

أثر الطاقة التنظيمية بجوهر الاستراتيجيات الادارية – دراسة تطبيقية

شيماء قاسم حافظ**

أ.م.د. سمراء عبد الجبار إبراهيم*

المستخلص

يسهم هذا البحث لبيان أثر الطاقة التنظيمية بالمنظمات الفندقية التي تبحث عن النجاح والتفوق ببيئة الأعمال لغرض التغلغل بالأسواق السياحية فاطبة، ولغرض رسم السياسات والقواعد الثابتة لابد من تأطيرها بالاستراتيجيات الإدارية التي تسهم بالإبداع وتحقيق الأهداف ورؤية مستقبلية لمكانتها بين المنظمات المنافسة ومن ثم تحقيق الفاعلية. هذا ما تناولته المباحث بالجانب النظري، كما أثيرت مجموعة تساؤلات عامة لتحديد مستوى أهمية البحث وتساؤلات خاصة عبرت عن مشكلة البحث، ولتحديد مستوى متغيرات البحث وإختيار فرضياتها تم إستعمال عدد من الأساليب الإحصائية اللامعلمية بتحليل ومعالجة البيانات والمعلومات وذلك بالإعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

Abstract

This research contributes to illustrate the impact of organizational energy in hotel organizations looking for success and excellence in the business environment for the purpose of penetrating the entire tourist markets, and for the purpose of drawing policies and fixed rules must be framed by management strategies that contribute to creativity and achieve goals and a future vision of its position among competing organizations and thus achieve efficiency. A number of general questions were raised to determine the level of importance of the research and specific questions that expressed the problem of the research. To determine the level of research variables and the selection of hypotheses, a number of non-parametric statistical methods were used to analyze and process data and information, based on ready-made statistical programs (SPSS).

المقدمة:

تُعَدُّ الطاقة التنظيمية من الموضوعات المهمة بالقطاع السياحي لما لها من دور فاعل وكبير في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هذا المنطلق يمكن التعرف على مكانة الطاقة التنظيمية بفتح آفاق جديدة للمنظمة الفندقية وبناء طريق واضح ودقيق لعملها داخل الأسواق وتقديم منتجات (سلعة وخدمة) تمتاز بالجودة والمنفعة والكلفة المناسبة وتعمل على إستقطاب الضيوف الحاليين والمرتبين. ولتحديد فاعلية المنظمات الفندقية لابد من معرفة وتحديد جوهر الإستراتيجيات الإدارية التي تساعد القيادات الإدارية والعاملين فيها من زيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة والإلتزام بالوقت وضمان الإستقرار والديمومة لها وبالتالي الحصول على رضا الضيف. كما يتبين وجود علاقة بين الطاقة التنظيمية وجوهر الإستراتيجيات الإدارية إذ تعدان متناغمتان لتؤطر المنظمة بأسس وأدوات وتصورات تحقق الأهداف المستقبلية وترسم رؤية واضحة بحجمها ومكانتها بسوق العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار وتوليد أفكار

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** باحثة . مستل من رسالة ماجستير

مقبول للنشر بتاريخ 2017/12/12

متجددة. وتمثلت مشكلة الدراسة بالتفاعل والترابط بين الطاقة التنظيمية وجوهر الإستراتيجيات الإدارية ومدى توافقها وإنسجامها لبناء قاعدة رصينة للمنظمة تتمحور بالمشاركة وتبادل الآراء والمعلومات لخلق قدرات جوهرية وأفكار مبدعة. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لتقدم أدلة واضحة تساعد المنظمات الفندقية (الدرجة الأولى في بغداد) لتحديد الطاقة التنظيمية وجوهر الإستراتيجيات الإدارية بعملية التوازن الوظيفي بين العاملين والضيوف والمنظمة من خلال الولاء والإلتزام. وعليه فهذه الدراسة تهدف إلى تحديد أهم المحاور الأساسية للطاقة التنظيمية للإستفادة منها بتطوير فنادق الدرجة الأولى في بغداد، ومعرفة أهم الإستراتيجيات الإدارية المتبعة ومنح العاملين القدرة على التصرف بحرية وإنجاز العمل بالسرعة والمرونة والوقت المحدد.

المبحث الأول: الطاقة التنظيمية

يمتاز هذا المبحث عرض المفاهيم والأدوات للطاقة التنظيمية والتي تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديدها.

أولاً- المفهوميات : يمكن إستنباط مفهومات للطاقة التنظيمية كما يأتي:

ورد معنى الطاقة بالقران الكريم قوله (عز وجل) (قَالُوا لَا طَاقَةَ لَنَا الْيَوْمَ بِجَالُوتَ وَجُنُودِهِ) اي لا قدرة ولا قوة لنا (سورة البقرة، آية 249). وأضاف المنجد القدرة على الشئ والطاقة أيضاً الصعوبة أو القوة من الخيط أو تأتي بمعنى الحزمة أو الشعبة وغيرها، (معلوف, 1935: 320). ويشير بالدليل capability تعني إقتدار, مقدرة و كفاءة, (مُتَاع, 1984: 107). إذ جاءت كلمة الطاقة بهذه المواضيع للدلالة على مفهومها بتنظيم وتسيير شؤون الناس وأنها تعد من النعم التي ينبغي حسن إدارتها وإدامتها والمحافظة عليها, (صادق وعبدالله, 2006: 4). إذ يشير (Hodg & Anthony, 1991: 483) هي القدرة التي يمتلكها الفرد بحكم عمله ومنصبه بالمنظمة لغرض تنفيذ أوامره على غيره وكذلك القدرة على التأثير بسلوك الشخص المقابل وإخضاعه لأوامره. وتشير الى كونها طاقة المنظمات التي تكون مصممة بشكل متكامل للوصول إلى الحالة المطلوبة, (Hitt & et. al., 2001: 107). أو هي مجموعة من المهارات والمعارف والمصادر والتقنيات وهي ليست المهارة أو المصدر أو التقنية المستقلة, (Thomson & Strickland , 2003 : 120). أو هي تنتج عن مزيج من الموارد الملموسة وغير الملموسة وبكثير من الأحيان الموارد غير الملموسة تساعد على ترجمة الموارد المادية أو الموارد إلى القدرة, (White, 2004: 239). ويرى (Adams, 2004: 7) هي قدرة الإدارة أو المديرين التنفيذيين لتحقيق النتائج التي يريدونها من خلال الوسائل الرسمية وغير الرسمية على حد السواء. ويرى (Rahim, 2004: 4) قدرة طرف بالمنظمة فرد أو جماعة لتعديل أو التحكم بسلوك أو مواقف وآراء وأهداف وإحتياجات وتفضيلات وقيم طرف آخر.

