

الدَّجاء الإستراتلجى وأثره فى تعزيز النِّقة التَّنظىمة السىاحىة - دراسة تطبقىة

دىانه على شمسى**

أ.م.د. سمراء عبد الجبار إىراهىم*

المستخلص

ىسهم هذا البحث لىبان دور الذكاء الإستراتلجى بالمنظماة الفندقىة التى تبحأ عن النجاء والتفوق ببيئة الأعمال لغرض التغلغل بالأسواق السىاحىة قاطبة، ولغرض رسم السىاساة والقواعد الثابئة لاد من تأطىرها بالنِّقة التَّنظىمة السىاحىة التى تسهم بالإبداع وتحقق الأهداف ورؤىة مستقبلىة لمكانتها بىن المنظماة المنافسة. هذا ما تناولته المباحأ بالجانب النظرى، كما أثيرت مجموعة تساؤلاة عامة لتحديد مستوى أهمىة البحث وتساؤلاة خاصة عبرت عن مشكلة البحث، ولتحديد مستوى متغىرات البحث وإختىار فرضىياتها تم إستخدام عدد من الأسالىب الإحصائىة اللامعلمىة بتحلىل ومعالجة البىاناة والمعلوماة وذلك بالإعتماد على البرامج الإحصائىة الجاهزة (SBSS).

Abstract:

This study contributes in indicating the role of strategic intelligence in hotel organizations that are looking for success and excellence within business environment for the purpose of penetrating the tourism market as a whole, For the purpose of drawing policies and fixed rules it must be framed by tourist organizational confidence that contribute to innovation and to achieve the goals and vision for the future to its place among competition organization. This is a brief summary of the chapters in the theoretical side, a group of general questions is raised to determine the level of study importance and private questions express voiced the study problem , and to determine the level of study variables and the selection of hypotheses, a number of statistical methods have been used in the analysis and data processing information, by relying on ready statistical programs (SBSS).

المقدمة

لبناء فلسفة إدارىة محكمة للمنظماة الفندقىة لاد من تبنى الذكاء الإستراتلجى لتحقيق مكانة أفضل لسوق العمل، من خلال إعتماد أسالىب وأدواة علمىة ملائمة لتحلىلها على وفق منظور معرفى وإحصائى لتقللىل الأخطاء والمخاطر التى تقع بها القىاداة الإدارىة لمواجهة منافسىها. ومن هذا المنطلق ىمكن التعرف على مكانة الذكاء الإستراتلجى بفتح آفاق جدىدة للمنظمة الفندقىة وبناء طرىق واضح ودقق لعملها داخل الأسواق وتقديم منتوجاة (سلعة وخدمة) تمتاز بالجودة والمنفعة والكلفة المناسبة وتعمل على إستقطاب الضىوف الحالىىن والمرتقبنىن.

ولتحديد فاعلىة التواصل وبناء العلاقاة منح حرية السلوك للعاملىن بالعمل لا بد من دراسة النِّقة التَّنظىمة السىاحىة التى تساعد على فتح المجال لتبادل المعلوماة والأفكار والآراء والمعرفة بىن المنظماة

* الجامعة المستنصرىة / كلىة العلوم السىاحىة .

** باحأة .

مستل من رسالة ماجستىر

مقبول للنشر بتاريخ 2016/9/8

وعاملها وضيوفاها، كما تسهم بالالتزام بالوقت وزيادة الإنتاجية ورفع الكفاءة وضمان الاستقرار والديمومة للمنظمة الفندقية.

كما يتبين وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والثقة التنظيمية السياحية إذ تعدان متناغمتان لتؤطر المنظمة بسياسات وأدوات وتصورات تحقق الأهداف المستقبلية وترسم رؤية واضحة بحجمها ومكانتها بسوق العمل، وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وخلق وتوليد أفكار متجددة.

إن مشكلة البحث تتمحور حول تفاعل وترابط بين الذكاء الاستراتيجي والثقة التنظيمية السياحية ومدى توافقه وإنسجامها لبناء قاعدة رصينة للمنظمة تتمحور بالمشاركة وتبادل الآراء والمعلومات لخلق قدرات جوهرية وأفكار مبدعة. وهل يمكن اعتماد تحليل ودراسة الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية للمنظمات الفندقية؟ وما مدى تأثير نسبة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية؟ وهل يمكن بناء نموذج للمقارنة ما بين المنظمات.

ومن هنا جاء أهمية هذا البحث لتقديم أدلة إرشادية تساعد المنظمات الفندقية (الدرجة الأولى في بغداد) لممارسة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز الثقة التنظيمية السياحية بعملية التوازن الوظيفي بين العاملين والضيوف والمنظمة من خلال الولاء والالتزام.

وعليه فهذا البحث يهدف إلى تحديد أهم المحاور الأساسية للذكاء الاستراتيجي والثقة التنظيمية السياحية للاستفادة منها بتطوير فنادق الدرجة الأولى في بغداد، ومنح العاملين الثقة من خلال القدرة على التصرف بحرية وإنجاز العمل بالسرعة والمرونة والوقت المحدد.

وبناءً على ما تقدم تضمن هذا البحث جانبين (نظري وتطبيقي) قسم إلى أربعة مباحث خصص المبحث الأول للذكاء الاستراتيجي وأما المبحث الثاني فقد تناول الثقة التنظيمية السياحية، وتضمن المبحث الثالث الجانب التطبيقي، وضم المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول الذكاء الاستراتيجي

أولاً : المفهوم

يُعدّ الذكاء الاستراتيجي وظيفة رئيسية يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل بطريقة هادفة للتكيف مع البيئة المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغيير السريع، (Mayor,1990:9). وبين (Don mcdowell,1997:8) أنه تطبيق خاص لمبادئ ممارسة الذكاء التقليدية ودوره في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات. وأشار (Johansn,2000:1) وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وإدراك قدراتهم وأبراز مكوناتهم. وتُعدّ مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وبالوقت المناسب لتمكّنه من اتخاذ القرار الصائب، (Clar,et.al.,2008:10). ووضح كل من (الطائي والخفاجي،2009:231) إلى أنه يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعليم. وأشار (Hollensen,2010:158) الذكاء الذي يتوجه نحو المستقبل ويسمح للمنظمة باتخاذ قرارات تعتمد على المعرفة مع الأخذ بنظر الاعتبار الأوضاع المستقبلية للمنظمة السياحية بالأسواق. ويوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بـ (الرؤية المستقبلية، الإستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على التحفيز، الحدس، الإبداع)، (صالح وآخرون،2010:142). ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة لإتخاذ القرارات الصائبة وصياغة الخطط والسياسات والإستراتيجيات والإستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، (قاسم،2011:19). هو عملية منهجية ومستمرة توفر المعلومات والمعرفة لتكون في متناول الشخص الملائم بالوقت المناسب لإتخاذ القرار والرؤية المستقبلية لضمان بقاء المنظمة.

ثانياً: النظريات

مجموعة آراء تفسر وقائع علمية بشكل منطقي ودقيق وواضح لإعطاء مفاهيم وأسس لمعالجة موقف معين أو مشكلة معينة، ومن أهمها :

1. نظرية التطوير: استخدمت هذه النظرية في البداية بدراسة حالة متعمقة على مجموعة من المقابلات النوعية، وتحتوي على نسخة كاملة من (التصورات، التجارب، الأداء، ونوعية المقابلات، والملاحظات)، وتحتوي أيضاً على مقابلات شخصية للأفراد الذين يقومون بعملية التطوير. وهذه النظرية تنطوي على تحليل شامل لـ(إستخدام وثيقة ومحتوى لتحليل طرائق للذكاء الإستراتيجي)، (Wengraf,2006:60).
2. نظرية تخصيص الموارد : يزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بمعلومات تساهم في تحسين الفهم الإستراتيجي للبيئة، وهذا يدعم إستخدام هذه النظرية، إذ تؤخذ بعين الاعتبار المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء، فهو يسمح للمنظمة بإستخدام مقاييس الكفاءة النسبية بموازنة ما تملكه من موارد مع ما يملكه منافسوها، كما توازن بين قدراتها وقدرات منافسيها لتختار إستراتيجيات نمو ملائمة وعلى أسس سليمة،

فأكثر استخدامات الذكاء الإستراتيجي تتم بالمستوى الأعلى للمنظمة، وأثناء بناء الإستراتيجيات، Powell & (Bradford,2000:194). وأما موارد المنظمة بشقيها الملموسة وغير الملموسة فتتمثل عناصر إستراتيجية مهمة وقاعدة تستند إليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد وإستغلالها بطريقة كفونه لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المنظمة من التفوق على المنافسين، ومن ثم تحتاج هذه الموارد أن توضع تحت مجهر الإدارة لغرض تقويمها وتنميتها باستمرار لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها، ومن ثم القدرة على صنع خيارات إستراتيجية صحيحة، (نصيرة، 2011:22).

3. نظرية الذكاء الناجح : تقوم هذه النظرية على أساس تقييم أنواع من الذكاء (التحليلي، الإبداعي، العملي)، (Stemberg,2005:191) متمثلة بـ :

- أ. الذكاء التحليلي : يشمل هذا النوع من الذكاء تطبيق مكونات تجهيز المعلومات، للتحليل أو التقويم أو الموازنة، ومعالجة المعلومات الخاصة بالمنظمة، والهدف منه هو إيجاد حلول لمشاكل المنظمة وإن كل معلومة تحتوي على العديد من الاختلافات موازنة مع المعلومات الأخرى.
- ب. الذكاء الإبداعي: تحتوي إختبارات الذكاء على مجموعة من المشاكل في بعض الأعمال، وإن الإبداع هو أحد جوانب الذكاء، ويؤدي إلى مزيد من الابتكار بالأعمال والإبتعاد عن التقليدية، وتتم الإختبارات من خلال الخبرة للإستفادة من التجربة وكذلك إختبار المعرفة الضمنية الذي يستفاد منه للتنبؤ بالمنظمات ويكون بطريقة ملحوظة بالقيادات الإبداعية.
- ت. الذكاء العملي: يشمل الأفراد الذين يقدمون قدراتهم على أنواع المشاكل التي تواجههم بالحياة، ويشمل تطبيق مكونات الذكاء لتجربة (التكيف أن يغير الإنسان من نفسه ليتناسب مع البيئة)، أما (التشكيل هو تغيير البيئة لتناسب مع تصرفاته)، في حين (الإختيار هو البحث عن بيئات محددة للتكيف معها)، وهذا هو أفضل إختيار لتلبية حاجات ورغبات وقدرات الأفراد، إذ إن الناس يختلفون من حيث التوازن بهذه المجالات الثلاثة وعلى مستوى الكفاءة بينها بمجال العمل، ويركز الكثير على الذكاء العملي وعلى المعرفة الضمنية.

ثالثاً : الإنموجات

تعدّ مقياس للمعادلات والمتباينات والعلاقة بين المتغيرات، وتسعى لبناء إنموج توضيحي يفسر ظاهرة ما يعتمد عليه من قبل المنظمات السياحية، وتستند على:

1. إنموج (Georghiou,2006): في هذا الإنموج يتضح إن الذكاء الإستراتيجي يتكون من ثلاثة تصانيف كل بُعد مكمل للآخر وهي :

- أ- التقويم : تحليل الأداء السابق بالمنظمة لتخصيص الموارد والسياسات فيها.
 - ب- الإستشراف : يتضمن دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المدراء من معرفة المستقبل إنه يعتمد بدرجة كبيرة على تاريخهم (خبرتهم) في مجال العمل وإتخاذ القرار.
 - ت- التقويم التكنولوجي : توقع الإثارة وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والإجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا بالمجتمع، وأيضاً عدّ التكنولوجيا بالمنظمة ميزة تنافسية له.
2. إنموج (Harden,2005) : حدد هذا الإنموج مهارات الذكاء الإستراتيجي للقيادات الإدارية العليا لمحاولة إبراز أنماط قياداتهم على وفق عدة مستويات، وتتلخص هذه المهارات في : (العزاوي:2008:50)
- أ- القوة : التفكير بعمق، والحسم بالتصرف، وقد تعني القوة العقلية والبدنية.
 - ب- المعرفة: تُعبّر عن الإتصال والتواصل بفاعلية، والإصغاء بدقة وعناية لما يدور حوله من متغيرات وأحداث.
 - ت- السيطرة: تعني التحكم أو الضبط والتوجيه وتصرف الفرد بجرأة في مواجهة التحديات.
 - ث- التوازن : ويقصد به ثبات الفرد أزاء المواقف وأحداثها، والإجسام بين الجوانب الإيجابية والسلبية للأشياء، والعمل بمرونة.
 - ج- الحكمة: الأداء على وفق بعد النظر، والتمتع بقدرة قائمة على بصيرة نافذة.
 - ح- الأداء: التحرك بحكمة في عالم التغيير والتحدي، إبقاء التركيز على الإستراتيجية أثناء التغيير.
 - خ- الإستقامة : القيادة بروية ودقة ورغبة بالمنظمة ميزة تنافسية له.

3. إنموج : (Bryant,et.al.,1998:31) : هو إنموج لقياس فوائد الذكاء الإستراتيجي وتحويلها إلى قيمة نقدية باعتماد (3) تصانيف هي :

- أ. توافر الوقت: كم من الوقت توفره المنظمة بإعتماد الذكاء الإستراتيجي ؟
- ب. توافر الكلفة: كم توفر المنظمة من الكلفة بإعتماد ؟
- ت. تعزيز الفوائد: كم تحقق المنظمة من عوائد إضافية بإعتماد هذا النوع من الذكاء ؟

رابعاً : المكونات :

مجموعة أجزاء محدّدة تعمل على إدراكات الذكاء الإستراتيجي، وتتمثل بـ:

1. الأسس :

وتشمل

أ. المعلومات : البيانات التي تمت معالجتها من خلال نظم المعلومات لتصبح أكثر نفعاً لمتخذ القرار، وتكون لها قيمة بالإستخدام الحالي أو في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمستقبل، (سراج، 2005:131). وبين (Xu,2007:1) إن الذكاء الإستراتيجي يوفر المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على إتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، ويزودها بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة لخلق قيمة للضيوف وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة بالأسواق الجديدة.

ب. الإبداع : تكون علاقة بين إبداع القادة بذكائهم وسرعة بديهيتهم بما يجعلهم يركزون على قاعدة معرفية تعبر عن نزعة التفوق لديهم، ويرتقون بإبداعهم بالتعلم والتمرس، (فضل الله، 1986:78) أما (Arnold,2005:4) بين أن للذكاء الإستراتيجي دوراً بنجاح صياغة سياسات الإبداع، أو اعتماد تقنياته المتطورة بتقييمها وإيجاد منهجيات جديدة لمجابهة ما يعترضها من مشكلات، وتكوين الرؤى بصدها، هذا ما يؤثر ثقل الدور الذي ينهض بتصميم برامج البحث والإبداع بالمنظمات ذات العلاقة وضمان تطبيقها بنجاح. وأما (البلعوي وآخرون، 2013:11) فقد قدموا تعريف للإبداع على أنه مجموعة من التوجهات والميول الوجدانية والقدرات العقلية التي يمتلكها الشخص وتمكنه من إنتاج أفكار أصيلة، ويضيف بأنه عملية تشمل البحث عن إمكانيات مختلفة، والتنبؤ بتبعات ونتائج هذه الإمكانيات وإختيار فرضيات وإعادة صياغتها حتى يتم التوصل إلى الحل الأفضل.

ت. اليقظة الإستراتيجية : أن الذكاء الإستراتيجي يرتبط باليقظة الإستراتيجية إرتباطاً وثيقاً بل تُعدّ المكون الأساس له، فالمنظمة تكون على إطلاع مستمر على محيطها، لا يمكن أن تحصر سيرها في هدف ثابت، بل وحسب التغيرات التي تملئها عليها الظروف، تكون دائماً في بحث عن تعديل أو تحسين، فيؤدي إلى تغيير الهدف باستمرار، وهنا يكمن ذكاء المنظمة في أخذ المعلومات من المحيط وتعمل على أساسها، فالمنظمة أصبحت عبارة عن كيان متعلم وذكّي، وبهذا تكون اليقظة الإستراتيجية العامل المحدد لذكاء المنظمة الذي يعرف بالذكاء الإستراتيجي، (رشدي، 2005:77) .

2. الأنشطة :

يشير (Tham& Kim,2002:4) إلى تقسيم الأنشطة على :

- أ. التحسس : ويقصد به التحسس للمؤشرات الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ يتم تقدير حجم جودة المعلومات المطلوبة لتحديد نوع النشاط للذكاء الإستراتيجي للتوافق مع المنظمة .
- ب. جمع المعلومات : هي البيانات التي تمت معالجتها لتصبح ذات معنى، ويتم الإعتماد عليها لبناء الأنشطة الخاصة بالمرحلة الأولى .
- ت. تنظيم وتنقية المعلومات : هي مرحلة تبدأ بعد إنتهاء عملية جمع المعلومات لغرض ترتيب المعلومات ومراجعتها ومقارنتها بهدف الوصول إلى أكثر صيغها دقة ومصداقية .
- ث. معالجة المعلومات : وفيها يجري تحليل المعلومات النهائية وتقديم التفسيرات والإستنتاجات الموضوعية.
- ج. التواصل : وتشمل تهيئة وتسهيل الوصول إلى المعلومات من قبل الأفراد المستخدمين لتلك المعلومات.
- ح. الإستخدام : خلاصة المعلومات إذ يتم تطبيقها وإستخدامها لصنع القرار والتخطيط الإستراتيجي.

3. الأنواع :

إن الذكاء الإستراتيجي لا يقل أهمية عن سائر مستويات الذكاء الأخرى فهو على درجة الأهمية نفسها على المستويات التكتيكية والتنفيذية، فلإستراتيجية تحتاج المنظمة إلى نظرة ثاقبة للسياسات المتبعة من قبل منافسيها، فإذا كانت السياسة العامة للمنافس هو تغيير التوازن بين المنافسة بالتكاليف والتمايز، كما ترغب المنظمة بمعرفة ما إذا كانت إستراتيجية المنافس قد تتغير من إستغلال السوق الحالي لتطويع أسواق جديدة، (Powell & Bradford,2000:192). وأشار (Vickers,2000:135) إلى إن العمل على وفق إستراتيجيات بعيدة الأمد هي الفارق بين ذكاء المنظمات قريب وبعيد الأمد. وأما (Degenaro,200:6) فقد أشار إلى إن مراقبة الذكاء الإستراتيجي لمؤشرات إنبثاق الفرص والتهديدات فإن الإستراتيجية تكون من خلال التحالفات، بوصفها خطط التوجه نحو الضيوف والدخول في تجارب مباشره معه، عمليات إدارة المعرفة، والرهانات التكنولوجية، وسلوك الضيوف مثلاً. ويؤكد (Berthelemy,et.al.,2002:8) عن أهمية نظم الذكاء الإستراتيجي لبناء إستراتيجية المنظمة (عبر توافرها المعلومات اللازمة لصياغتها بالوقت المناسب)، وبما يسهم في خلق الثروة ودعم الميزة التنافسية للمنظمة. وأما (Gottschalk,2008:185) فقد أكد أن تقسيم الذكاء الإستراتيجي يتضمن الخطة الموضوعية ما يؤدي إلى إستفادة المنظمة من عدة نقاط إيجابية يضمنها لها وهي :

أ- يزود المنظمة بتحليل وتفكير منظم ومهيكل في غاية الأهمية.

- ب- يشجع المنظمة على الرؤية البعيدة المدى، إي التبصر لما سيكون عليه المستقبل.
ت- استخدامه كوسيلة للرقابة.
ث- عده وسيلة مفيدة للربط والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
ج- يساهم للوصول إلى الأهداف المستقبلية للمنظمة.
ح- خلق علاقات خاصة إستراتيجية بين أفراد المنظمة.
وأشار (Clark,2009:37) إن الذكاء الإستراتيجي يتكون من نوعين هما :
أ. تصوري (وصفي) والذي يتكون من :
- بحث أساسي.
- الأحداث الراهنة.
- الدعم التشغيلي (التنفيذي).
- العلوم ، التكنولوجيا ، أدوات التقويم.
ب. تنبؤي الذي يتكون من :
- تحذير خطر.
- الاتجاهات الإستراتيجية.

المبحث الثاني الثقة التنظيمية السياحية

أولاً : المفهوم

أنها إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتلاءم مع أهداف المنظمة. (السلطان،2002:172). ووصف (رشيد،2003:447) الثقة التنظيمية بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة بوصفها المنفعة كياناً لأن تكون مؤتمنة على وفق إدراك العاملين فيها. وأضاف (Becerra&Cupta,2003:33) أنها تأثير الواثق والموثوق به وطريقة التعامل والتفاعل بين الطرفين وروابطهم الخاصة بالشبكة التنظيمية. ووضح (Gill,2003:319) أنها رغبة المنظمة معتمدة على ثقافتها، وسلوكيات الإتصال في العلاقات والتعاملات التجارية لتصبح قابلة للتأثير بأفعال الآخرين. وبين (Starter,2005:88) هي درجة تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات. في حين يرى كل من (العنزي والساعدي،2004:51) هي رغبة شخص ما في زيادة تأثيره بأنشطة وأفعال شخص آخر الذي يكون سلوكه غير مسيطر عليه. ويضيف (Steven & Mary,2005:128) أنها تتمثل بمحافظه أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة فيما بينهم من ناحية النية والسلوك. وأضاف (صديق،2005:21) إدراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وإشباع من جانب المنظمة، وبالمقابل إدراك القيادات الإدارية لقيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع شعور عام أن كافة السياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد وتعمل في صالحه. ومن خلال التعاريف السابقة تم التوصل إلى مفهوم الثقة التنظيمية السياحية أنها المشاعر المتبادلة بين المنظمة والأفراد (الضيوف والعاملين) من الثقة والتفاعل لبناء روابط تسعى لتحقيق التواصل بينهما.

ثانياً : الأنواع

تعددت أنواع الثقة التنظيمية باختلاف آراء الباحثين وتم اختيار هذه الأنواع التي تناسب المجال السياحي وهي :

1. تصنيف (Nikolau,et.al.,2011:726) وتشمل :
أ. الثقة الشخصية : تكون بسمات الفرد الشخصية ومدى معرفته بالأطراف الجديرة بهذه الثقة التي يمتلكها.
ب. الثقة الرسمية : تقوم على قواعد رسمية بحيث يُعاقب أي طرف إذا ما سببت ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر.
2. صنفت من قبل (Stephenson,2004:14) و (البكار،2012:54) إلى ثلاثة أنواع وهي :
أ. الثقة على المستوى الفردي: تكون سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد.
ب. الثقة على المستوى الجماعي: تتمثل بالعلاقات الاجتماعية والأعراف المشتركة بين الأفراد، وتجعل أعضاء الفريق يعملون بكفاءة أكثر.
ت. الثقة على المستوى التنظيمي : تكون المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد ومن ثم تعزز الثقة بين الأفراد.
3. تصنيف (Beaton,2007:16) ويتمثل بـ:
أ. الثقة الفعالة (النشطة) : تنطوي بتطوير الثقة في الأوضاع المتغيرة.
ب. الثقة المستندة إلى الإدراك : وهي الاعتماد على الإشارات السريعة والمعرفية أو الإطباعات الأولى بدلاً من التفاعلات الشخصية، (Mcknight,et.al.,1998:485).

ثالثاً : الأدوات

هي إحدى الدعائم المهمة التي تعكس الثقة المتبادلة بين العاملين بالمنظمة والضيوف لزيادة الولاء والإعتمادية، وتتمثل بـ:

1. المهارة : يتقن بعضنا بعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة، وأحياناً نستبدل كلمة الثقة بكلمة مهارة، والثقة مهمة في منظمات الأعمال بصورة عامة والمنظمات السياحية بصورة خاصة التي نعمل بها، إذا ما رغبت القيادات الإدارية التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص يكون المدير على دراية وعلى مهارة أكبر من العاملين بالقسم أو في المنظمة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من ممرضيه فوظيفة تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين بها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية التصرف وتمكيناً وإستقلالية ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم، (Stewart,2001:67). وعند (Hale,2002:72) المهارة تعني قدرة الشخص على استخدام معرفته بصورة فعالة لإجراز المهمات بطريقة كفوءة. وأكد (Yuki,2006:181) على إنها هي القدرة على أداء الأنشطة الإدارية مثل التخطيط والتدريب والتطوير.
2. الفكرة : هي النشاط الذي يحل به الشخص المشكلة قيد الدراسة مهما كانت طبيعتها، وعملية التفكير تتضمن التزامين رئيسيين هما الأول (مشكلة تُعرض) والثاني (خطة تحدد كيف ينجح المنفذ أو المدير أو يفشل في إنتاج الإستجابة المناسبة)، (جبرين،2008:20). إذا أرادت المنظمات أن تكون ناجحة فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة وإستخدامها بشكلها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الصغيرة والكبيرة على حد مستو، والمنظمات لا بد لها أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء وإن تكافهم وتشجعهم على ذلك، ومن أهم مقتضيات التشجيع (أن يعطي الموظف حرية بالتفكير، إستقلالية في العمل، فرصاً للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة، وعدم قمع المحاولة والخطأ)، (Davenport,2001:77).
3. المشاعر : إنها أحاسيس كثيفة أو حادة موجه أزاء فرد معين أو شيء محدد، (العنزي والطاني،2007:5). وأضاف (الزبيدي،2010:34) منذ أمد طويل ينظر للمشاعر من قبل العديد من الباحثين على أنها مفهوم غير منظم يصعب السيطرة عليه وضبطه، ويتعارض مع التفكير المنطقي والعقلائي وعلى الإنسان التحكم بمشاعره ليستطيع أن يتخذ القرار السليم، وبالمقابل فإن النظرة الحديثة إلى المشاعر أو العاطفة تعترف بأهميتها المتزايدة في حياة الفرد، وليست عمليات منفصلة عن عمليات التفكير والدافعية لدى الفرد، بل هي متكاملة يستطيع الفرد من خلالها على حل المشكلات المعقدة.

رابعاً : التصويب

ويقصد به التوجيه والإرشاد الذي تستخدمه المنظمة السياحية للتوصل بنجاح إلى مبتغاهما والحصول على التميز والتطوير في أعمالها، وذلك من خلال :

1. الأهداف : هو الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتصنف الأهداف بحسب المستوى التنظيمي إلى أهداف عامة (غايات) تتعلق بالإدارة العليا، ويطلق عليها الأهداف الإستراتيجية، أما الأهداف التي تتعلق بالإدارة الوسطى فهي تنطلق من الأهداف الإستراتيجية وتكون على شكل أهداف محددة، (العبد،2003:118). ومن الخصائص المميزة للمنظمة هي الأهداف إذ تعمل المنظمة على تحقيق مجموعة منها لأنها نظام مفتوح، (وجيه،1999:4). وأشار كل من (العنزي والساعدي،2004:54) إلى أن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الإعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإجراز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، وإعتماد الثقة أساساً وجوهرأ لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الإقتصادي والإستقرار الإجتماعي أو السياسي. وأكد كل من (زاهر وسلامة،2014:302) أن من أهم فوائد الثقة في المنظمة أنها تؤدي إلى تفويض الصلاحيات وحسن إستخدامها للوصول إلى الأهداف المرجوة.
2. القرارات : يضيف كل من (الغالبى وإدريس،2009:139) القرار يمثل الناتج النهائي الذي تم إعتماده بضوء مراحل مختلفة للصناعة والإختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة، أما إتخاذ القرار فهو يعني قيام المنظمة إعتماد بديل واحد من بين عدة بدائل مطروحة، أشار إلى صناعة القرار أنها عمليات منهجية منظمة ومستمرة تشترك فيها أطراف متعددة للوصول إلى عدد من البدائل قد تفرز هذه العملية تفضيل أحدهما على البدائل الأخرى، لكنها في كل الأحوال لا تعني إتخاذ القرار.

ووضح (بدر،201:1982) إن هناك مجموعة من الإفتراضات التي يتم اللجوء إليها عند إتخاذ القرار:

- أ. وجود معايير دقيقة وأوزان دقيقة ومحسوبة لكل معيار وهي ثابتة.
 - ب. المعرفة بكل البدائل.
 - ت. المقدرة على تقويم جميع البدائل من خلال قياس المعايير الموضوعية، والحصول على ترتيب دقيق لهذه البدائل على أساس مدى إنطباق المعايير على كل منها.
 - ث. التحكم في أنفسهم وشعورهم وقيمهم بطريقة تجعلهم موضوعيين عند اختيار البديل المناسب.
3. التكتيك الإستراتيجي : هو جوهر تنمية المهارات. (Flynn,1999:3). وأشار (مصطفى،2003:12) إلى أنه مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد القيادات الإدارية للمنظمة في سعيهم لبلوغ أهداف طويلة الأجل، فتشتمل على كل من الأطراف المطلوب تحقيقها والأفكار الإستراتيجية اللازمة لنيل تلك الأهداف. وتقوم المستويات الإدارية الوسطى بالمنظمة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى، لتحقيق

الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية، ويشمل التكتيك جميع نشاطات ووظائف المنظمة من إنتاج، تسويق، مالية، وموارد بشرية وغيرها، ويغطي فترة متوسطة، ويركز على مسألة الكفاءة أكثر من إهتمامة بالفاعلية على المدى البعيد، (حريم، 2010:118).

المبحث الثالث الجانب العملي

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث :

ويمكن تلخيص إبعاد المشكلة والتي يعبر عنها بالأسئلة التالية :
أ- هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الذكاء الإستراتيجي وطبقته على مختلف المجالات إلا أننا لم نعر على دراسة أو بحث يتناول مشكلة الذكاء الإستراتيجي في مجال صناعة السياحة بالعراق.
ب- ما هو تأثير الذكاء الإستراتيجي على تعزيز الثقة التنظيمية لعينة البحث؟

2. أهمية البحث:

وتكمن بتقديم أدلة إرشادية تساعد فنادق الدرجة الأولى في بغداد بممارسة الذكاء الإستراتيجي وإستدراكه للمعرفة والتحالف ومعالجة المخاطرة التي قد تتعرض لها المنظمة، والعمل على تعزيز الثقة التنظيمية السياحية بعملية التوازن الوظيفي بين العاملين والضيوف والمنظمة من خلال الولاء والإلتزام.

3. أهداف البحث :

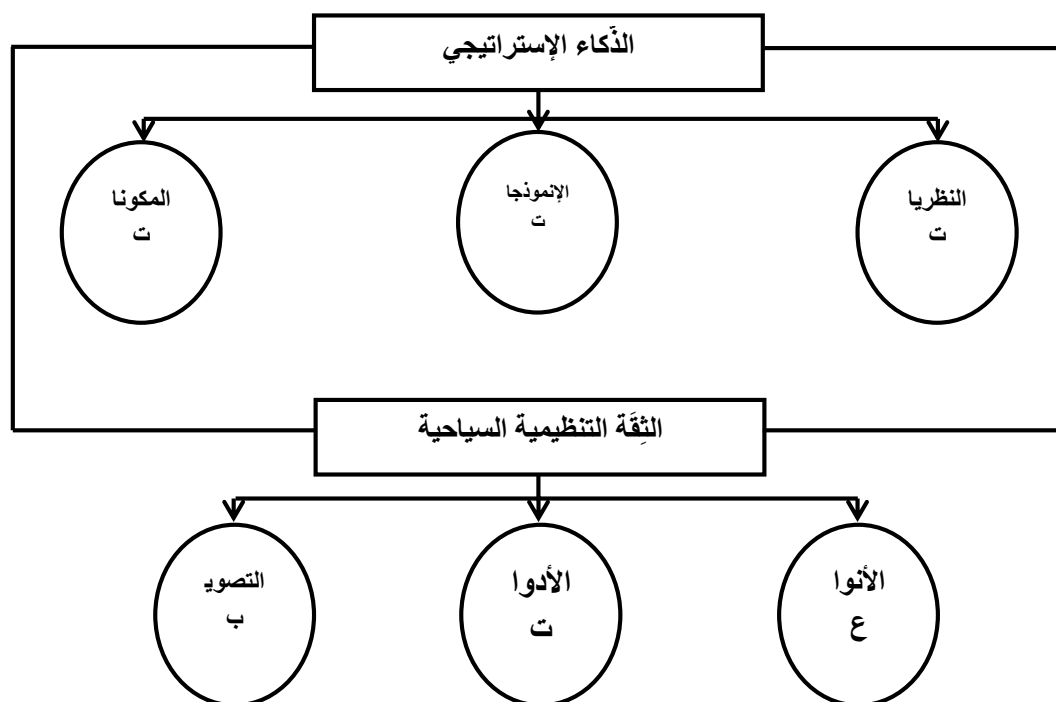
وتتمثل بإظهار مدى تأثير كل من محاور الذكاء الإستراتيجي على الثقة التنظيمية السياحية من خلال القيام بعملية التحليل والوصول إلى النتائج، والذي يسهم بمنح العاملين الثقة من خلال القدرة على التصرف بحرية وإنجاز العمل بالسرعة والمرونة والوقت المحدد. وفهم معايير الذكاء الإستراتيجي الذي يسهم في بناء رؤية مستقبلية مستندة للحكمة والتوازن.

4. فرضية البحث

تتمثل بـ :

- أ. يؤثر الذكاء الإستراتيجي في الثقة التنظيمية السياحية.
- ب. لا يؤثر الذكاء الإستراتيجي في الثقة التنظيمية السياحية.

5. إنموذج البحث :



المصدر : إعداد الباحثين

6. مجتمع البحث :

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 تمثل المصدر الرئيس الذي تم الإعتماد عليه باختبار تساؤلات وفرضيات البحث التي تم صياغة مقياسها 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 وعينة الدراسة الدراسة :

التمثلة بـ :

جدول (1)

النسبة المئوية	العدد	عينة البحث
38.34%	23	رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة
3.33%	2	المديرون المفوضون
58.33%	35	مديري الوحدات ورؤساء الأقسام
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد الباحثين

10. إختبار عينة البحث :

إشتملت عينة البحث التي تم أختيارها من فندقين درجة أولى في بغداد حسب أحصائية عام 2016، وكان مجموع إستمارة الإستبانة التي تم توزيعها (60) إستمارة بمعدل (30) إستمارة لكل فندق من الدرجة الأولى. وإتصف سوق العمل السياحي بإحتوائه منظمات فندقية تؤطرها تصنيفات عدة، وقد تم إختيار فندقين (بغداد والسدير) 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 (الذكاء الإستراتيجي والثقة التنظيمية السياحية)، وهي الأكثر تأهيلاً وملائمة مع فقرات المقاييس المعتمدة.
- ب. دور الفنادق بتحقيق التنمية والتطوير للسياحة والمجتمع.
- ت. إكتساب القيادات الإدارية للمنظمات القيادية 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 الإدييات 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 احتساب النتائج وإستخراجها ومعالجتها بالحاسب الآلي وبأستخدام 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 (1):

جدول (2)

يُبين توزيع بحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	58	96.67%
أنثى	2	3.33%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الباحثين

- 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

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية %
إعدادية	8	13.33%
دبلوم	18	30%
بكلوريوس	30	50%
دبلوم عالي	4	6.67%
ماجستير	0	0.0%
دكتوراه	0	0.0%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الباحثين

- 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

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

المصدر : إعداد الباحثين

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات

- يُشير جدول (5) إلى أن إجابات (45.3%) من أفراد عينة البحث أتفقوا على تحليل شامل لطرق الذكاء الإستراتيجي لتعزيز إنموذج البناء والاختيار للمعلومات، ليتم استخدام 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 قياس الكفاءة النسبية لمقارنة ما تملكه المنظمة من موارد مع منافسيها، وقياس نقاط القوة والضعف، 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%) أتفقوا على تميز الرؤية المستقبلية بالواقعية والمصادقية للتخطيط السليم بما يحقق أهداف المنظمة السياحية والعاملين فيها، وغير متأكد بلغت نسبتهم (28.3%)، ولا يتفق بلغت نسبتهم (31.6%) بوسط حسابي (3.15%)، وإنحراف معياري (0.94).

جدول (5)
إجابات عينة الدراسة

الإحتراف المعياري	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	لغرض تحليل شامل لطرق الذكاء الإستراتيجي لابد من تعزيز نموذج البناء والاختيار للمعلومات، ليتم إستخدام تنظيم متكامل وتصورات وتجارب تحقق الأهداف.
1.11	3.75	0.0	0	18.3	11	20	12	30	18	31.7	19	2	لغرض قياس الكفاءة النسبية لمقارنة ما تملكه المنظمة من موارد مع منافسيها، وقياس نقاط القوة والضعف.
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	3	تتميز الرؤية المستقبلية بالواقعية والمصادقية للتخطيط السليم بما يحقق أهداف المنظمة السياحية والعاملين فيها.
0.79	4.27	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	4	يمتاز الذكاء الإستراتيجي بالمنظمة السياحية إلى وجود عدة مستويات أو أنواع تسهم في تطوير أسواق جديدة (التصوري والتنبؤي والتكتيكي).
0.94	3.15	0.0	0	31.6	19	28.3	17	33.3	20	6.7	4	5	لتحديد المسارات والتوجهات للمنظمة السياحية لابد من اعتماد تنمية الخبرات الفكرية وتطورات الاحتمالات المستقبلية.
0.82	2.30	13.3	8	51.7	31	28.3	17	5	3	1.7	1	6	القدرة على أداء الأنشطة الإدارية كالتخطيط والتدريب والتطوير لترجم المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز لزيادة الثقة بالنفس.
0.96	3.05	6.7	4	16.7	10	48.3	29	21.7	13	6.7	4	7	تسهم الثقة التنظيمية في تغيير آراء الأفراد أو الجماعات أو المنظمات السياحية بخلق إستراتيجية جديدة تعمل على تغيير مسار المنظمة بسوق العمل.
0.94	2.85	0.0	0	20	12	36.7	22	31.6	19	11.7	7	8	لتشخيص الفرص لدى المنظمات لابد من وضع السياسات وإتخاذ القرارات، بوجود عدد من الأهداف يراود تحقيقها في المجال السياحي.
0.83	4.08	0.0	0	5	3	11.7	7	53.3	32	30	18	9	تعتمد المنظمة التكتيك الإستراتيجي بناءً على الأفكار والمعلومات وترتيبها وتنظيمها في الوقت الحاضر للاستفادة منها بالمستقبل.
0.79	3.88	0.0	0	0.0	0	21.7	13	30	18	48.3	29	10	تمتاز المنظمة السياحية بنشاط يمثل مجموعة من الإجراءات التي تتسم بدرجة عالية من الوعي والإدراك لتحقيق مبتغاها في عالم الأعمال ومواكبة التقدم العلمي والأفكار الإبداعية المتميزة.

المصدر : إعداد الباحثين

- تم الاتفاق على (78.3%) من أفراد عينة البحث على أن الذكاء الإستراتيجي بالمنظمة السياحية يمتاز بوجود عدة مستويات أو أنواع تسهم في تطوير أسواق جديدة (التصوري والتنبؤي والتكتيكي)، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (4.27%)، وإحراف معياري (0.79).
- ولم يتفق (65%) من أفراد عينة البحث على تحديد المسارات والتوجهات للمنظمة السياحية بالاعتماد على تنمية الخبرات الفكرية وتطورات الاحتمالات المستقبلية، أما غير متأكد بلغت نسبتهم (28.3%)، وأتفق (6.7%) على ذلك، بوسط حسابي (2.30%)، وإحراف معياري (0.82).
- وكانت إجابات أفراد عينة البحث الذين بلغت نسبتهم (28.4%) متفقين على القدرة لأداء الأنشطة الإدارية كالتخطيط والتدريب والتطوير لتترجم المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز لزيادة الثقة بالنفس، ومنهم (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (4.27%) وإحراف معياري (0.79).
- وكانت نسبة (28.4%) من أفراد عينة البحث متفقين بأن تسهم الثقة التنظيمية السياحية تسهم في تغيير آراء الأفراد أو الجماعات أو المنظمات السياحية بخلق إستراتيجية جديدة تعمل على تغيير مسار المنظمة بسوق العمل، و غير متأكدين (48.3%)، ولم يتفق (23.4%) منهم، بوسط حسابي (3.05%)، وإحراف معياري (0.96).
- يتبين إن (43.3%) من أفراد عينة البحث أتعفوا على تشخيص الفرص لدى المنظمات لابد من وضع السياسات وإتخاذ القرارات، بوجود عدد من الأهداف يراود تحقيقها في المجال السياحي، ولم يكونوا متأكدين (11.7%)، وغير متفق (20%)، بوسط حسابي (2.85%)، وإحراف معياري (0.98).

- تشير نسبة (83.3%) من أفراد عينة البحث على أن المنظمة تعتمد التكتيك الإستراتيجي بناءً على الأفكار والمعلومات وترتيبها وتنظيمها في الوقت الحاضر للاستفادة منها بالمستقبل، 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 بأن المنظمة السياحية ممتازة بنشاط يمثل مجموعة من الإجراءات التي تتسم بدرجة عالية من الوعي والإدراك لتحقيق مبتغاها في عالم الأعمال ومواكبة التقدم العلمي والأفكار الإبداعية المتميزة، وإن (21.7%) غير متأكد، بوسط حسابي (3.88%)، وإنحراف معياري (0.79).

رابعاً : اختبار الفرضية

وبالنظر إلى الجدول (6) يتبين من خلال نتيجة الاختبار اعتماداً على معادلة الإنحدار الخطي البسيط أن هناك تأثير للذكاء الإستراتيجي في الثقة التنظيمية السياحية بالمنظمات الفندقية، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0.64) واجتازت المعادلة اختبار F. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (85%) وهذا يعني أن العامل المستقل الذكاء الإستراتيجي يفسر لنا ما نسبة (85%) من التغيرات في العامل التابع للثقة التنظيمية السياحية وهي نسبة ممتازة جداً. وهذا يعني أغلب القيادات الإدارية في فنادق عينة البحث في بغداد يؤكدون على أهمية الذكاء الإستراتيجي لتعزيز الثقة التنظيمية السياحية في منظماتهم، إذ يشكل الذكاء الإستراتيجي عنصراً مهماً وحيوياً لكل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وتتبنى القيادات الإدارية الذكاء الإستراتيجي لتهيئة وفرة المعلومات لغرض اتخاذ قرارات صائبة وتحديد اتجاهات 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 والتآزر وتبادل المعلومات بصورة مستمرة، ويؤطر الترابط القوي بين الذكاء الإستراتيجي والثقة التنظيمية السياحية حصول المنظمة المبحوثة مكانة متميزة بين منافسيها وضيوفها، فضلاً عن إمتلاكها على سمعة وشهرة لدى الأسواق الكامنة.

جدول (6)

يوضح نتائج الاختبار

0.64	معامل Beta	الذكاء الإستراتيجي
172.58	قيمة F	
0.00	معنوية F (قيمة P)	
44.33	قيمة ثابت الإنحدار	
0.85	معامل التحديد R^2	
معنوي	نوع الأثر	

المصدر : إعداد الباحثين

المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً : الإستنتاجات

1. يمتاز الذكاء الإستراتيجي بتحليل أعمال المنافسين وفهم أهدافهم وإستراتيجياتهم الحالية والمستقبلية.
2. توجد فجوة كبيرة بين القيادات الإدارية والعاملين لعدم تشجيعهم على الإبداع أو الإبتكار لخلق أو توليد أفكار تحقق إنتاجية عالية.
3. تفتقر المنظمات الفندقية إلى المعرفة الواضحة والصريحة التي تسهم باتخاذ قرارات مناسبة لإحتياجات الضيوف.
4. يتوجب اعتماد الثقة التنظيمية من خلال الإلتزام بالوقت وتقديم منتج ذا جودة عالية لضيوفها.
5. يوجد ضعف لإدراك القيادات الإدارية بتحقيق الأهداف المرسومة بسبب عدم توافر بعض السياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية المهمة التي تساعد على تحسين مصالح العاملين.
6. يتبين إن إستخدام أدوات الثقة التنظيمية السياحية كـ (المهاره والفكره والمشارع) من قبل قيادات المنظمات المبحوثة أنها تحقق ميزة تنافسية وحصة سوقية داخل أسواقها المستهدفة.

ثانياً : التوصيات

1. يتطلب وجود منظومة متكاملة تشمل كافة المحاور العلمية والإدارية والفنية مستندة للذكاء الإستراتيجي لغرض العمل على توازن القوة والحكمة والمعرفة لأداء العاملين بالمنظمة الفندقية.
2. يجب على القيادات الإدارية التوجه نحو الإبتكار 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.

3. لا بد من التنسيق بين الموارد المعرفية والدّكاءات والقدرات الذهنية والمهارات الشخصية وتطبيقها لدفع الأداء وتعزيز فاعلية المنظمة وخلق ميزة تنافسية.
4. يمكن بناء شبكة تنظيمية تحقق التوازن بالثقة والشعور بحرية العمل بين العاملين داخل المنظمة المبحوثة.
5. على القيادات بالمنظمات الفندقية الإهتمام بطريقة أفضل لتبني سياسات الثقة التنظيمية السياحية المتمثلة بـ (التفاوض والخيار الإستراتيجي والتغيير) لبناء قاعدة رئيسية داخل السوق السياحية.
6. لوجود أبعاد إيجابية تظهر مهارات فذة فعلى القيادات الإهتمام بمحاور تلك الأبعاد كـ (الإدارية والإنسانية والفنية والفكرية) التي تمثل أساساً لإتخاذ القرارات المحكمة وإمتلاك رؤية واضحة ودقيقة.

المصادر:

أولاً : المصادر العربية

1. بدر، حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات، إتجاه شرطي، الطبعة الأولى، دار العلم للنشر والتوزيع، 1982.
2. جبرين، علي هادي، الإتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
3. حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
4. صالح، أحمد علي، والعزاوي، بشرى هاشم، وإبراهيم، إبراهيم خليل، الإدارة بالدكاءات منهج التميز الإستراتيجي للإجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
5. الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
6. العبد، جلال، إدارة الأعمال، مدخل إتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
7. الغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2009.
8. مصطفى، محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003.
9. وجيه، علي، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1999.

ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Clar,G. et al.,Strategic policy intelligence tools, Enabling better RIDI policy-Making Europes, steinbeis- adition, stuttgart, Berlin, 2008.
2. Berthelemy, J.C.et. al, Excellence Through intelligence strategic intelligence & Analysis, strategy consulting partners & Associates (SCPA) LLC, 2002.
3. Davenport, D. H. Knowledge eork and the future of management chapter in Book, the future of leadership, Jossy- Bass, CA, 2001.
4. Don Mcdowell, Strategic intelligence & Analysis, Guidelines on methodology & Application, 1997.
5. Flynn, Roger, Tactics and strategy, in squash, Australian, 1999.
6. Hale, Judith, performance- Based Evaluation, Jossey- Bass, Pfeiffer A wiley company, san Francisco, USA, 2002.
7. Hollensen, srend, Marketing management, 2nd. Ed, pearson, spain, new avarro, 2010.
8. Nikolaou, I, Vakala, M, & Bourantas, the vole of silence on employee attitudes, the day after, amerger personnel review, university of economics and busines Athens, Greece, vol. 40, no. 6, 2011.
9. Powell, J, H, & Bradford, J, P, Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment, international journal of information management, 2000.
10. Stephenson, M, Trust social capital organizational Effectiveness, state University in paryial, 2004.
11. Steven, L,M & Mary, A,V,G, Organizational behavior, McGraw- Hall, company, inc, New York, 2005.
12. Stewart, T, A, Trust me on this, organizational support for trust in a world without hierarchies, chspter in a Bok, the future of Leadership, Jossy- Bass, CA, 2001.
13. Tham, K, Donald and kim. Henry, towards strategic intelligence with ontology Based modeling and ABC, processing of the IBER conference, Lasvegas, NV, October, 2002.
14. Wengraf, T, Qualitative Research interviewing, sage publications, London, 2006.
15. Xu, Mark, Managing strategic intelligence, Techniques and Technologies, United state of America & United Kingdom, IGI, Global, 2007.

16.Yuki, Gary, Leadership in organizations, 6th, pearson Education, Inc, upper soddle River, New Jersey, 2006.

ثالثاً : الرسائل والأطاريح العربية

1. البكار، أماني يوسف طالب، مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
2. البلعوي، أسامة عبد الله، وحنونه، حنان موسى حماد، وعكاشه، جهاد عبد الله، دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والإبتكار لدى المدراء في وزارة الصحة في قطاع غزة، 2013.
3. رشدي، سلطاني محمد، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر : واقعه، أهميته، وشروط تطبيقية، حالة الصناعة الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، رسالة ماجستير، العلوم التجارية، 2005.
4. رشيد، مازن فارس، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة، العدد، 3، المجلد، 43، 2003.
5. زاهر، تيسير، وسلامة، زكريا، أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا، دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 1، 2014.
6. الزبيدي، بلال كامل عوده، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحولية في الأداء المنظمي، دراسة إستطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد، العراق، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، 2010.
7. سراج، عبد الله، أهمية خصائص المعلومات في بناء إختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 4، 2005.
8. السلطان، يوسف يعقوب، أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقبلية في دولة الكويت، مجلة التعاون، المجلد، 12، العدد، 44، 2002.
9. صديق، محمد، أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية العامة المصرية، مجلة الأزهر، 2005.
10. العزاوي، بشرى هاشم محمد، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي، إطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.
11. العنزي، سعد علي، والساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 5، 2004.
12. العنزي، سعد علي، والطائي، إبراهيم خليل، الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد، 13، العدد، 47، 2007.
13. فضل الله، فضل الله علي، المقومات السياسية والاقتصادية، الاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد 3، عمان، 1986.
14. قاسم، سعاد حرب، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2011.
15. نصيرة، علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011.

رابعاً : الرسائل والأطاريح الأجنبية

1. Beaton, Douglas A, Trust within Teams, the relative importance of Ability, Benevolence and Integrity, thesis Master of Business school of management Queensland university of Technology, 2007.
2. Becerra, M, & Gupta, A.K., Perceived Trust worthiness within the organization, the moderating Impact of communication frequency on Trustor and Trust Effects, organization science, vol. 14, no. 1, 2003.
3. Bryant, P.J., Chn, J., Herring, J & Young, J, Starting A competitive Technical Intelligence function, CIR, vol. 9, no. 2, 1998.
4. Clark, Thomas and Clegg, Stewart, management paradigms for the new millennium, International Journal of management Reviews, vol. 2, no. 1, 2000.
5. Gottschalk, P, organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing, international journal of law crime and justice, 2008.
6. Mayer, J.D, & Salovey, Emotional intelligence Imagination cognition & personality, vol.9, 1990.
7. Mcknight, D, Harrison, Larry, L. Cummings, & Norman, L. Chervany, Initial Trust formation in new organizational Relationships, Academy of management Review vol. 23, no. 3, 1998.
8. Stenberg, Robert J, the theory of successful intelligence, Revistainteramericana de psicologia, interameriean Journal of psyehology, vol. 39, no. 2, 2005.
9. Straiter, K.L, the Effects of supervisors Trust of subordinates and their organizations on Job satisfaction and organizational commitment. International Journal of Leadership studies, vol. 13, no.1, 2005.

10. Vickers, Margart Aug, clever versus intelligent organization: cases from Australia, academy of management executive, vol. 14, no. 3, 24th, 2000.

خامساً : مواقع الأنترنت

1. [http://www.aurorawde.com/pp.\(1-5\).](http://www.aurorawde.com/pp.(1-5).) Johnson, A, What is competitive intelligence? 2000.
2. <http://www.capacity buliding.com>. Harden, C.R, the warrior sage- Leading with Strategic Intelligence, Limited Registration presidential program doralforretal, prineeton, Intelligent Integration Inc., Canada 2005.
3. <http://www.regstrat.net>. Georghiou, Luke, Strategic police Intelligence research in Europe, Available frome, 2006.
4. <http://www.csb.executivwboard.com>. Degenaro, Billet al, Strategic intelligence providing critical information for strategic decisions, corporate strategy board: executive inquiry august, 2000.
5. <http://www.technopolis.co.uk>. Arnold, E, Strategic intelligence In Innovation ministries & Agencies, Amsterdam, 2005,
6. <http://www.entrepreneur.com>. Gill, T, More than a social virtue, public Trust among organizations, most valuable assets, communication world, april- may, 2003.

.....
.....
.....