها من تأثير ايجابي في مجال تعزيز القدرات الجوهرية.
2. التركيز والاهتمام بالمعرفة واكتسابها لزيادة قدرتها على التغييرات الحاصلة في المنظمة الفندقية ثم الاستجابة لها وبشكل فعال باستخدام الاساليب العلمية والطرق المناسبة واستخدامها للقدرات الجوهرية وتحسين ادائها في ظل الظروف الحالية.
3. زيادة الوعي والاهتمام بالفكر الاستراتيجي للقدرات الجوهرية لمختلف المستويات التنظيمية لدى الافراد العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي وتشجيعهم على طرح الافكار والاداء الافضل بهدف الوصول لمستوى المنظمة المقتردة.
4. ضرورة قيام ادارة المنظمات الفندقية بأستقطاب كفاءات علمية تتوفر لديهم القدرة على الابداع خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والمعرفة بهدف تطوير العمل.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1- الكتب

1. الذهبي , جاسم محمد ونجم , عبد الله , (2005) , "مبادئ الادارة العامة منظور استراتيجي شامل" , مكتب الجزيرة للطباعة , بغداد - العراق .
2. الشرقاوي , علي , (2003) , "العملية الادارية : وظائف المديرين" , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية - مصر .
3. موسى , شهرزاد محمد شهاب , (2010) , "القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط" , الطبعة الأولى , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان - الاردن .

2- البحوث:

4. الجبوري , حيدر جاسم , (2014) , "اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي" , بحث مقدم إلى مجلة العربي للعلوم الاقتصادية والادارية , مجلد (10) العدد (30) , من (1-15) , النجف الاشرف - العراق .
5. حنون , سامي وحماد , ابراهيم , (2006) , "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات" , رسالة ماجستير غير منشورة , مقدمة إلى الجامعة الاسلامية , غزة - فلسطين .
6. الخفاجي , هدى محمد كريم , (2011) , "المقدرات الجوهرية واثرها في اداء العمليات" , رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة القادسية , كلية الادارة والاقتصاد في علوم ادارة الاعمال , القادسية - العراق .
7. غنيم , رمزي , (2017) , "اختبار العلاقة بين القابليات الاستراتيجية والذكاء التنظيمي" , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية , السنة العاشرة , العدد الثلاثون , ص 1-5 .
8. المحاميد , اسعود محمد , (2015) , :اثر ممارسة عمليات ادارة المعرفة في الاداء بوجود الذكاء التنظيمي : دراسة ميدانية في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية الاردنية في عمان , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد 11 , العدد : 2 , ص(349-380) , عمان - الاردن .

ثانياً: المصادر الاجنبية

9. Ombaka,B, Machuki, V.N & Mahasi,J., (2015), "Organizational Resource , external environment, innovation and firm performance: A critical review of literature", DBA Africa management review vol 5 No 10. PP. 66-74.
10. Albrecht.K. (2002), "Organizational intelligence& knowledge management: Thinking Outside the silos", Executive white paper.
11. And Business Policy : Toward Global Sustainability, 13th Edition, Pearson prentice Hall.

12. Bahri, S, Yahiya, D,K, Kusman,M. &|Hilmiana, (2015), "The core Competence Effect of Competitive Strategy and its Impact on the Corporate Performance of BUMD: A Study on BUMD Aceh Province, Indonesia", International Journal of Economics, Commerce and Management, vol.6.
13. Barringer, Bruce R, & Ireland,R, Duane, (2008), "Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures", 2th Ed, Pearson, New Jersey.
14. Hitt, Michael A, Irland,R. Duane and Hoskisson, Robert E., (2003), "Strategic Management Competitiveness and globalization", 5th Ed, South-Western.
15. Hizer, J.& Render,B. (2011), "Principles of Operations Management", 8th Edition, Pearson Prentice Hall, USA.
16. Judicial, (2006), "Organizational Change and development", Adult Education Perspectives for Education, 9 (26), 312-322.
17. Judicide, (2004), "Organizational Change and development Adult Education Perspective for Education, 9(26), 312-322.
18. Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon, (2007), "Management Information Systems: Managing the Digital Firm", 10th Ed, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
19. Leffer, V., Prejmerean, M., & Vasilache, (2008), "The a dimensions of Organizational Intelligence In Romanian Companies- a human Capital perspective", The Oretical and Applied Economics, 10(10), 39-43.
20. Marjani,A.B&Soheilipour,M.(2012), The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Bassed On the Model of Kari Albrecht", International Journal of Business and Social Science, 3(4), 152-158.
1. Metceffcar, (2003),p,2
- نقلاً عن اطروحة : احمد مجيد حميد (2013) , "الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي واثرها في ادارة علاقات الضيف" , اطروحة دكتوراه مقدمة إلى الجامعة المستنصرية , كلية الادارة والاقتصاد في علوم السياحة وادارة الفنادق , ص (85) , بغداد – العراق.
21. Ngwenya & Scoburgh, (2009), "Organizational Learning: An exploration of the influence of capabilities and factors", PhD, Dissertation , Capella University.
22. Nimsith, Sl, Rivas, AH. & Cader,MJA, (2016), "Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka", International Journal of Scientific Research and Innovative Technology Vol. 3 No. 7.
23. proscott, John, (1999) " The Evolution of Competitive Intelligence", Journal of Management Professionals, John Wiley & Sous ltd, U.S.A.
24. Schike, Steffen, (2000), "Introducing of Competitive intelligence Process as a strategic Cousultancy Project", Dissertation Proposal University of Lincoln shire and Strategic Consultancy Frankfurt."The Effect of Organizational Intelligence on Organization of Learning , Management Studies in development evaluation, Volum, 22, Issue, 71, 131-159.
25. Schike,Steffen, (2000), "Introducing of Competitive Intelligence Process as a strategic Consultancy Project", Dissertation Proposal, University of Lincolnshire and Strategic Consultancy Frankfurt.
26. Shirsh, C,Srivastava, (2005), "Management Core Competence of the Organization".
27. Wheelen, T.L. & Hunger J.D., (2012), "Strategic Management
28. Zaid, M.F.A., (2011) "Exploring the concept of Technology Management through Dynamic Capability Perspective", International Journal of Business and Social Science, vol.2. Nom5.