ثانياً- الأدوات : إن الطاقة التنظيمية هي إحدى الدعائم الأساسية للمنظمة السياحية إذ تعد طاقات القيادات الإدارية والعاملين قوة لتحقيق الأهداف المرسومة, حيث كانت كل من المعلومات, والتخطيط, والجودة, لتصبح أدوات للطاقة التنظيمية وسيتم شرحها كما يأتي:

- **المعلومات:** المنظمة كالإنسان فلكي تحافظ على نفسها ووجودها عليها أن تنتج، ولكي تنتج عليها أن تكتسب وتنتج المعلومات كي تستطيع أن تتفاعل وتتواصل مع بنيتها الخارجية، وتعرف محيطها وخصائصه والصعوبات التي تقف أمامها لتحقيق نجاحها، إن المعلومات هي العصب الحيوي بحركة المنظمات وتطورها لكونها منطلق الحاجة المعرفية ذلك أن الحاجة إلى المعرفة تبقى المحور الرئيسي بمصير المنظمة لأنها تشكل الرافد الذي يغذي أنشطتها ومع جمود المعلومات تتوقف عن النمو وستواجه نقصان بقدرتها على الأداء والتفاعل مع البيئة، أشار (العوالمة، 1997: 243) أكد أن المعلومات هي كافة أشكال ومصادر المعرفة والعلم والإدراك الحسي والمعنوي للأشياء والظواهر والناس والبيئة. فعادة ما يستخدم لفظ بيانات (Data) ومعلومات (Information) للدلالة على الشيء نفسه بحين إنهما يشيران إلى مفهومين مختلفين، إذ ينظر إلى أن البيانات هي اللغة، الإشارات، الرموز، والأحداث،

(البكري، 1997: 105). بينما أورد (الحسنه، 1998: 39) أن المعلومات هي بيانات عولجت لتصبح معلومات بعد إخضاعها لعمليات تشمل المعالجة والتحليل والتفسير بهدف إستخراج المقارنات والعلاقات، بحين أن المعلومات هي نتائج عمليات نماذج والتكوين والتنظيم أو تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة الشخصية.

- **التخطيط**: يُعدّ التخطيط نشاطاً أساسياً لعمليات المنظمات لتحديد نوع وكمية المنتوجات، لتلبية الطلب غير المستقر بمراحل زمنية مستقبلية وبأقل كلفة وازدادت أهمية التخطيط جوهرياً بالسنوات الأخيرة بسبب تغيرات بيئة العمل إذ كانت بيئة العمل سابقاً ثابتة نسبياً أما بالوقت الحاضر وحالة الأسواق الحرة والطلب أصبح من الضروري الإهتمام بالتخطيط وترجمة تنبؤ الطلب وتحسين الأرباح أو تقليل الكلف وتحقيق المنافسة. يشير (العلي، 1986: 353) فيرى هو تحديد وتوافق جميع الأنشطة الضرورية لرؤية مستقبل الإنتاج السلعي أي أنبؤه فعالية إعادة إعادته مستقبلاً والتي تعتمد على التصميم الأساس لنظام الإنتاج. ويرى (ماضي، 1986: 73) ترجمة أرقام الطلب المتنبأ به إلى كميات مطلوب تحقيقها بمواصفات معينة خلال فترة زمنية محددة. ويبين (العزاوي والسلمان، 1997: 147) هو التحديد العلمي السليم لمتطلبات عمليات الإنتاج المختلفة، والقيام بعمليات التحويل اللازمة لتكوين السلع والخدمات بالكمية المطلوبة والوقت المناسب والجودة المناسبة وبأدنى الكلف الممكنة مع مراعاة المؤشرات والمتغيرات البيئية ووضع الجدول الزمني للتنفيذ بما يحقق هدف المنظمة المعنية.

- **الجودة**: تُعدّ الجودة أحد المهام الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات السياحية بالوقت الحاضر، وذلك من أجل تحقيق المكانة المتميزة والريادة بالأسواق، فهي ليست ابتكاراً حديثاً بل هي مفهوم له جذوره العميقة بالماضي، وقد كان للثورة الصناعية الأثر الكبير في تطور هذا المفهوم وإتساعه وإهتمام المنظمات به حيث كانت البداية العلمية للجودة على يد العالم الإحصائي (W Shewart) الذي تناول عملية الرقابة على الجودة. وهي مدخل إداري يتطلب من الإدارة العليا للتركيز على جودة الأداء بجميع الجوانب والتخصصات بالمنظمة، بحيث لا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات، (الشيراوي، 12: 1995). وإنها منهج لتحسين التنافس والفاعلية للتخطيط والتنظيم، ووسيلة لإستيعاب العاملين لكافة الأنشطة بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، (John Oakland, 1995: 22).

ثالثاً- الأبعاد: وتتمثل بـ:-

- **الحصة السوقية**: أن منظمات الأعمال تحاول الحصول على الحصة السوقية الكبرى سواء بالأسواق المحلية أم العالمية. أن تحقيق المنظمة لحصة كبيرة في السوق لا تعني بالضرورة أن تتعامل المنظمة مع السوق ككل من دون تقسيمه على قطاعات سوقية، فهي تستطيع تقسيم السوق على عدد من القطاعات المحددة ثم تتعامل مع هذه القطاعات بحيث تتمكن منها وتوفيق بالدفاع عنها أمام المنافسون ومن ثم تستطيع أن تحقق حصة سوقية كبيرة من خلال هذا التقسيم، (بن حبتور، 2004: 261). والسوق هو مجموعة أفراد أو منظمات لها حاجة للمنتجات ولها مقدرة، رغبة وسلطة لشرائها، (Pride, 2000: 33).

- **التحالفات**: تسمح التحالفات للمنظمات بالإشتراك بالمخاطر والموارد المطلوبة للدخول إلى الأسواق العالمية وتسهل تطوير الكفاءات الجوهرية الجديدة والمساهمة بالتنافس المستقبلي للمنظمة، (Hitt & et.al., 2001: 340). وتجمع التحالفات بين المنظمات ولكنها بالوقت نفسه تظل مستقلة قانونياً فهي ربط قائم ارادياً ما بين المنظمات ذات السلطة (السيادة)، ويتميز بالمشاركة الجماعية بجزء من مواردهم لتحقيق أهداف مشتركة بفضاء معين والحصول على ميزات متبادلة، وإذا حصلت تبعية متبادلة بحقل عمل معين فسوف يظل الحلفاء مستقلين خارج هذا المحيط التعاوني وبالتالي نلاحظ أن الأفراد يشتركون لتحقيق أهداف مشتركة ولكن

بالوقت نفسه يحتفظون بأستقلاليتهم بالمصالح الخاصة بهم, (Collis & Montgomery, 2005:113). أن عملية التحالف ليست شيئا عابراً ولا رغبة بالعمل مع الآخرين فقط بل يمثل نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمنظمة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكاً جيداً وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك, فالتحالف هو سند حقيقي للمنظمات المتحالفة للأستمرار بالنشاط والتوسع مستقبلاً, (احمد والزين, 2009: 5). يُبين (الطائي والخفاجي, 2009: 258) أن التحالفات تبنيتها إتفاقات بعيدة الأمد بين مجموعتين من المنظمات أو أكثر تتنافس فيما بينها أو يحتمل أن تتنافس مستقبلاً لتطويع مشاريع مشتركة مما يجعل لها دوراً كبيراً بتوليد الفرص لتعظيم ربحية المتشاركين.

- **رضا الضيف:** من أجل التوصل إلى فهم رضا الضيف فإنه من المهم معرفة ما يحفز الأفراد بالمنظمة لأن كلما أشبع الضيف حاجاته زاد رضاه, (سلامه, 2003: 55). بأنه يعتمد على التوازن بين المدخلات (الجهد، والوقت، والثقافة) والمخرجات (الأجور، والإمتيازات، والمكانة الإجتماعية، ظروف العمل) وإذ ما زادت المخرجات على المدخلات عندها يزداد رضا الضيف, (وناس, 2008: 109). ويقترن بإشباع الحاجة والتي مصدرها الدافعية الناجمة عنها فقد كانت محاوله تايلر من أوائل المحاولات التي برزت موضوع الدافعية، ولكنها ركزت على تلبية حاجة واحدة فقط الا وهي حاجة الأمور المادية, (جواد, 2009: 95). ولكن مازال رضا الضيف يشكل هاجسا للفكر الإداري المعاصر تسعى له المنظمات، لا سيما بظل المنافسة المحدثة بغية البقاء بسوق الأعمال, (اللوزي وآخرون, 2009: 119). ولكون الرضا وعدم الرضا يختلف من فرد إلى آخر، فقد يركز بعض الأفراد على الحافز النقدي ويركز البعض الآخر على الحافز المعنوي, (الرحاحلة والعزام, 2011: 251).

المبحث الثاني

جوهر الإستراتيجيات الإدارية

اولاً- المفاهيم: يشير إلى التوجه الإداري الحديث بتطبيق المدخل الإستراتيجي بإدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل بطريقة التفكير وأسلوب بالإدارة ومنهجية ب صنع وأخذ القرارات الإستراتيجية, فهي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجيات فعالة، أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة, (Gluek 6 : 1980). ويشير (ياسين, 1998: 15) أنها بحد ذاتها عملية إبداعية عقلانية التحليل وحسبية التصور الإنساني وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق الرسالة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومناخات أخرى مختلفة وبغية تحقيق مستقبل أفضل إنطلاقاً من نقطة إرتكاز أساسية بالحاضر. وهي عملية تستطيع القيادات الإدارية تحديد التوجهات طويلة الأجل للمنظمة وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعية وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل بعضها مع بعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة والأهداف وميدان الأعمال ووضع وتنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها, (ابو قحف, 1997: 65). ويؤكد (المغربي, 1999: 6) هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم ببيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. لذا فإنها ضرورة لازمة من خلال التحليل والتخطيط والتنفيذ كونها تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجيات مناسبة وتطبيقها بضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها بأنشطة الأعمال المختلفة, كما أنها طبقت ولا زالت تطبق بشكل أساسي بمعظم بلدان العالم المتقدم وقد أخذت المنظمات الهادفة وغير الهادفة إلى الربحية على أختلاف أشكالها وأحجامها بالإستراتيجيات الإدارية وأن المفاهيم والأطر

والمبادئ الخاصة بها تكاد تكون متماثلة ومتطابقة، (الحسيني 2006:293). ويرى (الظاهر، 2009: 10) بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئ الداخلي والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزه إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها بأنشطة الأعمال المختلفه وذلك على زيادة رضا المتعاملين والمستفيدين من منتجاتها.

ثانياً – الإنموذجات: لقد ازدهرت وكثرت الكتابات والمنشورات عن جوهر الإستراتيجيات الإدارية وبسرعة ملحوظة، وأن أكثر أدبيات إدارة الأعمال ركزت على أنواع النماذج الإدارية، وانها مهمة لوضع أسس وقواعد تساعد على تطوير العملية الإستراتيجية الإدارية.

• إنموذج (Andrews 1980) حيث يوضع هذا الانموذج عملية صياغة الإستراتيجية أو البت بما سيتم تطبيقه من قبل الإدارة الإستراتيجية وبما يساعد على صياغات اخرى وكما يلي:

- 1- تحديد الفرص والمخاطر.
 - 2- تحديد موارد المنظمة.
 - 3- تشخيص القيم الشخصية عند الأفراد وتحديد طموحات المدراء.
 - 4- تأثير أبعاد ومسؤولية المنظمة الإجتماعية.
- نتلخص وجهة نظر Andrews بأن تنفيذ الإستراتيجية ينبغي أن يتم وفق نسق تنظيمي يعمل جنباً إلى جنب مع أعمال قيادة المنظمة، (جواد، 2010: 127-128).

• والإنموذج الآخر حيث يستند هذا الإنموذج على مدخل النظم الذي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية. مدخلات النظام تتضمن تحديد رسالة المنظمة ، والأهداف الإستراتيجية ، والمعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، والمفاضلة بين الإستراتيجيات البديلة وإختيار الأفضل ومن ثم تطبيقها، أما المخرجات فتشمل على عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذها، هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر التغذية العكسية هو الأكثر أهمية بالإنموذج، (ياسين، 1998: 22).

• إنموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر ويستخدم لتحليل قيمة الأنشطة الرئيسية بالمنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعد المنظمة من منظور هذا الإنموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها، وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفة وتحديد مصادرها، (ياسين، 1998: 35) .

ثالثاً – المعايير: وتضمن كل من :-

1. **القدرات :** تمثل عاملاً مهماً بتحديد مستويات الأداء ومؤشراً أساسياً لتحديد طبيعة كل فرد ودوره بالحياة إذ يختلف الأفراد بقدراتهم سواء ما يتعلق بالجانب العقلي منها أم بالصفات الجسمانية كالوزن، والطول، والشكل، (الحديثي، 2000: 10). أو هي مجموعة من القدرات، والمهارات، والمعارف، المتقدمة التي يصعب تقليدها على أقل تقدير بالمدى القريب، وتسعى المنظمة للحصول عليها، واكتسابها، وتطويرها، والمحافظة عليها، لأنها تسهم بتحقيق مق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها متفوقة على منافسيها، (الدليمي، 2006: 67). ويشير (الدوري وصالح ، 2009 : 105) هي ذات الصلة بنشاطات تحويل المدخلات إلى قيمة مضافة أو منفعة للضيف ، وبمنظور تحليل سلسلة القيمة فهي تضم نشاطات الإمداد الداخلي والعمليات والتسويق والمبيعات والإمداد الخارجي. أما (الجنابي ، 2009: 72) العوامل المستندة إلى الترابط الديناميكي بين المهارات ومعرفة كفاءتها والموارد النادرة البشرية ، المادية ، المالية ، المعلوماتية بما يسهم بتعزيز قدرة المنظمة على التقدم وأستكمال التقنيات المتطورة.
2. **التميز :** بأنه السعي لتحقيق التكامل والالتزام بالعمل ليكون الأفضل والعمل الذي لا نهاية له وإبراز المواقف الإيجابية ويكون الأكثر ذكاءً وليس العمل الصعب والأهتمام بالتفاصيل المنظمة ليكون العمل والأنجاز أكثر دقة، (Slownikowski et, al ., 1992: 31). أن العمل الجيد لم يُعد اليوم

كافياً بمجال الأعمال فمن أجل البقاء بالبيئة التنافسية المتقلبة لابد على المنظمات ان تحتاج إلى التميز , مما يتطلب منها الحاجة الماسة إلى أن تركز على أجزاء المنظمة جميعها , وتحقيق الأستعمال الأمثل للموارد وفعاليتها جميعاً, (2; Harrington, 2005).

3. **المؤهلات :** هناك مهارات يشترك فيها الأفراد ، وأخرى يختلفون فيها أيضاً ، ويُعد مستوى التباين بامتلاكها مؤشراً مهماً لنجاح البعض وفشل البعض الآخر ، ومن هذه المهارات ما هو ظاهراً للعيان ، ومنها ما هو غير ظاهر كونها ترتبط بخفايا النفس البشرية لكنها على الرغم من ذلك تحتل حيزاً مادياً بالدماغ لتأتي فلسفة تقديمها متوافقة مع المهارات الظاهرة لتشكل سويةً مؤشراً لنجاح الفرد. ويعتبر الذكاء وقوة الشخصية والخبرات والأمكانات من مؤهلات نجاح القيادات الإدارية بمجال عملهم للوصول إلى الأهداف المخطط لها، وله أهمية كبيرة تتجلى بمجالات الحياة كافة ، ومنها القيادة حيث يوضع الفرد المناسب بالمكان المناسب ، ويتطلب ذلك التعرف على الإمكانيات الذهنية للقائد بما يتوافق مع مقتضيات العمل الذي يؤديه، ولا يقتصر الأمر على الإمكانيات الإدراكية ، إنما يتعدى ذلك ليشمل الإمكانيات غير الإدراكية ، المتمثلة بالمهارات الشعورية التي لها شأن كبيراً بنجاحه، لقد عرّف الذكاء بصورة عامة بأنه العملية المعرفية أو العقلية ، والقدرة على التفكير المجرد، (Terman, 1970:46). تكون لدى الفرد القابلية على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المُجدي مع البيئة، (جابر، 1977: 42) . وأنه وظيفة تُمكن الإنسان من التكيف الصحيح مع بيئته المعقدة التي تمتاز بالتغير المستمر، (الشيخ، 1983: 49). ورأى آخرون أنه القدرة على معالجة الرموز وإدراك العلاقات والإستدلال من أجل التوصل إلى تعميمات حقيقية وصحيحة، (سارتون، 1987: 28) .

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً- منهجية البحث : تتمثل بـ

1. مشكلة البحث : بما أن دراسة الطاقة التنظيمية هي على الرغم من كونها ظاهرة تنظيمية

متعددة الأبعاد والتأثيرات الا أن الدراسات التشخيصية الدقيقة سيما في بيئة الإدارة لم تأخذ حيزها المناسب من البحث والتحليل وبالذات فيما يتعلق بمجمل أهمية وتأثيرات هذه الظاهرة في مختلف النواحي والتوجهات الإستراتيجية بالمنظمة، ولكون الاستعمال الفاعل للعاملين هو ما تهدف اليه المنظمات اليوم لذلك فأنها غالباً ما تطمح الى إمتلاك أفراد ذو قوة وجهود تنظيمية تحقق لها تلك الإستراتيجيات بالإبقاء على قدراتها التنافسية والإحتفاظ بأفرادها العاملين على المدى البعيد.

تسعى الدراسة للتفاعل والترابط بين الطاقة التنظيمية وجوهر الإستراتيجيات الإدارية ومدى توافقها وإنسجامها لبناء قاعدة رصينة للمنظمة تتمحور بالمشاركة وتبادل الآراء والمعلومات لخلق قدرات جوهرية وأفكار مبدعة.

2. أهمية البحث : تقدم أدلة واضحة تساعد المنظمات الفندقية (الدرجة الأولى في بغداد)

لتحديد الطاقة التنظيمية وجوهر الإستراتيجيات الإدارية بعملية التوازن الوظيفي بين العاملين والضيوف والمنظمة من خلال الولاء والإلتزام.

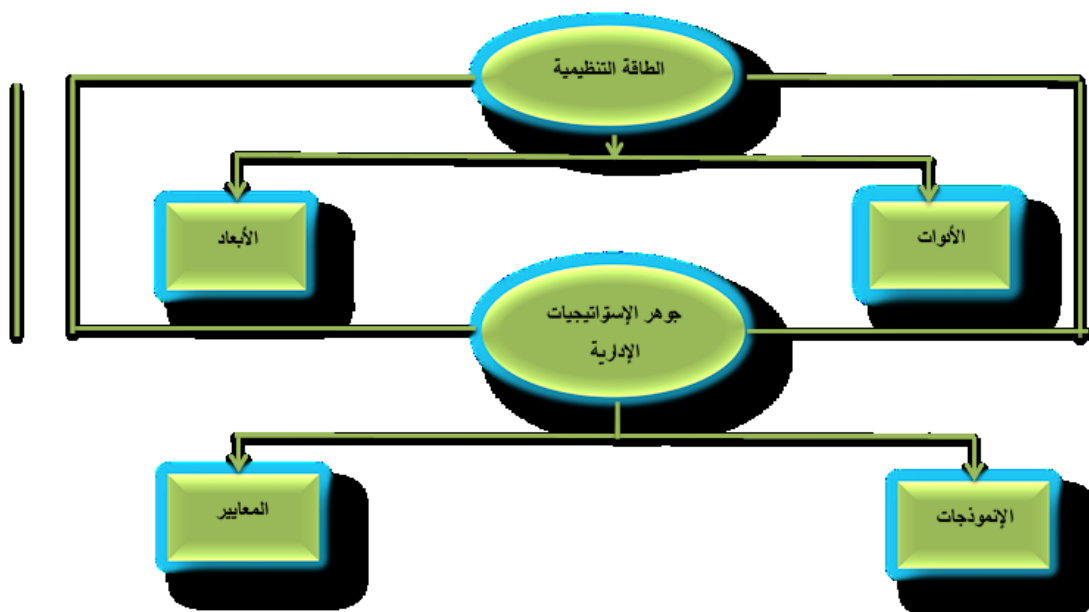
3. هدف البحث : بيان مدى تأثير الطاقة التنظيمية بجوهر الإستراتيجيات الإدارية وتحديد أهم

المحاور الأساسية لها للإستفادة منها بتطوير فنادق الدرجة الأولى في بغداد، ومعرفة أهم الإستراتيجيات الإدارية المتبعة ومنح العاملين القدرة على التصرف بحرية وإنجاز العمل بالسرعة والمرونة والوقت المحدد.

4. فرضية البحث : تؤثر الطاقة التنظيمية بجوهر الإستراتيجيات الإدارية.

إذ تم إعتبار فرضية رئيسة واحدة لغرض تحليل البيانات الواردة للوصول الى النتائج.

5. إنموذج البحث: تم التوصل إلى إنموذج إفتراضي للبحث وكما يأتي:



شكل إفتراضي يوضح إنموذج البحث

المصدر : إعداد الباحثان.

6. **حدود البحث :** تم توزيع الإستبانة على البعض من مديري ورؤساء أقسام المنظمات الفندقية التي تحمل تصنيف (درجة أولى) في بغداد.
7. **أساليب جمع وتحليل البيانات :** صممت إستمارة الإستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الإعتماد على المراجع النظرية ذات العلاقة بالبحث، وقد تم إجراء المقابلات الشخصية مع المدراء ورؤساء الأقسام في فنادق الدرجة الأولى في بغداد، فضلاً عن وصف الإستبانة التي تُمثل المصدر الرئيس الذي تم الإعتماد عليه بإختبار تساؤلات وفرضيات البحث التي تم صياغتها بقياسها بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمات الفندقية المبحوثة.
8. **الأدوات الإحصائية :** تم إتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم احتساب النتائج وإستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي.
9. **عينة ومجتمع البحث :** المتمثلة بـ :

جدول (1)

عينة البحث	العدد	النسبة المئوية
رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة	22	36.67%
المديرون المفوضون	4	6.67%
مديري الوحدات ورؤساء الأقسام	34	56.67%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الباحثان.

10. **إختبار عينة البحث :** إشتملت عينة البحث التي تم أختيارها من فندقين درجة أولى في بغداد حسب أحصائية عام 2017، وكان مجموع إستمارة الإستبانة التي تم توزيعها (60) إستمارة بمعدل (30) إستمارة لكل فندق من الدرجة الأولى. وإتصف سوق العمل السياحي بإحتوائه منظمات فندقية توظرها تصنيفات عدة، وقد تم إختيار فندقين (المنصور ميليا

وقصر السدير) من فنادق الدرجة الأولى داخل بغداد فقط، لغرض إجراء المسح الميداني بغية تحقيق نتائج البحث، وكانت مسببات الإنتقاء كالاتي :

أ. تمثل المنظمات الفندقية المحور الرئيس والأساسي لتطبيق متغيرات البحث (أثر الطاقة التنظيمية بجوهر الإستراتيجيات الإدارية)، وهي الأكثر تأهيلاً وملائمة مع فقرات المقاييس المعتمدة.

ب. الفنادق ودورها بتحقيق التنمية والتطوير للسياحة والمجتمع.

ت. إكتساب القيادات الإدارية للمنظمات السياحية على خبرات علمية ومعرفية يبني عليها قدرات ومهارات إدارية وتقنية بمجال الأعمال الفندقية.

• أساليب جمع وتحليل البيانات : صممت إستمارة الإستبانة بطريقة هدف البحث وفرضيته، من خلال الإعتماد على الإديبات النظرية ذات العلاقة بموضوع البحث، كما كانت هناك مقابلات شخصية مع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين ورؤساء الأقسام في المنظمة.

• الأساليب الإحصائية : لقد تم أتباع عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وتم أحتساب النتائج و إستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي وباستعمال برنامج (SPSS).

ثانياً: التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث:

• التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث بحسب الجنس: من خلال تحليل إستمارة الإستبانة بعد ملئها من قبل أفراد عينة البحث (المنظمات السياحية)، والتي كانت بواقع (60) إستمارة على وفق الجدول (2):

جدول (2) يُبين توزيع بحسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
93.34%	56	ذكر
6.67%	4	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان

• التوزيع التكراري لإفراد عينة البحث بحسب التحصيل الدراسي: من خلال تفريغ البيانات الخاصة بالتحصيل الدراسي لإفراد عينة البحث وكما موضح بالجدول (3):

جدول (3) يُبين توزيع التحصيل الدراسي بحسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	التحصيل الدراسي
11.67%	7	إعدادية
31.67%	19	دبلوم
50%	30	بكلوريوس
6.67%	4	دبلوم عالي
0.0%	0	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان

• التوزيع التكراري لعينة البحث بحسب سنوات الخدمة في القطاع السياحي: تبين من خلال تفريغ البيانات الخاصة بسنوات الخدمة في القطاع السياحي والفنادق لإفراد عينة البحث، وكما في الجدول (4).

جدول (4) يُبين توزيع بحسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
30%	18	5-1
23.33%	14	10-6
23.33%	14	15-11
16.67%	10	20-16
6.67%	4	21 فأكثر
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان

- يُشير جدول (5) إلى أن إجابات (45.3%) من أفراد عينة البحث أتفقوا على أهمية المعلومات للطاقة التنظيمية لتعزيز إنموذج البناء والاختيار لها، ليتم استعمال تنظيم متكامل وتصورات وتجارب تحقق النتائج المطلوبة، وكان (31.6%) منهم غير متأكدين، وإن (5%) منهم لا يتفق على ذلك، بوسط حسابي (3.72%)، وإنحراف معياري (0.76).
- إن إجابات أفراد عينة البحث بلغت (61.7%) أتفقوا على أن الجودة تعمل بتحقيق رضا الضيف، أما غير متأكد فقد بلغت نسبتهم (20%)، كما لم يتفق على الإجابة (18.3%)، بوسط حسابي (3.75)، وإنحراف معياري (1.11).
- يتبين إن (40.11%) أتفقوا على الأهتمام برضا الضيوف شيء اساسي من خلال تقديم منتوجات تتميز بالإبداع والإبتكار، وغير متأكد بلغت نسبتهم (38.3%)، ولا يتفق بلغت نسبتهم (31.6%) بوسط حسابي (3.15%)، وإنحراف معياري (0.94).
- تم الاتفاق على (78.3%) من أفراد عينة البحث على أن المنظمات الفندقية تعتمد على زيادة حجم السوق من خلال السمعة والمكانة، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (4.27%)، وبإنحراف معياري (0.79).
- ولم يتفق (65%) من أفراد عينة البحث على أن بناء تحالفات تتم عن طريق ترتيبات تنظيمية وسياسية تعتمد على الإنفتاح في الأسواق الخارجية، أما غير متأكد بلغت نسبتهم (28.3%)، وأتفق (6.7%) على ذلك، بوسط حسابي (2.30%)، وإنحراف معياري (0.82).
- وكانت إجابات أفراد عينة البحث الذين بلغت نسبتهم (40.11%) متفقين على توضيح إستراتيجية لا بد من صياغتها باعتماد تشخيص القيم، ومنهم (28.3%) غير متأكد، ولم يتفق (31.6) بوسط حسابي (3.15%) وإنحراف معياري (0.94).
- وكانت نسبة (28.4%) من أفراد عينة البحث متفقين بأنه يمكن إعتماد مدخل النظم لجوهر الإستراتيجيات الإدارية من خلال المنظور الإستراتيجي، وغير متأكدين (48.3%)، ولم يتفق (23.4%) منهم، بوسط حسابي (3.05%)، وإنحراف معياري (0.96).
- يتبين إن (43.3%) من أفراد عينة البحث أتفقوا على إعتماد قدرات من الموارد والإمكانات التي تمتلكها المنظمة الفندقية لتحقيق الإستثمار الجيد والخبرة المتراكمة، ولم يكونوا متأكدين (36.7%)، وغير متفق (20%)، بوسط حسابي (2.85%)، وإنحراف معياري (0.98).
- تُشير نسبة (83.3%) من أفراد عينة البحث على أنه تتمتع القيادات الإدارية بإمكانيات ذهنية بمواصفات مميزة، ولم يتفق (5%) منهم، و(11.7%) كانوا غير متأكدين، بوسط حسابي (4.08%)، وإنحراف معياري (0.83).
- تم الاتفاق على (78.3%) من أفراد عينة البحث بإن قبول المسؤولية من أجل مستقبل مستدام من خلال الإعتماد على التميز، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (3.88%)، وبإنحراف معياري (0.79).

جدول (5) إجابات عينة الدراسة

الإحصاء المعيار ي	الوسط الحسابي	المقياس										الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث
		لا أتفق إطلاقاً		لا أتفق		غير متأكد		أتفق		أتفق تماماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.76	3.72	0.0	0	5	3	31.6	19	32	30	13.3	8	1 تسهم المعلومات من خلال وضوح البيانات والتحليل والتنسيق لها بإعطاء ثقة تنظيمية.
1.11	3.75	0.0	0	18.3	11	20	12	30	18	31.7	19	2 تعمل الجودة بتحقيق رضا الضيف.
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	3 يزداد رضا الضيوف من خلال تقديم منتجات تتميز بالإبداع والابتكار.
0.79	4.27	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	4 تعتمد المنظمات الفندقية على زيادة حجم السوق من خلال الحصول على السمعة والمكانة.
0.82	2.30	13.3	0	51.7	31	28.3	17	5	3	1.7	1	5 لغرض بناء تحالفات عن طريق ترتيبات تنظيمية وسياسية عملية من خلال الإنفتاح على الأسواق الخارجية.
0.94	3.15	0.0	8	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	6 لغرض توضيح إستراتيجية لابد من صياغتها باعتماد تشخيص القيم.
0.96	3.05	6.7	4	16.7	10	48.3	29	21.7	13	6.7	4	7 يمكن اعتماد مدخل النظم لجوهر الإستراتيجيات الإدارية من خلال المنظور الإستراتيجي.
0.94	2.85	0.0	0	20	12	36.7	22	31.6	19	11.7	7	8 اعتماد قدرات من الموارد والإمكانيات التي تمتلكها المنظمة الفندقية لتحقيق الإستثمار الجيد والخبرة المتراكمة.
0.83	4.08	0.0	0	5	3	11.7	7	53.3	32	30	18	9 تتمتع القيادات الإدارية بلامكانيات ذهنية بمواصفات مميزة.
0.79	3.88	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	10 أن قبول المسؤولية من أجل مستقبل مستدام من خلال الاعتماد على التميز.

المصدر : إعداد الباحثان .

رابعاً- اختبار الفرضية : وبالنظر إلى الجدول (6) يتبين من خلال نتيجة الإختبار اعتماداً على معادلة الانحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير للطاقة التنظيمية بإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية بالمنظمات الفندقية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.63) وإجتازت المعادلة إختبار F . وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (84%) وهذا يعني أن العامل المستقل الطاقة التنظيمية يفسر لنا ما نسبة (84%) من التغيرات في العامل التابع اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية الطاقة التنظيمية بتعزيز اعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية السياحية في منظماتهم، إذ تشكّل الطاقة التنظيمية عنصراً مهماً وحيوياً لكل المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها، وتتبنى القيادات الإدارية الطاقة التنظيمية لتهيئة وفرة المعلومات لغرض إتخاذ قرارات صائبة وتحديد إتجاهات السوق ونوع الضيوف

والمنافسة بطريقة واضحة. كما يتوقف نجاح المنظمة في منح الحرية لإتخاذ القرار المناسب بتعزيز الثقة لدى العاملين والتواصل بينهم وبين القيادات الإدارية والضيوف لبناء جسر التعاون والتأزر وتبادل المعلومات بصورة مستمرة، ويؤطر الترابط القوي بين الطاقة التنظيمية بإعتمادية جوهر الإستراتيجيات الإدارية بحصول المنظمة المبحوثة مكانة متميزة بين منافسيها وضيوفها، فضلاً عن امتلاكها على سمعة وشهرة لدى الأسواق الكامنة.

جدول (6) يوضّح نتائج الإختبار

معامل Beta	الطاقة التنظيمية
0.63	معامل التحديد R ²
171.58	قيمة F
0.00	معنوية F (قيمة P)
43.33	قيمة ثابت الانحدار
0.84	معامل التحديد R ²
معنوي	نوع الأثر

المصدر : إعداد الباحثان.

المبحث الرابع : الإستنتاجات والتوصيات

أولاً – الإستنتاجات :

1. تبين أن الطاقة التنظيمية في المنظمات لها دور في تحديد الإستراتيجيات الإدارية بشكل فعال. أي كلما ارتفع مستوى تطبيق الطاقة زاد ذلك من قدرة المنظمة على القيام باستراتيجيات محددة ومخططة مستقبلية وبما يحقق هدف المنظمة سواء من حيث إستقطاب العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم أداءهم.
2. للطاقة التنظيمية تأثيراً عالياً بالإستراتيجيات الإدارية، إذ أن إهتمام المنظمات بها من الممكن أن يؤدي ذلك إلى إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية بفاعلية وكفاءة ودعم إستراتيجيات محددة بإعتباره أحد الوسائل المهمة التي يجب أن تقوم بها القيادات الإدارية لتوفير البدائل لمواجهة المستقبل وتحدياته.
3. تمتاز الطاقة التنظيمية بتحليل أعمال المنافسون وفهم أهدافهم وإستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية.
4. الإستراتيجيه مفهوم يرتبط بالفن العسكري أعتبر بعداً مهماً بمجال الإدارة والنظم هدفه الأساس تحقيق أداء متفوق مقارنة بالمنافسون ولا يمكن النظر له من زاوية واحدة فقد ينظر له كخطه، أو نموذج، أو
5. تؤثر الإستراتيجيات الإدارية بصناعة الفنادق بحسب الباحثين من خلال اربعة عوامل أساسيه تتمثل بالقدرات التفاعليه للمنظمات وتحولها إلى منظمة متعلمة وتركيزها على الموارد البشرية وإدخالها التكنولوجيا بنطاق عملها.
6. الإستراتيجيات الإدارية تركز على الكيفية التي يتم فيها التنافس عندما يكون على مستوى وحدة أعمال خاصة أي مشروع مميز يدار على نحو مستقل ضمن مشاريع أخرى كما بحالة فندق تابع لمجموعة فندقيه وهذه الإستراتيجيه يتم تطويرها بضوء الإستراتيجيه الكلية للمنظمة وقدمت الأدبيات لأستراتيجيه نماذج وأفكار مفصله عن التساؤلات الإستراتيجيه والمعايير أو الأسبقيات التنافسية وأنماط السلوك التنافسي والخيارات الإستراتيجيه والنمو التنافسي.

ثانياً – التوصيات :

1. على القيادات الإدارية التوجه نحو الابتكار ورسم خارطة طريق واضحة توفر البيانات والمعلومات وتحقق الأهداف بشكلها الملائم وهذا ما يتطلب منه الإستفاضة والتعلم من صناعات خدمية مبتكرة وكانت قد وجدت بالمنظمات الأخرى داخل الأسواق المستهدفة.
2. إعتاد المنظمات الفندقية على إتباع منهج متعدد الجوانب لرسم رؤية شاملة لتطوير نفسها وتجديدها باستمرار.
3. يتطلب وجود منظومة متكاملة تشمل كافة المحاور العلمية والإدارية والفنية مستندة للطاقة التنظيمية لغرض العمل على توازن القوة والجهود والقدرة لإداء العاملين بالمنظمة الفندقية.

4. ضرورة التوجه بتدريب قيادات إدارية لتطوير جوهر الإستراتيجيات الإدارية وعلى وفق مناهج تطويرية عالية المستوى يتم من خلالها أطلاعهم على كيفية وضع رؤى إستراتيجية تمتع بأفق واسع وأهداف بعيدة المدى.
5. تعزيز الثقة بالقيادات الإدارية ولاسيما العناصر الشابة والتركيز على بناء ملاكات أكثر قدرة ومرونة على إستيعاب التغييرات البيئية المحيطة بها.
6. تعميق وعي قادة المنظمات بأهمية الاستشعار بالتغيرات البيئية والمؤشرات التي يتطلب في إطارها تغيير وتطوير الإستراتيجيات الإدارية لكي تعكس واقعاً جديداً.

المصادر:

أولاً_ المصادر العربية :

1. جواد، شوقي ناجي، المرجع المتكامل في إدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
2. جابر ، عبد الحميد ، الذكاء ومقاييسه ، ط 2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1977 .
3. البكري، سونيا، نظم المعلومات الادارية: المفاهيم الاساسية ، كلية التجارة، الاسكندرية، 1997.
4. الدوري ، زكريا وصالح ، أحمد علي ، الفكر الإستراتيجي وإنعكاسه على نجاح منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
5. سارتون ، ألان ، الذكاء ، ترجمة محمود السيد ، ط 1 ، دار المعرفة ، دمشق ، 1987 .
6. الشيخ ، سليمان الخضيري ، الفروق الفردية في الذكاء ، ط 2 ، دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1982 .
7. الظاهر ، نعيم ابراهيم ، الادارة الاستراتيجية المفهوم – الاهمية – التحديات – الطبعة الاولى ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد، 2009.
8. العواملة ، نائل عبد الحافظ ، تحليل السياسة العامة ، مدخل نظامي ، تطبيقات في الأردن والخليج العربي، عمان، 1999.
9. معلوف، لويس، قاموس المنجد، 1935.
10. مئاع، محمد عبد الرزاق، قاموس الدليل، الطبعة الثانية، منشورات المنشأة العامة للنشر والتوزيع والأعلان، لبنان، 1984.
11. ياسين ، سعد غالب، الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، 1998 .
12. الحسن ، حسن ، التفاوض والعلاقات العامة ، الفكر الجامعي للنشر، القاهرة ، 1998 .
13. الشبراوي ، عادل ، " الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000 – ISO – المقارنة المرجعية " ، مطبعة الشركة العربية للاعلام العلمي ، الطبعة الاولى، القاهرة ، مصر ، 1995 .
14. سلامة، سهيل فهد، إدارة الوقت، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1988.
15. العلي، عبد الستار محمد، "ادارة الانتاج بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى، جامعة البصرة، البصرة، 1986.
16. ابوقحف ، عبد السلام ،اساسيات الادارة الاستراتيجية ، الطبعة الاولى ، مكتبة الاشعاع ، الاسكندرية، 1997.
17. بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة، في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
18. ماضي، محمود توفيق، "الاساليب الكمية في مجال ادارة الانتاج والعمليات"، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 1986.
19. المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الادارة الاستراتيجية- لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
20. الطائي، محمد عبد الحسين ال فرج، المدخل الى نظم المعلومات الادارية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2009.

ثانياً_ المصادر الأجنبية :

1. Collis, David & Montogomry, Synthia, "A corporate strategy", 2nd ed, McGraw-Hill companies Inc. New York, 2005.

2. Harrington, James, "The Five Pillars of Organizational Excellence", Pakistan's 9th International Conference on Quality Improvement, 14-15, 2005 – Karachi, Pakistan piqc.com.pkpiqc.com.pk.
3. Hitt , M. , et al ,Strategic Management Competitiveness and Globalization , 4th Ed. , South – College Pub,2001 .
4. Hodge B & Anthony W," organizational theory A strategic approach", 4thed, Ally and Bacon, Inc, Boston, 1991
5. Pride, William, m1, m arketng, "Concepts and Strategy", Ho Ughton Mifflin Company, 2000.
6. Slowikowski , Norb&Slowkowski& Associates, "Achieving Organizational Excellence" , Through Teamwork,1992 .
7. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A J., Strategic Management, 13th ed., McGraw-Hill Companies, 2003.
8. Terman, L. M., Psychological Approaches to the Biography of Genius, In: Vernon, P. E. (ed.), Creativity, 1970.
9. White Vondermbse,&,M.A., G.P.,OperationsManagement :Concepts,Methods, Strategies,4th ED, John Wiley&Sons, INC,USA,2004.
10. Jones, Gareth R., “Organizational Theory: Text and Cases”, Addison- Wesley Publishing Co. Inc., 1995.

ثالثاً _ الرسائل والأطاريح العربية :

1. الجنابي , اكرم سالم حسن , تأثير ادارة المعرفة في الكفايات الجوهرية , دراسة تحليلية في شبة الاعلام العراقي , رسالة ماجستير , كلية ادارة و اقتصاد , جامعة بغداد, 2009 .
2. الحديثي , اصفاد مرتضى سعيد, تحليل المحفظة الاستراتيجية على وفق المدخل المعرفي , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد, 2000 .
3. الدليمي ، إحسان علاوي حسين، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد ،قسم الإدارة العامة ، العراق ، بغداد, 2006 .
4. صادق, درمان سليمان, وعبدالله, سامي جابر, تحديد أثر القوة والابداع في احداث التغيير التنظيمي, المجلة العراقية للعلوم الادارية, جامعة كربلاء, المجلد (4), العدد (13) لسنة 2006 .
5. وناس، سوسن عبد الامير، تأثير الشفافية في الرضا الوظيفي: تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التعليم التقني، اطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد, 2008.
6. احمد ,علاش والزين , منصوري , التحالف الاستراتيجي كضرورة للمنظمات الاقتصادية في ظل العولمة , مجلة علوم انسانية , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة سعد دحلب , الجزائر , العدد 2009, 47

رابعاً _ الرسائل والأطاريح الأجنبية

1. Adams, Garry L ,"power plays: Along Itudinal examination of CEO/BOD power circulation and its impact on organizational performance," Dissertation submitted to the Department of management in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of philosophy; the Florida state university college of Business,2004

Rahim, Afzal , " leader power Follower's conflict management .2
strategies, and propensity to leave A job: A cross- cultural study",
paper presented at the annual conference of the International
.Association for conflict management, Pittsburgh, pa, June 15-18, 2004