الجامعة المستنصرية
كلية العلوم السياحية

م/ الاستبانة

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم الكريمة استبانة البحث الموسوم بـ (أثر الذكاء المنظمي وأثره في القدرات الجوهريّة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الدرجة الأولى بمدينة بغداد)، ويسرنا أن ندون في أدناه الملاحظات الآتية:

- ❖ إن المعلومات الواردة ستعتمد لأغراض البحث العلمي حصراً .
 - ❖ يرجى الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة على وفق مدرج الاستجابة الموجودة إزاء كل منها بوضع علامة (√) (أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .
 - ❖ الإجابة على الأسئلة المطروحة يوصلنا إلى النتائج المطلوبة ومن ثم نجاح مشروع الدراسة.
 - ❖ إن الباحثة مستعدة للإجابة عن أية تساؤلات تواجهكم .
 - ❖ لا داعي لذكر الاسم .
- أجابتكم الدقيقة والمتأنية عنصر أساسي في صدق النتائج التي سنحصل عليها , شاكرين تعاونكم معنا في الإجابة على جميع الأسئلة بصدق وموضوعية , وسيعكس هذا تفهما ووعيا رفيعا للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية والعلمية .

مع وافر التقدير و الاحترام

الباحثة

يسرى محمد حسين

أولاً: الذكاء التنظيمي

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تدعم المعرفة الذكاء التنظيمي بثقافات متخصصة لتحقيق عملية التوازن البيئي.					
2	يسهم اكتساب المعرفة للقائد الاداري باكتساب الحكمة وتقاسم ثروة المعلومات مع الاخرين.					
3	تعد الرؤية الاستراتيجية خطوة مهمة لاتخاذ القرارات الادارية.					
4	تساعد الرؤية الاستراتيجية التنبؤ بالتغيرات السريعة وتحديد لمستقبل المنظمة الفندقية.					
5	يحقق التغيير ممارسات جديدة لتجارب ادارية متفرّدة.					
6	تمتلك المنظمة الذكية قدرة تغيير بيئتها الداخلية بما يتلاءم مع الظروف الخارجية المحيطة.					

ثانياً: نظم دعم القرار

ت	الفقرة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تمتلك ادارة المنظمة الفندقية برامج ونظم الكترونية كفؤة ومتطورة لدعم عمليات التعلم لدى الافراد العاملين.					
2	تتمى ادارة المنظمات الفندقية قدرات العاملين بكيفية التعامل مع المتغيرات البيئية المختلفة لمواكبة التطورات الحاصلة في عمل الفنادق.					
3	تمتلك ادارة المنظمات الفندقية موارد تنظيمية ومادية تمكنها من تقديم خدمات فريدة للضيوف..					
4	تولي ادارة المنظمات الفندقية الاهتمام المتزايد بمواردها بتفعيل انشطتها بشكل يتفوق على المنظمات الفندقية المنافسة لها.					
5	تعتمد ادارة المنظمات الفندقية تكنولوجيا متطورة عالية الدقة مما يجعلها تؤدي عملها بشكل افضل من المنافسين..					
6	تهتم ادارة المنظمات الفندقية بتوفير تقنيات حديثة تتميز بالسرعة في انجاز الاعمال وبكلفة منخفضة.					
7	توفر الانظمة الالكترونية المستخدمة حالياً في المنظمات الفندقية خدمات ذات جودة عالية للضيف.					

المصدر: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي