

دور الاقتدار المعرفي في تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الفندقية في إقليم كردستان - العراق

م. افان يوسف حجي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان-العراق
د. خيرى علي اوسو، قسم إدارة الاعمال، الكلية التقنية الادارية، جامعة دهوك التقنية، إقليم كردستان-العراق
د. دلدار حيدر احمد، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان-العراق

المستخلص

يهدف البحث إلى معرفة الاقتدار المعرفي ودوره في تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية في عدد من المنظمات الفندقية في إقليم كردستان، وتمت كتابة الجانب النظري بالاعتماد على الأطر المرجعية والرسائل الجامعية، والبحوث، وشبكة الإنترنت، واستخدم الباحثون المنهج التحليل الوصفي، واعتمدوا في الجانب العملي على استمارة الاستبانة، بهدف جمع البيانات من الميدان المبحوث، وتم توزيع (153) استمارة على عينة البحث، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، بعد التنظيم المنهجي لفرضيات منطقية للبحث باستخدام كرونباخ ألفا، وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات ارتباط معنوي بين أبعاد الاقتدار المعرفي وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وكذلك أن أبعاد الاقتدار المعرفي لها دور وتأثير معنوي في تحقيق إستراتيجية الاستدامة الاستباقية. واقترح الباحثون بضرورة الاهتمام والحرص على استقطاب الكوادر ذات التخصصات الادارية والمالية والإستراتيجية من خلال البحث عنهم في الجامعات والمعاهد العلمية، لتقليل النقص الموجود لديهم في هذه التخصصات، لما لها من دور كبير في إدارة وعملات المنظمات الفندقية ونشاطاتهم.

الكلمات الدالة: الاقتدار المعرفي، إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، المنظمات الفندقية.

1. المقدمة:

تزايد اهتمام الدول خلال السنوات الماضية بالاستدامة الاستباقية والمنظمات الفندقية، لدورها الكبير في تطوير المجتمعات وتقدمها ونهضتها من الناحية الثقافية، والفكرية، والاقتصادية، والاجتماعية، إلى جانب توفير فرص العمل والقضاء على البطالة، والاستثمار في مجال إستراتيجية الاستدامة الاستباقية. ونظراً لأهمية المنظمات الفندقية تتطلب ذلك سعياً جاداً من المسؤولين عنها التغلب على جميع المعوقات التي تعترضها، وإيجاد وسائل لتحسين أدائها بهدف تعزيز مكانتها بين افراد المجتمع، ومن ثم الوصول إلى الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

لقد شهد إقليم كردستان خلال السنوات السابقة توسعاً كبيراً في مجال السياحة ولا سيما المنظمات الفندقية، إذ تم تأسيس العديد من الفنادق والمطاعم والحدائق العامة، وتسعى جميعها إلى كسب الزبائن، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية، إذ تلعب تلك المنظمات دوراً مهماً في دعم الاقتصاد وتوفير العملة الصعبة، والإسهام في زيادة فرص العمل، فكان الاقتدار المعرفي وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية من الوسائل الاساسية لتحقيق ذلك، وتوجهها نحو المستقبل المنشود في ظل البيئة التي تتميز بعدم الاستقرار والمنافسة الحادة.

واتساقاً مع ما تقدم ولأهمية الاقتدار المعرفي ودوره في تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، فقد وجدنا من الملائم دراسة هذين الموضوعين على مستوى عدد من المنظمات الفندقية في إقليم كردستان، لتحديد موقفها وصولاً إلى استكشافات طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينها، وقد اتخذ البحث مساره النظري والعملي.

2. الإطار المنهجي للبحث

1.2 مشكلة البحث

تعتبر المنظمات الفندقية من المنظمات المهمة التي تقدم خدمات للزبائن في الوقت الحاضر لتعزيز اقتصادها، ولكنها من بين المنظمات التي تختلف عن اللحاق بالركب لعدة سنوات بسبب غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي لتحسين وتجديد وتطوير الخدمات المقدمة لبلوغ المستوى المطلوب لتلبية حاجات الزبائن، وبالنظر لما تعانيه المنظمات الفندقية من ضعف في إدارة مواردها من قبل الإدارة العليا والإدارة التنفيذية إلى جانب وجود مشاكل أمامها في كيفية الاستفادة من الفرص الموجودة (Ukko et al., 2019: 236)، وفي بيئة إقليم كردستان العراق وخاصة السياحية منها، وهذه نتيجة ضعف الخبرات لدى القيادات العليا في المنظمات عينة البحث، وقد يؤدي هذا إلى خسارة موقعها التنافسي الذي تصبو إليه، فلا بد من تبني الاقتدار المعرفي والعمل على إشراك الجوانب الفكرية للمديرين التنفيذيين في المنظمات الفندقية لاستكشاف الفرص والميل نحو زيادة الاعمال بعدها وسيلة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعد هذه المهارات للمديرين مورداً فكرياً مهماً للمساهمة في وضع الخطط والبرامج والاستراتيجيات المتعلقة بتحقيق استراتيجية الاستدامة الاستباقية للمنظمات الفندقية قيد البحث، وتقديم توجيهات إستراتيجية في جسد منهجية العمل للإدارات العليا بغية القيام بأعمالها لفرض سيطرتها في ظل الاضطراب البيئي والسيطرة على المجال التنافسي الذي تعمل فيه، وتمثل المعطيات المذكورة أنفاً المشكلة الميدانية للبحث الحالي، ومن خلال ما تقدم يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- هل هناك تصور واضح لدى مديري المنظمات قيد البحث عن مفهوم الاقتدار المعرفي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- 2- هل تتبنى منظمات قيد البحث الاقتدار المعرفي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- 3- ما دور الاقتدار المعرفي في إيصال المنظمات المبحوثة إلى تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- 4- ما هي العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الاقتدار المعرفي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟
- 5- هل هناك تباين في اجابات المبحوثين عن ابعاد الاقتدار المعرفي في تأثيرها على إستراتيجية الاستدامة الاستباقية؟

2.2 أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من أهمية المتغيرات وتأثيرها في أداء المنظمات الفندقية بشكل عام، ولا سيما وأنا اننا نعيش اليوم في بيئة يصعب الاستغناء عن دور المنظمات الفندقية والخدمات التي تقدمها، لذا ركز البحث على الاقتدار المعرفي لكونه يثبت روح الانفاق، والاتساق، والمودة بين الافراد العاملين من جهة، والعمل في تناغم للتواصل مع المستفيدين، والشركاء، والزلاء واللجان المسؤولة عن تنظيم العمل من جهة أخرى. وتمثل إستراتيجية الاستدامة الاستباقية في القدرة على التعامل مع الوسائل الحديثة، ويمكن المنظمات المبحوثة ووضعا موضع التنفيذ الفعلي، كما تأتي أهمية البحث من دور المنظمات الفندقية في توفير موارد بشرية قادرة على مواجهة الصعوبات بكفاءة وفاعلية، وكذلك تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها البيئية والاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستفادة من إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، لضمان الحفاظ على البيئة، وتقديم أفضل الخدمات إلى الزبائن. وعليه تتجلى أهمية البحث في محورين أساسيين، هما:

- 1- الأهمية العامة: تتجسد في قدرة البحث التوصل إلى نتائج إيجابية يكون لها انعكاساً مهماً على المنظمات المبحوثة، لأثارة مدراءها إلى الأهتمام بهذا المدخل لتحسين أنشطتها وأدائها، ومن ثم ينعكس ذلك على إرضاء الزبائن وأشباع حاجاتهم، فضلاً عن الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- الأهمية الخاصة: تكمن الأهمية الخاصة لهذا البحث في جانبين مهمين:
 - أ- الأهمية النظرية: تركز على إعطاء تفاصيل دقيقة عن متغيري البحث (الاقتدار المعرفي، إستراتيجية الاستدامة الاستباقية) والاستفادة منها كإسهام معرفي يضاف إلى إدييات إدارة الاعمال في هذا المجال.
 - ب- الأهمية العملية: تهتم باستنارة المنظمات المبحوثة للاهتمام بالأبعاد المهمة والفاعلة في ميدان نشاطها بقصد الاستفادة منها في تحسين أدائها.

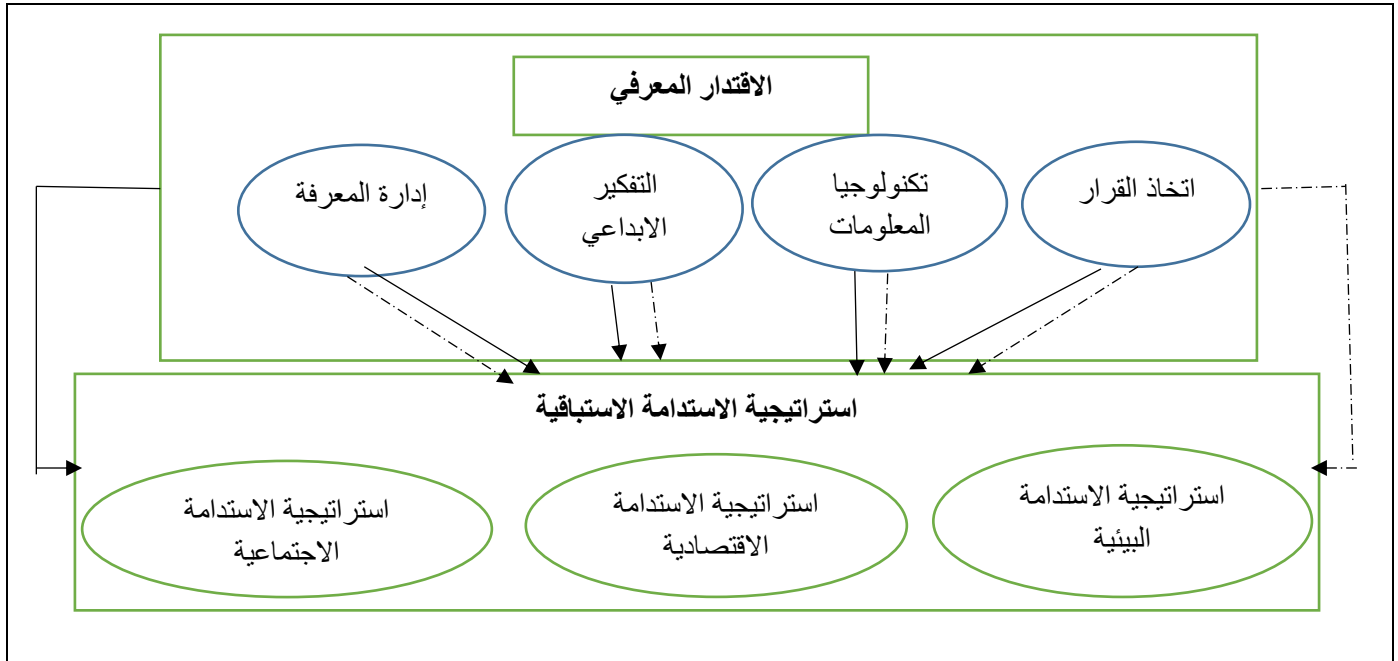
3.2 أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الامور يمكن تلخيصها بالاتي:

- 1- اعطاء صورة واضحة عن متغيري البحث وأهميتهم مستعيناً بالجهود البحثية التي سبقتنا في هذا المجال.
- 2- لتشخيص حدود التباين في اجابات المبحوثين عن ابعاد الاقتدار المعرفي في تأثيرها على إستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

3- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد البحث ومتغيراته.

4.2 مخطط البحث الافتراضي:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء نموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيري البحث، الذي يتضمن متغيرين رئيسيين، الأول الاقتدار المعرفي كمتغير مستقل، والثاني يتضمن إستراتيجية الاستدامة الاستباقية كمتغير معتمد. ويشير النموذج إلى العلاقات بين المتغيرين، ويبين هذا النموذج أن التأثير أحادي الاتجاه يتضمن العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، إذ إن أبعاد الاقتدار المعرفي تتضمن (اتخاذ القرار، وتكنولوجيا المعلومات، والتفكير الابداعي، وإدارة المعرفة) وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها (إستراتيجية الاستدامة البيئية، وإستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، وإستراتيجية الاستدامة الاجتماعية). وعلى هذا الأساس وقع الاختيار عليها لقياس مدى تأثير المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده في المتغير المعتمد ممثلاً بأبعاده.



الشكل (1)

مخطط البحث الافتراضي

5.2 فرضيات البحث:

تم تحديد جملة من الفرضيات للبحث استناداً إلى مشكلة البحث واهدافه فضلاً عن التكامل مع الإطار النظري. إذ يتم اثبات الفرضية او نفيها بعد مقارنتها مع النتائج التي تم التوصل اليها في الإطار العملي واعطاء مبرراً علمياً لأسباب حدوثها.

الفرضية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد الاقتدار المعرفي المتمثلة بـ (اتخاذ القرار، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابداعي، إدارة المعرفة) واجمالي ابعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بـ (إستراتيجية الاستدامة البيئية، إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية) منفردة ومجمعة لدى مديري المنظمات قيد البحث.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين ابعاد الاقتدار المعرفي المتمثلة بـ (اتخاذ القرار، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابداعي، إدارة المعرفة) واجمالي ابعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بـ (إستراتيجية الاستدامة البيئية، إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية) منفردة ومجمعة لدى مديري المنظمات قيد البحث.

6.2 أدوات البحث:

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتمام هذا البحث، والوصول إلى النتائج، وتحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت الأساليب المخصصة بكل من الإطار النظري والميداني وكما يأتي:

فيما يتعلق بالإطار النظري اعتمد الباحثون على ما هو متوافر من مصادر عربية وأجنبية من دراسات، وبحوث علمية بجانب عدد من الأطاريح والرسائل الجامعية، وعدد من الكتب إلى جانب ما توافر من البحوث في مواقع شبكة الانترنت العالمية، بهدف إكمال متطلبات الجانب النظري للبحث. وفيما يتعلق ببيانات الجانب الميداني من البحث، فكانت الاستبانة الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات، لذا فقد شغقت عند صياغتها قدرتها على تمييز متغيرات البحث وقياسها فضلاً عن إدراكها وفهمها من جانب الافراد المبحوثين، إذ عرضت على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاصات وكما هو موضح في الملحق رقم (7.1)، وقد تضمنت الاستبانة في صيغتها النهائية الملحق رقم (7.2) الاجزاء الاتية:

الجزء الأول: المعلومات العامة، التي تتضمن معلومات خاصة بالافراد المبحوثين وهي (الجنس، التحصيل الدراسي، العمر ومدة الخدمة الفندقية).

الجزء الثاني: يركز على المقاييس الخاصة بأبعاد الاقتدار المعرفي، إذ قسمت هذه الأبعاد إلى أربعة اقسام رئيسة، وهي (اتخاذ القرار، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابداعي وإدارة المعرفة)، وتضمن القسم الأول الفقرات الخاصة بالبعد اتخاذ القرار، وشملت الفقرات (X1 - X5)، اما القسم الثاني من هذا الجزء فقد شمل المقاييس المختصة بالبعد تكنولوجيا المعلومات وشملت الفقرات (X6-X10)، وشمل القسم الثالث المقاييس المختصة بالبعد التفكير الابداعي وتتضمن الفقرات (X11- X15)، وبالنسبة للبعد إدارة المعرفة فقد مثلت بالفقرات (X16 - X20).

الجزء الثالث: ضم هذا الجزء المقاييس المختصة بأبعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية التي هي (إستراتيجية الاستدامة البيئية، إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية وإستراتيجية الاستدامة الاجتماعية) وتتفرع عن هذه المقاييس مقاييس فرعية وعلى أساس هذا اعتمدت على صياغة الاسئلة، إذ مثلت إستراتيجية الاستدامة البيئية بالفقرات (X21 - X25)، وبالنسبة إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، فقد مثلت بالفقرات (X26 - X30)، أما فقرات إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية، فقد مثلت بـ (X31 - X35). واستخدم البحث مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج على وفق العبارات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) ذات اوزان القياس (1:5).

الجدول (1)

متغيرات استبانة الاستبانة

الجزء	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	المجموع	المصادر
الأول	المعلومات العامة	معلومات تعريفية بالمستجيب	4	4	استبانة الاستبانة
الثاني	ابعاد الاقتدار المعرفي	- اتخاذ القرار.	5	20	(بكري، 2015)
		- تكنولوجيا المعلومات.	5		(الكري وعباس، 2015)
		- التفكير الابداعي.	5		(اوسو، 2020)
		- التفكير الابداعي.	5		(Al- Hijji et al., 2018)

(Alkhaffaf, 2018)			- إدارة المعرفة.		
(الظالمي، 2018)		5	- إستراتيجية الاستدامة البيئية.	ابعاد	الثالث
(Kadhim et al.,2020)			- إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية.	إستراتيجية الاستدامة	
(Adomako et al.,2021)	15	5	- إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية.	الاستباقية	
(Dawood & Al- Badri,2021)		5			

الجدول من إعداد الباحثين

7.2 منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول الباحثين من خلاله تحديد أبعاد الاقتدار المعرفي ودوره في تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية في المنظمات الفندقية ذات الدرجة الرابعة والخامسة بإقليم كردستان، لكونه أنسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة المبحوثة، والذي حاول الباحثين من خلاله وصف موضوع البحث، وتحليل البيانات وأن يقارن ويفسر، أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى ويثري بها رصيد المعرفة على متغيري البحث. لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها، قام الباحثين بإخضاع الاستبانة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعدها للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها وتمثلت هذه الاختبارات، وكالاتي:

1- اختبار الصدق:

من أجل التأكد من قدرة استبانة الاستبانة على تحقيق الهدف من إعدادها لقياس متغيرات البحث وأبعاده الفرعية وفق ما هو مخطط له، يجب إجراء عدد من الاختبارات للتحقق من صدقها. إذ يُعد الصدق من أهم الشروط التي ينبغي توفرها في أدوات القياس، وفيما يتعلق بالصدق، فإن هو يعني قدرة الأداة على قياس ما وضعت لقياسها، أي: أن تكون أداة ممثلة تمثيلاً حقيقياً للسمة التي وضعت لقياسها (عبدالرحمن، 2017: 10)، وعليه تم اختبار، الصدق الظاهري من أجل التأكد من صلاحية استبانة الاستبانة في قياس متغيرات البحث، فقد تم إخضاعها لاختبار الصدق الظاهري، إذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة الخبراء ذوي الاختصاص، كما مبين في الملحق رقم (7:1) وذلك لاستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات البحث بما يضمن دقتها وموضوعيتها وقد حُدِّدَت الملاحظات التي أبدتها السادة الخبراء، وأجريت عمليات الحذف والتعديل والإضافة عليها بالشكل الذي أفضى إلى وضوح فقراتها لجعلها أكثر ملاءمة فيما ينسجم مع فرضيات البحث، والملحق رقم (7:1) يعرض أسماء المحكمين مع ألقابهم العلمية.

2- اختبار الثبات: أما بخصوص اختبارات الثبات، فقد تم الاعتماد على معامل الثبات كرونباخ ألفا، والجدول (5) يوضح قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا:

الجدول (5)

نتائج اختبار ثبات المقياس (كرونباخ ألفا)

النوع	الوصف	كرونباخ ألفا
متغيرات البحث	الاقتدار المعرفي	0.847
	إستراتيجية الاستدامة الاستباقية	0.832

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرمجية SPSS V(26)

من خلال مراجعة الجدول (5) أعلاه، يتبين أن المتغيري حققا ثباتاً مقبولاً، إذ إن جميع قيم كرونباخ ألفا كانت أكبر من (0.70)، وهي تدل على ثبات عالٍ جداً لهذه المتغيرات، وطبقاً لذلك تعد هذه المتغيرات مقبولة وذات ثبات في عمليات القياس، وهذا يدل على مصداقية وثبات قياس العوامل الكامنة لأنموذج البحث.

8.2 مجتمع البحث وعينته

يمثل مجتمع البحث في عدد من المنظمات الفندقية في إقليم كردستان، فيما تمثلت العينة بالمديرين الإداريين فيها، ولما لهم من دور في تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية عن طريق الاقتدار المعرفي، وقد قام الباحثين بتوزيع استمارة الاستبانة على أفراد عينة البحث بصورة عشوائية، وبلغ عددها (153)، وبلغ جميع الاستمارات الموزعة الصالحة للتحليل الإحصائي، وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، ومن ثم الوصول إلى عدد من الاستنتاجات والمقترحات. يتبين من الجدول (6) الآتي:

- 1- النوع الاجتماعي (الجنس): تشير معطيات الجدول (6) إلى أن (71.9%) من الأفراد المبحوثين كانوا من فئة (الذكور) من مجموع عينة البحث، في حين أن (28.1%) كانوا من فئة (الإناث) من مجموع عينة البحث. مما يعني أن الغالبية العظمى من المديرين الإداريين في الفنادق عينة البحث هم من فئة الذكور، ويعزى الباحثين ذلك إلى الحالة الاجتماعية والثقافية في إقليم كردستان العراق بشكل عام، إذ لا يسمح للإناث بالعمل في المنظمات الفندقية.
 - 2- التحصيل الدراسي: تُظهر معطيات الجدول (6) إلى أن ما نسبته (19%) هم من حملة شهادة الإعدادية فما دون، تليها (29.4%) لمن هم حاصلين على شهادة الدبلوم الفني، في حين ما نسبته (46.4%) هي لحملي شهادة البكالوريوس. أما ما نسبته (5.2%) فكانت لحملة الشهادات العليا. مما يعني اعتماد الفنادق المبحوثة على أصحاب الشهادات، وتتميزون بسعة الإدراك، والرشد في اتخاذ القرارات، والتعامل الجيد مع الزبائن مما يؤثر إيجاباً في أداء المنظمات الفندقية المبحوثة.
 - 3- الفئات العمرية: تشير معطيات الجدول (6) التي أظهرت أن نسبة الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بلغت (43%) وهي أعلى نسبة، في حين تلتها الفئة العمرية (31-45) بنسبة (42%)، ثم الفئة العمرية (أكثر من 45) بنسبة (15%)، مما يعني اعتماد المنظمات الفندقية المبحوثة في إقليم كردستان على فئة الشباب.
 - 4- مدة الخدمة الفندقية: تشير معطيات الجدول (6) إلى أن نسبة (51%) من عينة البحث وهي النسبة الأكبر في العينة للذين لديهم خدمة (5 سنة فأقل). في حين بلغت نسبة عدد الأفراد الذين لديهم خدمة فندقية (6-10 سنة) بـ (30%). أما ما نسبته (19%) فهي كانت للأفراد الذين لديهم خدمة فندقية تقدر بـ (11 سنة فأكثر)، وهذه مؤشرات جيدة إلى حد ما بالنسبة لإقليم كردستان، لتراكم الخبرة والمعرفة والمهارة لدى الأفراد المبحوثين، ومن ثم تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية لتلك المنظمات الفندقية.
- يتضح مما ذكر أعلاه، نضح عينة البحث، والدور الفاعل الذي يلعبه الأفراد المبحوثين في المنظمات الفندقية، ومن ثم يمثل خطوة إيجابية نحو وصف متغيري البحث.

الجدول (6)

الخصائص الشخصية لأفراد المبحوثين

الجنس							
إناث				ذكور			
%		العدد		%		العدد	
28.1		43		71.9		110	
التحصيل الدراسي							
شهادات عليا		بكالوريوس		دبلوم فني		اعدادية فما دون	
%		العدد		%		العدد	
5.2		8		46.4		71	
19.0		29		29.4		45	
الفئات العمرية							

أكثر من 45		45-31		30 سنة فأقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
15.0	23	42.0	64	43.0	66
مدة الخدمة الفندقية					
11 سنة فأكثر		6-10 سنة		5 سنة فأقل	
%	العدد	%	العدد	%	العدد
19.0	29	30.0	46	51.0	78

المصدر من اعداد الباحثين وبالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss)

3. الإطار النظري

3.1 الاقتدار المعرفي وأبعاده

3.1.1 مفهوم الاقتدار المعرفي:

يعرف الاقتدار المعرفي بكونه تحمك أكبر بالقرارات من خلال التمعن بالقرار وربما يقود إلى التفضيل الكامل للمخاطرة (Dohmen et al., 2018: 117).

ويعرف (الحسنوي، 2019: 459) الاقتدار المعرفي بكونه مجموع المقدرات الفكرية والمهارات والخبرات العملية التي يحملها العاملين ولديهم إمكانيات الإبداعية الكبيرة التي تسهم في نمو المنظمة معتمدين على تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن القدرة على اتخاذ القرارات السليمة بدون تردد.

ويمثل الاقتدار المعرفي طاقة الفرد على فهم الامور المعقدة، وتحليل المعلومات، وليستطيع أن ينتج استنتاجات وثيقة الصلة بما هو مطلوب منه (Firdaus et al., 2021: 38).

ويؤكد (Sinaga et al., 2019: 322) بأن الاقتدار المعرفي صفة فطرية أو مكتسبة تسمح للشخص بالأداء الذهني أو البدني، أي بما معنى أن الاقتدار المعرفي هو مقدرة الفرد على القيام بمهام مختلفة وادائه لمسؤوليات العمل من خلال عملية تبدأ بجمع المعلومات حول الظاهرة أو المشكلة ثم تحديد البدائل وإيجاد الحلول ووضع الأولويات وتقييمها، وعليه يمكن اعتبار المؤشرات التالية مؤشرات للاقتدار المعرفي، وهي: (جمع المعلومات، وإيجاد البدائل، وحل المشكلة والتقييم).

ويرتبط مفهوم الاقتدار المعرفي بسلوك المخاطرة، إذ يحسن الاقتدار المعرفي من جودة صنع القرار في أثناء وجود مخاطر وهذا يقود إلى تحسين التخطيط المالي، وزيادة تراكم الثروة (Kim, 2020: 5).

ويمكن تصنيف الاقتدار المعرفي المتمثل بذكاء الإنسان إلى ذكاء مائع وذكاء متبلور، فالذكاء المتبلور يعتمد على المهارات والخبرات التي يكتسبها الانسان مثل مهارات القراءة والحساب، أما الذكاء المائع فيمثل التفكير المنطقي وحل المشكلات في مواقف جديدة بشكل مستقل عن المعرفة المكتسبة (Choi et al., 2022: 3).

وعليه وبموجب ما سبق، يمكن القول: إن الاقتدار المعرفي يمثل مجموعة من الصفات التي يمتلكها الافراد العاملون، كالخبرات والمهارات والقدرات والتدريب والحكم والحكمة، وهذه الصفات تمثل قدرة المنظمة، وتمثل شكلاً من اشكال الثروة، والتي يمكن توجيهها لتحقيق اهداف المنظمة.

3.1.2 أهمية الاقتدار المعرفي:

تأتي أهمية الاقتدار المعرفي من خلال ما جاء به بعض الباحثين، فقد وضع (Helfat & Peteraf, 2015: 11-12) بأن الاقتدار المعرفي يمكن أن يتحسن بالممارسة والتدريب، إذ وجد أن كثرة ممارسة أمر ما يغير من حجم الدماغ ومساحته المستخدمة في أداء تلك المهارات المعرفية، منها القراءة مثلاً أو تلك المهام التي تحتاج إلى انتباه، فاذا استخدم الفرد مهارات ذهنية معينة بشكل متكرر أكثر من أفراد آخرين فمن المحتمل أن تتطور لديهم قدرات معرفية من هذا النوع. وهذا الاعتماد على المسار هو سبب في

اختلاف الاقتدار المعرفي للأفراد القائلين بالنشاطات الذهنية. كما يعتمد أداء النشاطات الذهنية على التجارب السابقة في مجال معين، وعليه نجد أن القدرات المعرفية تختلف لدى الطبيب الذي يستخدمها في التشخيص عن ذاكرة الشخص الذي يلعب لعبة الشطرنج، وعليه فإن سياق الممارسة والتدريب يؤدي إلى تنوع في القدرات المعرفية.

ويبين أهمية الاقتدار المعرفي من خلال عوامل قوة سواء أكانت معرفية أو عملية إلى الأفراد أو المنظمات والتي تسهم في التقدم والرفق وتحقيق الأهداف بشكل أسرع من تلك التي تعتمد المهارات التقليدية فضلاً عن كونه أصبح عنصراً من عناصر الميزة التنافسية لدى المنظمات ومفتاح للريادة (الحسناوي، 2019: 460).

3.1.1 أبعاد الاقتدار المعرفي:

حاول الباحثون بشكل مباشر أو غير مباشر وصف الاقتدار المعرفي من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لجميع الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها، فالغاية من دقة تحديد أبعاد الاقتدار المعرفي كونه يمثل ذات الأهمية الكبيرة ويعكس مستوى متميز من الكفاءات الانسانية والامتياز الشخصي والالتزام بالتوجيه الاخلاقي، وتمثل أبعاد الاقتدار المعرفي وفق وجهات نظر عدد من الباحثين، بما يأتي: (الكري وعباس، 2015: 342) و (اوسو، 2020: 450 - 452)

1- اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ومحور نشاطها، وهي عملية اختيار إستراتيجية معينة أو إجراء معين وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار المناسب، وبشكل عام فإن معظم التصرفات هي نتيجة عملية اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن نتيجة هذه التصرفات، فالقرار حالة تحكم عقلية تسبق التصرف (بكارى، 2015: 26).

ويشير (Al- Hijji et al., 2018: 144) إلى إن نجاح المنظمات بأنواعها وأحجامها المختلفة يعتمد على تطبيق قياداتها للاستراتيجيات والقرارات السليمة وفق رؤية واضحة للمستقبل وفهم البيئة المحيطة، وعليه فإن قدرة صناع القرار على القيام بالقرارات الموثوقة والإفصاح عنها يعتمد على وعيم لطرق جمع وتحليل المعلومات الضرورية. إن بقاء المنظمات اليوم يعتمد على اتخاذ القرار الصحيح بالاعتماد على المعلومات الصحيحة، وتحويل تلك المعلومات إلى معرفة. إن الاستخدام غير السليم للمعلومات يحدث عندما تفترض الإدارة افتراضات غير صحيحة، أو تعتمد على معرفة غير كافية في حين أن المعلومات في الوقت المناسب والمهمة تسمح للمدير باتخاذ القرار الصحيح، وعليه من الضروري أن يعي المدير طرق تشخيص واستخدام المعلومات في عملية صنع القرار.

ويرى (Alkhaffaf, 2018: 112) إن إطار اتخاذ القرار هو إطار سلوكي موجه تجاه حل المشكلات وصنع القرار. إن مفهوم اتخاذ القرار يتطلب وضع نسخة مبسطة لإطار مشكلة القرار، ثم محاولة حله. ويمكن لاتخاذ القرار أن يساعد ويدعم منظمات الأعمال من خلال توفير النصائح للقيادات فيها وتعزيز قدرتهم على تحقيق الكفاءة وتساعد في وضع الخطط التي تلبى أهداف المنظمة وتلبي في الوقت نفسه احتياجات الأفراد العاملين.

وتحتاج المنظمات إلى اتخاذ القرارات من أجل تحقيق أهدافها. إن عملية اتخاذ القرار قد تكون صعبة، لذلك فإن المنظمات المعقدة تعتمد إلى حد كبير على فريق من المهنيين المدربين تدريباً خاصاً لاتخاذ جميع أنواع القرارات، كما أن عملية صنع القرارات هي عملية تراكمية واستشارية، وهذه العملية تحمل مزاياها وعيوبها، في واقع الامر، فإن القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة هي واحدة من السمات العديدة التي يجب ان يتمتع بها كل مدير لإيصال منظمته إلى المستوى المطلوب (اوسو، 2020: 451).

ويرى (الحسناوي، 2019: 461) أن اتخاذ القرار هو عملية تحليل ومقارنة بين مجموعة من البدائل المتاحة لمعالجة أو تحديد هدف معين بما يضمن أن تكون عملية الاختيار لأفضل تلك البدائل، على أن تجري عملية اتخاذ القرارات بالوقت المناسب لكي لا يفقد تأثيره في الهدف الذي اتخذ من أجله.

ويؤكد (المفتاح والحريف، 2021: 34) بأن اتخاذ القرار هو عملية تفضيل حل، أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول إن كل منظمة ربحية أو خدمية تعتمد في هيكلتها على الهرم الإداري الذي يتكون من قاطعته إلى أعلى الهرم وبكل مرحلة نمو انتاجي او اقتصادي في هذه المنظمة، فإن المرحلة المقصودة تمر بهذا الهرم من الاسفل إلى الاعلى وعند وصول البيانات والمعلومات لمدير المنظمة هنا تكتمن الخبرة والمعلومات وكاريزما القيادة

التي تعد من أهم خطوات اتخاذ القرار الذي يصب فوائده في مصلحة المنظمة المعنية بحيث يكون متخذ القرار يفرق بين مشاكله خارج المنظمة عن داخل المنظمة إلى جانب أن يتميز بقدرته على النظرة المستقبلية للمنظمة، وكذلك أن متخذ القرار يجب أن يفصل بين مبادئ شخصيته عن موضوعية للمنظمة بحيث إذا تعارضت مبادئه مع خدمة المنظمة، فيجب أن يختار المنظمة لأنها تشمل الكل وليس الفرد لهذا فإن متخذ القرار في أي منظمة يجب أن يكون صاحب خبرة محكمة بالإدارة وكيفية نجاح المنتج وطرق تسويقه والوصول لتحقيق أهداف المنظمة.

2- تكنولوجيا المعلومات:

يشهد القرن الحالي تواصلاً في ظهور التكنولوجيا الحديثة التي تتبوأ موقع الصدارة من حيث الدور الكبير الذي تلعبه هذه التكنولوجيا في عدد من الصناعات، ويلاحظ أن الوقع الأكبر لهذه التكنولوجيا يجد أصداءه في مجال التسويق، إذ تتسارع خطى المنظمات على اختلاف أنواعها لتغيير وظائف التسويق التقليدية بما يتناسب والتغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيا، ولا سيما بعد أن أدركت المنظمات الرائدة أن التكنولوجيا الحديثة للتسويق قد أسهمت في تحسين وتعزيز الاداء التسويقي للمنظمة ومن ثم تحقيق رضا الزبائن (اوسو، 2020: 451).

ويوضح (Alkhaffaf, 2018: 112) لقد بدأت المنظمات بتقبل وتطبيق تكنولوجيا المعلومات باعتبارها جانباً محورياً لنجاحها، إذ يمكن للإدارة الجيدة أن تتحقق من خلال المعلومات القيمة التي تنتج عن الاستخدام الصحيح لتكنولوجيا المعلومات الموجهة تجاه تعزيز أداء الأعمال. يمكن أن تسهم تكنولوجيا المعلومات بنقل المعرفة على شكل معلومات بين العاملين في المنظمة الواسعة للاستفادة من المعرفة كما تساعد تكنولوجيا المعلومات في تحسين اتصالات العاملين.

وبين (Esther et al., 2020: 2-5) أن التكنولوجيا التي تستخدم للتعامل مع المعلومات تسمى تكنولوجيا المعلومات ويشير أن إلى علم جمع وخرن ومعالجة وبث المعلومات، وأن تكنولوجيا المعلومات هي أدوات وتطبيقات تدعم توثيق المعلومات ونقلها وخرنها وتحريرها وتعديلها ونشرها.

ويرى (الحسنوي، 2019: 460) بأن تكنولوجيا المعلومات تعد مصدراً من مصادر التقدم للمنظمات والافراد من خلال تطبيق الشبكة المعلوماتية لإيصال والحصول على آخر التطورات والإبداعات والمعارف في مجال الاعمال، فضلاً عن الخدمات الكبيرة التي تقدمها إلى الزبون.

ويعرف (Jomonqulova et al., 2022: 4) أن تكنولوجيا المعلومات هي سلسلة عمليات تقوم بها أدوات أمتنة المعلومات من خلال عمليات تكنولوجياية تشمل جمع وتوثيق البيانات ونشرها وإدخالها ومعالجتها وإخراجها وخرنها وجمعها واسترجاعها وتحليلها والتنبؤ على ضوءها، فضلاً عن أهميتها في صنع واتخاذ القرار.

ويرى (Merzougui et al., 2022: 143) إن تكنولوجيا المعلومات على أنها التكنولوجيا الحديثة التي تستخدم لتحويل البيانات بأشكالها المختلفة إلى معلومات، ثم تمكين تواصل هذه المعلومات عبر أجهزة اتصالات مختلفة.

وتلعب مكونات تكنولوجيا المعلومات دور أساسي في تحسين العمليات التنظيمية وتقاس موثوقية تكنولوجيا المعلومات بمدى توافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المنظمة هي (التطبيقات، البيانات، الشبكات والمنصات). إذ تعتمد مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على المطابقة والترابط والوحودية بين المكونات والشبكات والأجزاء الصلبة الحاسوبية والبرمجيات والتي تتحكم بأثر العلاقة ما بين فاعلية المنظمة وترافقها فيما يتعلق بإمكانية تكيفها (Alkhaffaf, 2018: 111).

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول: إن تكنولوجيا المعلومات جعلت هذا العالم الكبير بحجمه كقرية يتم التداول عن قرب بحيث أصبح عملية تسويق البضاعة بطرق سهلة ومخطط جديد بحيث تؤثر في مستقبل الرسالة الالكترونية بجميع تطبيقات التسويق الالكترونية، وذلك بشكل دراماتيكي إذ يزرع الفكرة في عقول المستقبلين بسبب أن مصداقية التعامل مع التكنولوجيا أفضل من التعامل بشكل مرئي يعتمد على الثقة فقط، لأن في التكنولوجيا يمكن رؤية البضاعة ومدى فعاليتها لهذا أصبحت التكنولوجيا التسويقية هي من أهم محاور النمو الاقتصادي لأي منظمة تجارية او مركز ربحي او خدي.

3- التفكير الإبداعي:

يعد التفكير الإبداعي أهم أبعاد العملية الإبداعية وهي ذات قيمة في المنظمات إذ تعد الإبداعية عملية أو مخرجات أو إسهامات وتعرف الإبداعية في السياق التنظيمي على أنها إنتاج أفكار جديدة ونافعة وعليه أصبح من الضروري فهم كيف يمكن ان تصبح المنظمة أكثر إبداعية، وذلك لدورها المهم في بقاء المنظمات (Lyskova, 2018: 266).

ويرى (الحسناوي، 2019: 461) أن التفكير الابداعي يعد من الخصائص التي يحملها العاملون في استخدام الخبرات والمهارات لتحليل وتصنيف العناصر المؤثر في موضوع محدد ومن ثم تحديد المعالجة الجذرية لذلك الموضوع.

ويوضح (Lyskova, 2018: 268) أن فن التفكير الابداعي يشتمل على تطوير قدرات الفرد على التفكير النظامي وحل المشكلات. إن التفكير الابداعي ناتج عن خصائص التفكير الواعي والعقلاني، فضلاً عن التفكير البديهي. إن القدرة الخلاقة أو القدرة الابداعية للأفراد لا تعتمد على الذكاء فحسب، بل تتعزز بالنشاطات العملية والمهنية للشخص أيضاً. إن هناك حاجة إلى تحديث العمليات الإنتاجية وطرح تكنولوجيات جديدة وعليه فإن الأفراد العاملين قد يلعبون في ذلك دوراً مهماً استثنائياً عندما يمتلكون القدرة على تطوير وتطبيق الإبداعات والعمليات ويمتلكون تحفيز عالي لعمل الفريق ولديهم طموح للتطوير المهني وتحسين مؤهلاتهم المهنية.

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول: أن التفكير الابداعي تعني قدرة المنظمة على رؤية الاشياء من منظورات مختلفة وتغيير وجهة نظرها وتحقيق اداء في عملياتها حيث يضمن للمنظمة في التعرف على الخدمات أو الدخول إلى أسواق جديدة بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية على الامد البعيد.

4- إدارة المعرفة:

تعتمد القدرات التنظيمية الأساسية لتحقيق إدارة المعرفة الفاعلة على البنى التحتية للمعرفة ومنها التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والثقافية بالإضافة إلى معيارية العمليات المعرفية التي تتمثل في الاستحواذ على المعرفة وتحويل المعرفة وتطبيق المعرفة وحماية المعرفة. إن قدرات إدارة المعرفة هي عمليات إدارة المعرفة تطور وتستخدم المعرفة داخل المنظمات. إن المدخل المختلفة لإدارة المعرفة تركز على توليد ونشر وخرن وتطبيق المعرفة الحالية، أو المعرفة الجديدة مع التركيز على إدارة المعرفة الحالية. إن إدارة المعرفة هي تعظيم معرفة المنظمة فيما يتعلق بفاعليتها وعائداتها من موجوداتها المعرفية والقدرة على تجديدها باستمرار (Mardani et al., 2018: 13).

ويشير (Hassan et al., 2021: 1-4) إلى أن إدارة المعرفة ضرورية للمنظمات، لأنها تمكنها من توليد القيمة من رأسالها الفكري بشكل معرفة ضمنية أو صريحة وهذا هو من المحاور الأساسية في اقتصاد المعرفة، لأن البيانات والمعلومات أصبحت سلع حديثة لمنظمات الأعمال. وعليه فإن إدارة المعرفة في المنظمات هي عملية الجمع النظامي للبيانات والمعلومات والخبرات التي يستخدمها الأفراد العاملون لإكمال عملهم إذ يمكن توليد المعرفة وخرنها في عقل الفرد أو يمكن توثيقها في العملية التنظيمية أو في وثائقها أو نظمها.

تعرف إدارة المعرفة على أنها تعتمد على جعل المعرفة واضحة وتطوير ثقافة كثيفة الاستخدام للمعرفة، وهي أيضاً عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول على المعرفة وتوليدها (استحواذها)، وتشخيصها، وتطويرها، ونشرها، واستخدامها، بما يضمن حسن حزن الموارد المعرفية (Mardani et al., 2018: 14).

ويعرف (اوسو، 2020: 452) إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات المستخدمة في المنظمة لتنفيذ الافكار والخبرات بغرض توليد القيمة وتتألف من المبادرات والعمليات والاستراتيجيات والنظم التي تدعم وتعزز خزن المعرفة وتقييمها والمشاركة فيها وتوليدها، وترتبط إدارة المعرفة ارتباطاً قوياً بالأهداف الإستراتيجية التنظيمية.

وتعد إدارة المعرفة هي نشاطات تنظيم المعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة والتي تشمل توليد المعرفة ونقلها وخرنها. إن نظم إدارة المعرفة الفاعلة ضرورية لأي منظمة وتضمن تدفق معرفتها وهي محممة في استدامة تنافسياتها (Hassan et al., 2021: 4).

بموجب ما سبق يمكننا القول: إن إدارة المعرفة المتمثلة بتشارك المعرفة إذ تعزز العلاقة ما بين الأفراد العاملين ومن خلالها يمكن انتقال المعرفة التي يمتلكها أحد الأفراد إلى الأفراد الآخرين في المنظمة، وربما قد تعود بالفائدة إلى المنظمة بشكل واسع.

3.2 إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وأبعادها

3.2.1 مفهوم إستراتيجية الاستدامة الاستباقية:

تعد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية ذات أهمية كبيرة بسبب تزايد عدد المنظمات وتنامي حدة المنافسة بينها، إذ لم يعد يكفي تقديم خدمات من دون توافر جودة مقبولة مع حرص المنظمات على ضرورة استمرار التعامل الجيد مع الزبائن، وتوسيع قاعدتهم والقدرة على الاستباقية وتقديم أفضل ما لديهم، لذلك تحتاج تلك المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات غير تقليدية والاستفادة من رأسالها البشري المتاح، وبشكل الاستدامة الاستباقية أحد أهم هذه الاستراتيجيات، إذ يسمح الاستدامة الاستباقية بإشراك

المستويات الإدارية كافة بعمليات صنع القرارات والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وبالكيفية التي تتشابه مع تصرفات مالكي المنظمة أو القائمين على إدارتها.

بأن الدراسات أوضحت بحصول تدهوراً بيئياً شديداً في جميع النظم الحياتية الرئيسة في العالم، مما دفع العلماء إلى الاتفاق بأن النشاطات البشرية تجاوزت قدرة البيئة الحياتية على التكيف، وبدأ يضر سلامة ووظيفة النظم البيئية، بالإضافة إلى الضرر الواسع والمستمر الذي تسلمه المجتمعات الصناعية المتقدمة على البيئة، إضافة إلى وجود من كوارث حادة كحادثة انفجار مفاعل شيرنوبل النووي عام 1986 فضلاً عن كوارث أخرى كجنوح ناقلات النفط وتسرب النفط إلى مناطق مختلفة، هذه الكوارث وان حدثت في مواقع محلية وإقليمية، أو دولية تظل جزءاً من نظم اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية معقدة وعادةً ما تكون المنظمات هي السبب في حدوث هذه الكوارث رغم أنها ليست دائماً مسيطرة على هذه الأحداث (Walliser et al., 2016:4-7).

ويطرح (Wijethilake, 2017:569) مفهوماً للإستراتيجية الاستدامة الاستباقية ركز فيه على أهمية هذا النوع من الإستراتيجية، وأشار فيه إلى أن إستراتيجيات الاستدامة الاستباقية تحسن من الأداء المستدام للمنظمات من خلال الاستخدام الكفوء للموارد وزيادة ميزتها من ناحية الكلفة وتقليل الهدر والترويج لسمعتها الاجتماعية وتحسين تفضيل الزبون لها، وتوليد قدرات ابتكارية جديدة، وتستخدم ما يسمى بمفهوم نظم الاشراف على الاستدامة SCS لترجمة إستراتيجية الاستدامة الاستباقية إلى أداء مستدام في المنظمة، ونظم الإشراف على الاستدامة تشمل الإشراف البيئي، محاسبة الإدارة البيئية وتطبيق نظم إشراف إداري خاصة.

وتعرف إستراتيجية الاستدامة الاستباقية من وجهة نظر الاعمال بأنها تكامل الاهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في اهداف ونشاطات وتخطيط المنظمة بهدف توليد القيمة على المدى الطويل للمنظمة واصحاب مصالحها والمجتمع الواسع. هذا يعني أن الإستراتيجية التي يخطط لها وتنفذ هي لتلبية احتياجات المنظمة واصحاب مصالحها اليوم وفي نفس الوقت حماية واستدامة وتعزيز الموارد الطبيعية المطلوبة للمستقبل (Long, 2019: 2).

وضمن منحى آخر يشير (Nwoba et al., 2021: 787) بأن استراتيجيات الاستدامة الاستباقية هي سلسلة اجراءات استباقية مستجيبة مصممة من قبل المنظمة للتعامل مع المشاكل الاجتماعية والبيئية الكامنة والصريحة والتي يواجهها السوق.

ويشير كل من (Dawood & Al-Badri) في هذا الصدد إلى أن الإستراتيجية الاستدامة الاستباقية هي الإستراتيجية التي تستخدمها المنظمة في توقع التحديات والتحديات المحتملة أمام تحقيق الاستدامة (Dawood & Al-Badri, 2021:6737).

لهذا نلخص بأن إستراتيجية استدامة الاستباقية للمنظمة هي الحفاظ على توازن ربحية المشروع باستخدام أسلوب الملاحظة المباشرة من قبل الإدارة والقيام بأجراء التغييرات الجذرية في استراتيجيات مختلفة بدلاً من استجابة التغييرات التي تحدث، التي تعد هي أساس الهيكل الربحي والتنظيمي والتطوري لأي مشروع ربحي.

3.2.2 متطلبات إستراتيجية الاستدامة الاستباقية:

إن جوهر استراتيجيات الاعمال التقليدية هو انتاج القيمة الاقتصادية في الاجل القصير إلى المتوسط، وهذه الاستراتيجيات تهدف لتوليد القيمة لمجموعة ضيقة من أصحاب المصالح وهم أصحاب المنظمات والاسهم. وكانت القيمة التي يتم تطويرها تعد خارج هذا الإطار حرجة عن نطاق او نشاط المنظمات وهذا كان يتسبب بمنع حل المشكلات الاجتماعية والبيئية، ولكن كانت الحلول تقع على أصحاب الأسهم الأفراد الذين يقومون بذلك من خلال الأعمال الخيرية أو على عاتق الحكومات التي تستخدم الإيرادات الضريبية لحل هذه المشكلات لقد سببت النظرة الضيقة تجاه تحقيق الارباح كثيراً من التحديات والمشكلات التي تواجه المجتمعات، مثل ظروف العمل السيئة وانخفاض الاجور والتدهور البيئي. هذه النظرة الضيقة بدأت تتغير اليوم إذ أصبحت منظمات الاعمال تتجه لتطوير استراتيجيات تهدف إلى تكامل اهداف الاستدامة الاستباقية وهي لا تسعى لتقليل الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية السالبة فحسب، بل تساعد المنظمات على صنع أثر ايجابي ومستمر على المجتمع والطبيعة، ويمكن لهذه الإستراتيجيات أيضاً أن يكون لها أثر كبير في أنماط الانتاج والاستهلاك (Long, 2019:2).

ويقدم (Chendo, 2013:186) مجموعة من متطلبات إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وهي:

أ- اعتماد التقانة ونماذج أعمال جديدة.

ب- تطوير الخدمات الجديدة التي تدعم أنماط الطلب الجديدة.

ت- إدارة التغيرات الهيكلية المرتبطة بالتحول إلى الاستدامة الاستباقية، ولا سيما إعادة تخصيص رؤوس الأموال والأيدي العاملة داخل القطاع الواحد وبين القطاعات وبين المناطق المختلفة.

ث- لتستمر منظمات الأعمال في البقاء عليها ان تتعدى في تفكيرها عن التفكير بالربحية فقط، وأن تصبح أكثر وعياً تجاه البيئة ومساءلتها أمام المجتمع لنشاطاتها، أو حتى امتناعها عن التدخل فيما يخص مشكلات البيئة.

3.2.3 أبعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية

يتفق العديد من الباحثين على مضمين أبعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية على الرغم من تباين وجهات نظر آخرين في عدد هذه الأبعاد ومسمياتها، لأنها عموماً تنحصر في مجموعة أبعاد رئيسية، (Chendo,2013) و(الظالمي، 2018) و(Kadhim et al.,2020) و(Adomako et al.,2021) و(Dawood & Al- Badri,2021)، واعتمد الباحثون هذه الأبعاد في بحثهم، نظراً لوجود قدر كبير من الاتفاق على هذه الأبعاد، وفيما يأتي شرح وافٍ لهذه الأبعاد:

1- إستراتيجية الاستدامة البيئية:

تشدد أدبيات إستراتيجية الاستدامة البيئية على مشكلات البيئة العالمية التي تحتاج إلى حلول طارئة، وبالنتيجة تلقى أثر ممارسات عمليات الأعمال على البيئة الطبيعية وعياً اجتماعياً واسعاً، فقد زاد الاهتمام بالاحتراز العالمي وتدهور الموارد الطبيعية زيادة المطالبات الموجهة إلى المنظمات لتخفيف أثر نشاطاتها على البيئة الطبيعية. لكن في الوقت نفسه يعبر الباحثون عن قلقهم تجاه صعوبة تحقيق التحسينات البيئية من استخدام المداخل الحالية تجاه المشاكل البيئية وضرورة أن تتغير هذه المداخل والطرق. دفع ذلك عدداً من المنظمات إلى تكامل الإستراتيجية البيئية المستدامة في استراتيجيات أعمالها. هناك إجماع بين الباحثين على أن المنظمات التي تطبق الممارسات البيئية المستدامة تحقق أداء أفضل من نظيراتها التي لا تطبق الحلول البيئية في إستراتيجيات أعمالها (Adomako et al.,2021:422).

وتشير (Dawood & Al- Badri,2021: 6738) إلى أن هدف الإدارة البيئية هو تقليل التلوث وتقليل استخدام الموارد وإعادة تدوير المواد، رغم أنها تركز أحياناً على أهداف مختلفة، فبعض ممارسات الاستدامة البيئية الاستباقية تهدف إلى تغيير العمليات والتكنولوجيا في حين أن هناك ممارسات أخرى تهدف لإعادة تصميم المنتجات، ولكن الممارسات التي تضم كلا الهدفين ممكنة.

أي بما معنى أن الاستراتيجيات الاستدامة البيئية الاستباقية هي الاستراتيجيات التي توظفها المنظمات لتقليل الأثر السلبي الناتج عن نشاطات المنظمة على البيئة الطبيعية (Huang et al., 2021: 1).

وبناء على ما تقدم يمكننا القول: إن إستراتيجية الاستدامة البيئية هي عبارة عن مجموعة من الاجراءات والانشطة البيئية التي تأخذها المنظمات الخدمية بهدف تقليل أو تخفيض آثار السلبية من الخدمات التي تقدمها للزبائن في البيئة التي تمارس أنشطتها التجارية.

2- إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية:

إن استدامة المنظمات في الأدبيات الإستراتيجية تعني الأداء الاقتصادي والنمو والربحية للمنظمة على المدى الطويل، وهذا يعني استدامة المنظمة في أدائها المالي والذي يقاس بالمؤشرات المالية مثل الربحية ونسبة المديونية ونسبة السيولة، فضلاً عن التنافسية طويلة المدى للمنظمة والامر المالي للمنظمة على مجموعات اصحاب المصالح. إن البعد الاقتصادي في استدامة المنظمات يشمل جوانب يجب ان تحتتمها المنظمات جنباً إلى جنب مع الجوانب البيئية والاجتماعية لغرض بقائها في السوق على المدى الطويل (Kadhim et al.,2020: 1505).

ويشير (الظالمي، 2018: 162) إلى أن إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية وهي يعني ممارسة المنظمة للقضايا الاقتصادية الاستباقية وتولى الاهتمام برضا الزبائن وجودة المنتجات والسلامة، والتسعير العادل، واخلاقيات التسويق والاعلان، والهدف من هذا النهج هو اكتساب فرص السوق عن طريق التمايز بين المنتجات والعمليات، وتعزيز السمعة ومن ثم فرصة جذب أفضل للمستثمرين.

واستناداً إلى ما سبق يمكننا القول: إن إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية هي مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمات الخدمية ولا سيما الفنادق فيما يتعلق بالانشطة والقضايا الاقتصادية.

3- إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية:

إن الحاجة إلى تلبية متطلبات إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية وزيادة الضغوط على المنظمات لاعتماد إستراتيجية الاستدامة البيئية يضع متطلبات اقتصادية (منها الابتكار والبحث عن فرص جديدة في السوق وتقليل التكاليف) ويضع أيضاً على المنظمات متطلبات اجتماعية للقيام بالأعمال. إن السبب في ذلك هو أن الازمات المالية والفساد المنتشر في المنظمات وممارسات الاعمال غير الاخلاقية والكوارث البيئية وضعت المنظمات في اطار سلبي ضمن النظام الاجتماعي المعقد الواسع، وقد حاولت المنظمات تحقيق تكامل جهود المسؤولية الاجتماعية في استراتيجياتها الشاملة على أمل أن توفر لها ميزة تنافسية. ولكن التحدي يكمن أمام المنظمات في فهم كيف تدير المسؤولية الاجتماعية عند تطوير استراتيجيتها الكلية (Dawood & Al- Badri,2021: 6739).

ويضاف إلى ما ذكر بأن إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية للمنظمة هي الوعي تجاه مسؤولية أفعال المنظمة والالتزام الحقيقي والموثوق طويل المدى في النشاطات التجارية للمنظمة الهادفة للبقاء في السوق تجاه الاستدامة الاجتماعية. إن إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية تهدف إلى التأثير الايجابي في العلاقات الحالية والمستقبلية مع اصحاب المصالح وتلبية احتياجاتهم (Kadhim et al.,2020: 1506).

نستنتج مما سبق أن إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية وهي عبارة عن مجموعة من الاجراءات التي تأخذها المنظمات الخدمية لتوليد القيمة لها والبقاء أطول فترة ممكنة في السوق من خلال الحوار والتفاعل الاجتماعي للنظر في المسائل الاجتماعية والاخلاقية والثقافية عندما تقدم منتجات جديدة، أو عندما تقدم خدمة للزبائن في البيئة التي تمارس أنشطتها وأعمالها الخدمية.

3.3 العلاقة النظرية بين متغيري البحث

تعتبر الاستدامة مفهوماً معقداً وواسعاً، لكن يجب أن تكون الاستدامة جزءاً إستراتيجياً ومتكاملاً من عمليات منظمات الاعمال، التي تلي احتياجات المنظمة وأصحاب مصالحها، مع حماية واستدامة الموارد البشرية والطبيعية التي ستولد حاجة لها في المستقبل. وتمثل إستراتيجية الاستدامة الاستباقية يتكامل الأبعاد الثلاثة (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية)، لذا كان لزاماً على تلك المنظمات العمل بمنظور الأداء الإبداعي والذي يحتاج بدور إلى الاقتدار المعرفي والمتمثل بالأبعاد (اتخاذ القرار، وتكنولوجيا المعلومات، والتفكير الإبداعي وإدارة المعرفة)، والتي تسهم في تعزيز استراتيجية الاستدامة الاستباقية من أجل الارتقاء بالمنظمات الفندقية إلى مصاف الريادة.

4. تحليل نتائج البحث وتفسيرها واختبار فرضياتها

يتضمن هذا المحور وصف نتائج البحث وتفسيرها واختبار فرضياتها، وذلك عبر تحليل البيانات الذي يتم فيه استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسائية والانحرافات المعيارية وتحديد علاقات الارتباط والتاثير لكل بُعد من متغيري البحث، ولتحقيق ذلك فقد قسم المبحث إلى اربعة محاور، وكلتالي:

4.1 وصف ابعاد الاقتدار المعرفي وتشخيصها

ركز الباحثون على وصف ابعاد الاقتدار المعرفي المتمثلة بـ (اتخاذ القرار، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابداعي، وإدارة المعرفة) من وجهة نظر الافراد المبحوثين في الفنادق ميدان البحث، وتضمن ابعاد الاقتدار المعرفي على (20) فقرة إذ كانت الفقرات موزعة على اربعة ابعاد ولكل بُعد خمس فقرات وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الابعاد. كما تشير معطيات الجدول (7)، وكالاتي:

4.1.1 اتخاذ القرار

تشير معطيات الجدول (7) إلى أن اتخاذ القرار تمثل بالفقرات (X5-X1) ونسبة اتفاق بلغت (76.6%)، وبلغت نسبة المحايدين (15.0%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (8.4%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.00) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.66)، كما بلغت الاهمية النسبية (80.1%) من مساحة المقياس، وهي تؤشر إلى أهمية اتخاذ القرار في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (23.4%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (54.46) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات اتخاذ القرار، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح اتخاذ القرار، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X5) والذي ينص على ان الفندق يمتلك الخبرة والتجربة الطويلة لاتخاذ قرارات مناسبة، إذ بلغ معدل الاتفاق (88.9%)، ووسط حساسي قدره (4.31)، وانحراف معياري قدره (0.77)، ومعامل اختلاف قدره (17.9%)، وأهمية نسبية بلغت (86.2%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (69.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية لاتخاذ القرار تتمثل بالفقرة (X1) إن الفندق يستعين ببعض الخبرات الخارجية عند اتخاذ قرارات معينة إذ بلغت معدل الاتفاق (62.7%)، ووسط حساسي قدره (3.65)، وانحراف معياري قدره (1.11)، ومعامل اختلاف قدره (30.4%)، وأهمية نسبية بلغت (73.0%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (40.68) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً، وبالتالي تظهر هذه الفقرات اعتماد الفندق في اتخاذ قراراته بشكل كبير على القدرات الداخلية التي يمتلكها.

4.1.2 تكنولوجيا المعلومات

تشير معطيات الجدول (7) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تمثل بالفقرات (X10-X6) وبنسبة اتفاق بلغت (85.4%)، وبلغت نسبة المحايدين (9.8%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (5.0%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحساسي البالغ (4.27) وهو اعلى من الوسط الحساسي الفرضي للبحث والبالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.70)، كما بلغت الاهمية النسبية (85.4%) من مساحة المقياس، وهي تؤشر إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (20.4%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (63.39) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحساسي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات تكنولوجيا المعلومات، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح تكنولوجيا المعلومات، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X8) والذي ينص على ان الفندق يمتلك قواعد قواعد بيانات ومعلومات مفصلة عن زبائها، إذ بلغ معدل الاتفاق (92.2%)، ووسط حساسي قدره (4.43)، وانحراف معياري قدره (0.69)، ومعامل اختلاف قدره (15.6%)، وأهمية نسبية بلغت (88.6%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (79.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية للتكنولوجيا المعلومات تتمثل بالفقرة (X7) إن الفندق لديه عدد كافي من الحواسيب والاجهزة الخاصة بالأعلام الإلكتروني، إذ بلغت معدل الاتفاق (74.6%)، ووسط حساسي قدره (4.05)، وانحراف معياري قدره (1.13)، ومعامل اختلاف قدره (27.9%)، وأهمية نسبية بلغت (81.0%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (44.45) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً، وهذا يمثل بأن الفندق يمتلك البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات.

4.1.3 التفكير الإبداعي

تشير معطيات الجدول (7) إلى أن التفكير الابداعي تمثل بالفقرات (X15-X11) وبنسبة اتفاق بلغت (83.5%)، وبلغت نسبة المحايدين (11.9%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (4.6%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحساسي البالغ (4.18) وهو اعلى من الوسط الحساسي الفرضي للبحث والبالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.73)، كما بلغت الاهمية النسبية (83.6%) من مساحة المقياس، وهي تؤشر إلى أهمية التفكير الابداعي في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (20.8%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (59.50) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحساسي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات التفكير الابداعي، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح التفكير الابداعي، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X14) والذي ينص على ان الفندق لديه القدرة على التوسع وتطوير ما تم تقديمه من الافكار، إذ بلغ معدل الاتفاق (85.6%)، ووسط حساسي قدره (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.84)، ومعامل اختلاف قدره (19.9%)، وأهمية نسبية بلغت (84.4%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (61.90) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية للتفكير الابداعي تتمثل بالفقرة (X13) إن الافراد العاملين في الفندق لديهم القدرة على ايجاد استخدامات جديدة للأفكار الحالية، إذ بلغت معدل الاتفاق (80.4%)، ووسط حساسي قدره (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.90)، ومعامل اختلاف قدره (21.6%)، واهمية نسبية بلغت (83.2%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (57.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً، وعليه ترى إدارة الفندق بأن الافراد العاملين لديهم القدرة على تحقيق الابداع عبر الافكار التي يمتلكونها في هذا المجال.

4.1.4 إدارة المعرفة

تشير معطيات الجدول (7) إلى أن إدارة المعرفة تمثل بالفقرات (X20-X16) وبنسبة اتفاق بلغت (79.1%)، وبلغت نسبة المحايدين (13.1%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (7.8%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسائي البالغ (4.04) وهو اعلى من الوسط الحسائي الفرضي للبحث والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.72)، كما بلغت الاهمية النسبية (80.9%) من مساحة المقياس، وهي تؤثر إلى أهمية إدارة المعرفة في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (22.8%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (56.26) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسائي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات إدارة المعرفة، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح إدارة المعرفة، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X16) والذي ينص على ان الفندق لديه اليات مناسبة لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، إذ بلغ معدل الاتفاق (87.0%)، ووسط حساسي قدره (4.20)، وانحراف معياري قدره (0.77)، ومعامل اختلاف قدره (18.3%)، وأهمية نسبية بلغت (84.0%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (67.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفقرات الفرعية لادارة المعرفة تتمثل بالفقرة (X20) يقوم الفندق بتنظيم مؤتمرات وجلسات تدريبية لنشر المعرفة، إذ بلغت معدل الاتفاق (66.7%)، ووسط حساسي قدره (3.73)، وانحراف معياري قدره (1.14)، ومعامل اختلاف قدره (30.6%)، واهمية نسبية بلغت (74.6%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (40.53) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً، وعليه وعلى الرغم من تدني نسبة الاتفاق لهذه الفقرة فان ادارة الفندق لديه اهتمام واسع بإدارة المعرفة والبور الذي تلعبه في تحقيق الاقتدار المعرفي.

الجدول (7)

وصف متغير الاقتدار المعرفي وتشخيصها

T	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حساسي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغيرات
					العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
40.68	73.0	30.4	1.11	3.65	2.0	3	19.0	29	16.3	25	37.9	58	24	38	X1
57.57	82.8	21.5	0.89	4.14	1.3	2	3.3	5	15.7	24	39.9	61	39.9	61	X2
53.33	79.8	23.1	0.92	3.99	2.6	4	3.3	5	17.6	27	45.8	70	30.7	47	X3
51.71	78.6	23.9	0.94	3.93	2.0	3	6.5	10	16.3	25	47.1	72	28.1	43	X4
69.02	86.2	17.9	0.77	4.31	1.3	2	0.7	1	9.2	14	43.8	67	45.1	69	X5
54.46	80.1	23.4	0.59	4.00	6.6		1.8		15.0%		42.9		33.7		المجموع
					8.4%				76.6%				العام		
56.11	82.8	22.0	0.91	4.14	1.3	2	4.6	7	13.7	21	39.2	60	41.2	63	X6
44.45	81.0	27.9	1.13	4.05	3.9	6	7.8	12	13.7	21	28.8	44	45.8	70	X7
79.90	88.6	15.6	0.69	4.43	0.7	1	0.7	1	7.2	11	39.9	61	52.3	80	X8

63.59	86.6	19.4	0.84	4.33	1.3	2	2.6	4	8.5	13	36.6	56	51.0	78	X9	
72.92	88.2	17.0	0.75	4.41	1.3	2	0.7	1	5.9	9	40.5	62	51.6	79	X10	
63.39	85.4	20.4	0.70	4.27	1.7		3.3		9.8%		37.0		48.4		المجموع	
					5.0%				85.4%				العالم			
56.79	82.4	21.8	0.90	4.12	1.3	2	5.2	8	11.1	17	44.4	68	37.9	58	X11	التفكير الابداعي
62.80	83.8	19.8	0.83	4.19	1.3	2	2.0	3	12.4	19	45.1	69	39.2	60	X12	
57.34	83.2	21.6	0.90	4.16	2.0	3	2.0	3	15.7	24	39.2	60	41.2	63	X13	
61.90	84.4	19.9	0.84	4.22	2.0	3	1.3	2	11.1	17	44.4	68	41.2	63	X14	
58.67	84.4	21.1	0.89	4.22	1.3	2	4.6	7	9.2	14	40.5	62	44.4	68	X15	
59.50	83.6	20.8	0.73	4.18	1.6		3.0		11.9%		42.7		40.8		المجموع	
					4.6%				83.5%				العالم			
67.29	84.0	18.3	0.77	4.20	0.7	1	2.6	4	9.8	15	49.7	76	37.3	57	16X	إدارة المعرفة
65.74	82.8	18.8	0.78	4.14	0.7	1	1.3	2	16.3	25	47.1	72	34.6	53	17X	
50.73	81.4	24.3	0.99	4.07	2.6	4	6.5	10	10.5	16	42.5	65	37.9	58	18X	
57.00	81.6	21.8	0.89	4.08	0.7	1	5.9	9	13.7	21	44.4	68	35.3	54	19X	
40.53	74.6	30.6	1.14	3.73	3.9	6	14.4	22	15.0	23	38.6	59	28.1	43	20X	
56.26	80.9	22.8	0.72	4.04	1.7		6.1		13.1%		44.5		34.6		المجموع	
					7.8%				79.1%				العالم			

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

4.2 وصف ابعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتشخيصها

ركز الباحثين على وصف ابعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية المحتملة بـ (إستراتيجية الاستدامة البيئية، إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، وإستراتيجية الاستدامة الاجتماعية) من وجهة نظر الافراد المبحوثين في الفنادق ميدان البحث، وتضمن ابعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية على (15) فقرة إذ كانت الفقرات موزعة على ثلاثة ابعاد ولكل بعد خمس فقرات وفيما يأتي تحليل لكل فقرة من فقرات هذه الابعاد.

4.2.1 إستراتيجية الاستدامة البيئية

تشير معطيات الجدول (8) إلى أن إستراتيجية الاستدامة البيئية تمثل بالفقرات (X25-X21) وبنسبة اتفاق بلغت (83.8%)، وبلغت نسبة المحايدين (12.3%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (3.9%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.17) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (3) وانحراف معياري قدره (0.16)، كما بلغت الاهمية النسبية (83.5%) من مساحة المقياس، وهي تؤشر إلى أهمية إستراتيجية الاستدامة البيئية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (20.9%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (59.62) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات إستراتيجية الاستدامة البيئية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح إستراتيجية الاستدامة البيئية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X24) والذي ينص على ان ادارة الفندق تهتم بالاجراءات القانونية المتعلقة بالاستدامة البيئية، إذ بلغ معدل الاتفاق (87.6%)، ووسط حسابي قدره (4.28)، وانحراف معياري قدره (0.89)، ومعامل اختلاف قدره (20.8%). وأهمية نسبية بلغت (85.6%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (59.37) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة إحصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفرقات الفرعية للإستراتيجية الاستدامة البيئية تتمثل بالفقرة (X21) أي يسعى الفندق إلى تقليل الآثار السلبية في الخدمات التي تقدمها إذ بلغت معدل الاتفاق (79.7%)، ووسط حسابي قدره (4.07)، وانحراف معياري قدره (0.94)، ومعامل اختلاف قدره (23.1%)، وأهمية نسبية بلغت (81.4%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (53.29) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

4.2.2 إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية

تشير معطيات الجدول (8) إلى أن إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية تمثل بالفرقات (X30-X26) وبنسبة اتفاق بلغت (81.1%)، وبلغت نسبة المحايدين (13.3%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (5.6%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.09) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.63)، كما بلغت الاهمية النسبية (81.9%) من مساحة المقياس، وهي تؤشر إلى أهمية إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (21.6%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (57.60) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X28) والذي ينص على اهتمام إدارة الفندق بمتابعة ودراسة تقارير العمل ومعدلات الانجاز والاداء، إذ بلغ معدل الاتفاق (85.0%)، ووسط حسابي قدره (4.22)، وانحراف معياري قدره (0.85)، ومعامل اختلاف قدره (20.1%)، وأهمية نسبية بلغت (84.4%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (61.83) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفرقات الفرعية للإستراتيجية الاستدامة الاقتصادية تتمثل بالفقرة (X27) إن الفندق يهتم باتخاذ قرارات إستراتيجية تتماشى مع التطور البيئي الخارجي إذ بلغت معدل الاتفاق (77.1%)، ووسط حسابي قدره (3.99)، وانحراف معياري قدره (0.92)، ومعامل اختلاف قدره (23.1%)، وأهمية نسبية بلغت (79.8%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (53.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

4.2.3 إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية

تشير معطيات الجدول (8) إلى أن إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية تمثل بالفرقات (X35-X31) وبنسبة اتفاق بلغت (86.7%)، وبلغت نسبة المحايدين (8.8%) في حين كانت معدلات عدم الاتفاق لهذا البعد (4.5%)، واجابات الافراد المبحوثين كانت ايجابية ومقبولة بنسبة عالية، وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (4.28) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي للبحث والبالغ (3) وبانحراف معياري قدره (0.66)، كما بلغت الاهمية النسبية (85.6%) من مساحة المقياس، وهي تؤشر إلى أهمية إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية في الفنادق المبحوثة، ويعزز ذلك ايضا قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (19.86%) مما يدل على تجانس اجابات الافراد المبحوثين، فضلاً عن قيمة (T) البالغة (63.91) وهي أكبر من قيمتها الجدول والبالغة (1.973) وهذا يؤكد لنا الدلالة الإحصائية حول المتوسط الحسابي، بمعنى اخر وجود دلالة إحصائية بين استجابات الافراد المبحوثين حول فقرات إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية، وان البعد أسهم وبشكل كبير في اغناء هذا المتغير.

أما على مستوى الفقرات الفرعية لصالح إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية، فكانت أعلى نسبة للفقرات التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالفقرة (X33) يعد المسؤولية الاجتماعية عنصر مهم في إستراتيجية الفندق، إذ بلغ معدل الاتفاق (94.7%)، ووسط حسابي قدره (4.44)، وانحراف معياري قدره (0.67)، ومعامل اختلاف قدره (15.1%)، وأهمية نسبية بلغت (88.8%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (82.33) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً.

في حين كانت أدنى استجابة للفرقات الفرعية للإستراتيجية الاجتماعية تتمثل بالفقرة (X32) إن مساهمة الفندق في دعم ورعاية المبادرات المجتمعية من خلال الندوات والمؤتمرات إذ بلغت معدل الاتفاق (80.4%)، ووسط حسابي قدره (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.98)، ومعامل اختلاف قدره (23.6%)، وأهمية نسبية بلغت (83.2%)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة والبالغة (54.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على ان الفرق بين استجابات الافراد المبحوثين لهذه الفقرة دالة احصائياً. يعني ذلك ان إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية عامل هام وحاسم في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية ولها دور الفاعل في الفندق.

الجدول (8)

وصف متغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية وتشخيصها

T	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5		المتغيرات	
					%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
					%		%		%		%		%			
53.29	81.4	23.1	0.94	4.07	3.9	6	0.7	1	15.7	24	44.4	68	35.3	54	X21	إستراتيجية الاستدامة البيئية
65.57	84.4	19.0	0.80	4.22	1.3	2	0.7	1	13.1	20	44.4	68	40.5	62	X22	
66.07	83.8	18.6	0.78	4.19	1.3	2	1.3	2	11.1	17	49.7	76	36.6	56	X23	
59.37	85.6	20.8	0.89	4.28	2.6	4	2.0	3	7.8	12	39.9	61	47.7	73	X24	
53.80	82.4	23.1	0.95	4.12	2.6	4	3.3	5	13.7	21	39.9	61	40.5	62	X25	
59.62	83.5	20.9	0.61	4.17	2.3		1.6		12.3%		43.7		40.1		الاجمعي	
					3.9%				83.8%				العام			
57.37	81.8	21.5	0.88	4.09	0.7	1	7.2	11	9.2	14	49.0	75	34.0	52	X26	إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية
53.62	79.8	23.1	0.92	3.99	2.6	4	3.3	5	17.0	26	46.4	71	30.7	47	X27	
61.83	84.4	20.1	0.85	4.22	1.3	2	2.6	4	11.1	17	42.5	65	42.5	65	X28	
63.06	82.8	19.6	0.81	4.14	0.7	1	2.0	3	17.0	26	43.8	67	36.6	56	X29	
52.10	80.8	23.8	0.96	4.04	2.6	4	5.2	8	12.4	19	45.1	69	34.6	53	X30	
57.60	81.9	21.6	0.63	4.09	1.6		4.0		13.3%		45.4		35.7		الاجمعي	
					5.6%				81.1%				العام			
60.46	87.6	20.5	0.90	4.38	2.0	3	2.6	4	8.5	13	29.4	45	57.5	88	X31	إستراتيجية التنمية الاجتماعية
52.42	83.2	23.6	0.98	4.16	2.0	3	5.9	9	11.8	18	35.3	54	45.1	69	X32	
82.33	88.8	15.1	0.67	4.44	0.7	1	0.7	1	3.9	6	43.1	66	51.6	79	X33	
56.79	82.4	21.8	0.90	4.12	2.6	4	2.6	4	11.1	17	47.1	72	36.6	56	X34	
67.55	86.2	18.3	0.79	4.31	0.7	1	2.6	4	8.5	13	41.8	64	46.4	71	X35	
63.91	85.6	19.86	0.66	4.28	1.6		2.9		8.8%		39.3		47.4		الاجمعي	
					4.5%				86.7%				العام			

المصدر : من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

4.3 اختبار علاقات الارتباط بين الاقتدار المعرفي وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية

يتبين في الجدول (9) الاتي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.792)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوي للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما اهتمت المنظمات الفندقية المبحوثة بالاقتدار المعرفي يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الرئيسة الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

- 2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين اتخاذ القرار واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.677)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوي للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة اتخاذ القرار يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين اتخاذ القرار واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- 3- وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.701)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوي للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة تكنولوجيا المعلومات يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الثانية والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- 4- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الابداعي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.685)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوي للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة التفكير الابداعي يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الثالثة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الابداعي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.
- 5- وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة واستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.766)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوي للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما استطاعت المنظمات المبحوثة إدارة المعرفة يساهم ذلك بشكل كبير على تعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الفرعية الرابعة والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

جدول (9)

علاقة الارتباط بين الاقتدار المعرفي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

ت	الفرضيات	معامل ارتباط (Spearman's)	مستوى المعنوية (Sig.)
1	توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاقتدار المعرفي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.792**	0.000
2	توجد علاقة ارتباط معنوية بين اتخاذ القرار واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.677**	0.000
3	توجد علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.701**	0.000
4	توجد علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الابداعي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.685**	0.000
5	توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة واستراتيجية الاستدامة الاستباقية.	0.766**	0.000

N= 153

** معنوية عند (0.01)

* معنوية عند (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss)

4.4 اختبار علاقات التأثير بين الاقتدار المعرفي واستراتيجية الاستدامة الاستباقية

يتبين من الجدول (10) وجود تأثير معنوي للاقتدار المعرفي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.666)، أي ان ما معده (66.6%) من التباين في متغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره متغير الاقتدار المعرفي، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (33.4%) فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (301.301) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.881) عند درجتي حرية (151:1) ومستوى معنوية (0.000)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.710)، ويدل ذلك بان تغييراً مقداره (1) في الاقتدار المعرفي سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.710) من التغير في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (17.358) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (1.973) عند مستوى (0.000) ودرجتي الحرية (151:1)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث الرئيسة الثانية، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير الاقتدار المعرفي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية مجمعة.

جدول (10)

تأثير الاقتدار المعرفي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية

الاقتدار المعرفي						المتغير المستقل
T	T	F	F	R ²	B1	المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
1.973	17.358	3.881	301.301	0.666	0.710	إستراتيجية الاستدامة الاستباقية
	Sig (0.000)		Sig (0.000)			

df=(151,1)

N= 153

* معنوية عند (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss).

ويتبين من الجدول (11) الفرضيات الفرعية منفردة، وكالاتي:

1- وجود تأثير معنوي لاتخاذ القرار في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.68)، أي ان ما معده (68%) من التباين في متغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بعد اتخاذ القرار، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (32%) فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (81.742) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.881) عند درجتي حرية (151:1) وتؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة (Sig) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.140)، ويدل ذلك بان تغييرا مقداره (1) في اتخاذ القرار سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.140) من التغير في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.284) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (1.973) عند مستوى (0.024) ودرجتي الحرية (151:1)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث المنفردة، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير اتخاذ القرار في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

2- وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.680)، أي ان ما معده (68%) من التباين في متغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بعد تكنولوجيا المعلومات، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (32%) فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (81.742) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.881) عند درجتي حرية (151:1) وتؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة (Sig) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.323)، ويدل ذلك بان تغييرا مقداره (1) في تكنولوجيا المعلومات سيؤدي إلى تغيير مقداره (0.323) من التغير في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (1.895) التي جاءت على نحو أقل من قيمتها الجدولية (1.973) عند مستوى (0.060) ودرجتي الحرية (151:1)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث المنفردة، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير تكنولوجيا المعلومات في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

3- وجود تأثير معنوي للتفكير الابداعي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.680)، أي ان ما معده (68%) من التباين في متغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بعد التفكير الابداعي، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (32%) فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (81.742) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.881) عند درجتي حرية (151:1) وتؤكد معنوية التأثير مستوى

الدلالة (Sig) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، وأما قيمة (B1) والتي تساوي (-0.073) فهي تمثل العلاقة العكسية بين التفكير الإبداعي وإستراتيجية الاستدامة الاستباقية بدلالة الإشارة السالبة، أي أنه كلما تغير التفكير الإبداعي بمقدار وحدة واحدة قلت إستراتيجية الاستدامة الاستباقية بمقدار (0.073)، وذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (-0.460) التي جاءت على نحو اقل من قيمتها الجدولية (1.973) عند مستوى (0.646) ودرجتي الحرية (151:1)، وعليه لا يوجد تأثير معنوي بينها لأن القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ويثبت ذلك قيمة (sig) وهو (0.646) أكبر من (0.05).

4- وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد (R^2) أن (0.680)، أي ان ما معده (68%) من التباين في متغير إستراتيجية الاستدامة الاستباقية تفسره بُعد إدارة المعرفة، أما المتبقي من التباين والبالغ نسبته (32%) فتفسره متغيرات أخرى خارج نموذج البحث، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (81.742) التي جاءت على نحو أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.881) عند درجتي حرية (151:1) وتؤكد معنوية التأثير مستوى الدلالة (Sig) والبالغة (0.000) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ويدعم ذلك أيضا قيمة معامل الانحدار (B1) والبالغ (0.323)، ويدل ذلك بان تغييرا مقداره (1) في إدارة المعرفة سيؤدي الى تغيير مقداره (0.323) من التغير في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، ويدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (5.890) التي جاءت على نحو أعلى من قيمتها الجدولية (1.973) عند مستوى (0.000) ودرجتي الحرية (151:1)، وعليه تؤكد النتائج على تحقق فرضية البحث المنفردة، والتي تشير إلى وجود علاقة تأثير إدارة المعرفة في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

جدول (11)

تأثير ابعاد الاقتدار المعرفي مجتمعة في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية

إستراتيجية الاستدامة الاستباقية						ابعاد الاقتدار المعرفي
T الجدولية	T المحسوبة	F الجدولية	F المحسوبة	R^2	B1	
1.973	2.284 Sig (0.024)	3.881	81.742 Sig (0.000)	0.680	0.140	اتخاذ القرار
	1.895 Sig (0.060)				0.323	تكنولوجيا المعلومات
	-0.460 Sig (0.646)				-0.073	التفكير الابداعي
	5.890 Sig (0.000)				0.323	إدارة المعرفة

df=(151,1)

N= 153

* معنوية عند (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (Spss).

5. الاستنتاجات والمقترحات

5.1 الاستنتاجات

تتمحور هذا المحور على تقديم الحصيلة الفكرية والتطبيقية للبحث، التي تم التعبير عنها بالاستنتاجات النظرية والتطبيقية والتي تعكس تفسيراً لبعض النتائج الذي ظهر عبر البحث، والتي عن طريقها توصل الباحثين إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لهذا البحث، ومن أهم هذه الاستنتاجات كالآتي:

- 1- يعد الاقتدار المعرفي منهج علمي جديد يتطلب اكتشاف مهارات وقدرات تتناسب مع التغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية، أي بحاجة إلى نوع جديد يعزز السلوك والتفكير الإبداعي، ويساعد في إيجاد حلول مبتكرة لاتخاذ قرارات صائبة كي تضمن بقاء المنظمات في مجال المنافسة.
- 2- ترى المنظمات الفندقية قيد البحث ان إستراتيجية الاستدامة الاستباقية بأبعادها شكلت أداة مناسبة وناجحة في تعزيز المهارات الاجتماعية للإدارات العليا عن طريق الاهتمام الكبير من قبل افراد العينة وعدها حالة تنافسية جديدة من اجل تعزيز التفوق التنافسي.
- 3- كشفت نتائج التحليل الوصفي لأراء المبحوثين لأبعاد الاقتدار المعرفي المتمثلة بـ (اتخاذ القرار، تكنولوجيا المعلومات، التفكير الابداعي، إدارة المعرفة)، الوسط الحسابي عالي جداً (4.00) و(4.27) و(4.18) و(4.04) على التوالي.
- 4- كشفت نتائج التحليل الوصفي لأراء المبحوثين لأبعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية المتمثلة بـ (استراتيجية الاستدامة البيئية، استراتيجية الاستدامة الاقتصادية، استراتيجية الاستدامة الاجتماعية)، الوسط الحسابي عالي جداً (4.17) و(4.09) و(4.28) على التوالي.
- 5- تبين من نتائج البحث هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين أبعاد الاقتدار المعرفي وإجمالي أبعاد استراتيجية الاستدامة الاستباقية منفردة ومجمعة لدى مديري المنظمات قيد البحث.
- 6- تبين هناك علاقة تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لاقتدار المعرفي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية لمجموعة لدى مديري المنظمات قيد البحث.
- 7- كشفت نتائج البحث بأن هناك عدم تأثير معنوي لبعد تفكير الإبداعي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

5.2 المقترحات

- 1- ضرورة زيادة الاهتمام في بُعد اتخاذ القرار من قبل المنظمات الفندقية، واستيعابها وتعزيزها، ومن ثم تسخيرها لخدمة تلك المنظمات بهدف تحقيق إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، وذلك بسبب حصوله على أقل نسبة الاستجابة من بقية الأبعاد.
- 2- تعزيز الاهتمام لبُعد إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية، إذ أن ذلك سيعزز من قدرة المنظمات الفندقية على تحقيق حاجات الزبائن ورتبهم من خلال إنتاج قيمة في الخدمات المقدمة للزبائن، وذلك بسبب حصوله على أقل نسبة الاستجابة من بقية الأبعاد.
- 3- بعد أن أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات المستقلة والمتغير المعتمد، يوصي الباحثون بضرورة زيادة الاهتمام بالبُعد اتخاذ القرار لكونها تسهم في تعزيز المتغير المعتمد.
- 4- بعد أن أوضحت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي سالب لبُعد التفكير الابداعي في إستراتيجية الاستدامة الاستباقية، يوصي الباحثون بضرورة اعتماد المنظمات الفندقية النموذج البحث الفرضي كآلية عمل لتعزيز إستراتيجية الاستدامة الاستباقية.

6. المصادر

6.1 المصادر باللغة العربية

6.1.1 الرسائل والاطارح الجامعية

- 1- الظالمي، محمد جبار هادي يوسف، (2018)، امتلاك المهارات السياسية لتحقيق إستراتيجية الاستدامة الاستباقية من خلال بناء قدرات التجديد التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركتي (زين العراق - اسيا سيل) للاتصالات المتنقلة، أطروحة الدكتوراة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، جمهورية العراق.
- 2- عبدالرحمن، بن صافي، (2017)، دراسة تقييمية لطرق تقدير صدق وثبات أدوات جمع المعطيات في أطروحات دكتوراه علم النفس وعلو التربية بجامعة الجزائر2، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس.

6.1.2 المجلات والدوريات

- 1- اوسو، خيرى علي، (2020)، دور الاقتدار المعرفي في تحقيق الابتكار التسويقي في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد(8)، العدد (4).
- 2- بكاري، هاجر، (2015)، مصداقية المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة الخضري-الوادي-الجزائر.
- 3- الحسنواي، صالح محمدي محمد، (2019)، البور الوسيط الاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي: بحث إستطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة جامعة كربلاء، مجلة اهل البيت، العدد (25).

- 4- الكمري، نوفل عبد الرضا و عباس، محدي علي، (2015)، الاقتدار المعرفي واثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للافراد العاملين: دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والاثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (103)، الجامعة المستنصرية.
- 5- المفتاح، فاطمة، والحريف، سعد عبدالله ابراهيم، (2021)، أساليب اتخاذ القرارات اثناء الامتازات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الادارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد (44)، عدد (2).

6.2 المصادر الاجنبية

6.2.1 Journals & Periodical

- 1- Adomako, S., Ning, E., & Adu-Ameyaw, E, (2021), Proactive environmental strategy and firm performance at the bottom of the pyramid, *Business Strategy and the Environment*, 30 (1), 422-431.
- 2- Al- Hijji, K. Z., AlHarrasi, N. H., & Al-isaee, H. S. (2018). The role of information in strategic planning and decision-making: overview on economic organizations in Oman. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 21(1), 143-150.
- 3- Alkhaffaf, M., (2018), Investigating the mediation role of information technology (IT) components in the relationship between knowledge management (KM) processes and decision-making, *international journal of business and management*, 13(4), 108-108.
- 4- Chendo, N. A., (2013), Managers' perception of environmental sustainability in small and medium scale enterprises (SMEs): Implication for competitive marketing advantages for sachet water manufacturers in Anambra State, Nigeria, *European Journal of Business and Management*, Vol. (5), No. (7), 186-195.
- 5- Choi, Syngjoo, Kim, Jeongbin, Lee, Eungik & Lee, Jungmin, (2022), Probability Weighting and Cognitive Ability, *Management Science*, pp. 1-15, ISSN 0025- 1909.
- 6- Dawood, F. S., & Al-Badri, B. A., (2021), The role of entrepreneurial management in achieving a proactive sustainability strategy A case study in Al-Zawraa State Company and the Electrical and Electronic Industries, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol. (27), No. (2).
- 7- Dohmen, Thomas, Falk, Armin, Huffman, David & Sunde, Uwe, (2018), On the Relationship between Cognitive Ability and Risk Preference, *Journal of Economic Perspectives*, 32(2) , pp.115-34.
- 8- Firdaus, M., Krisnawati, N., & Basbeth, F., (2021), Analyzing Technical Competency, Relational Capabilities and Cognitive Abilities on Customer Satisfaction at Distributor Companies in Indonesia. *Emerging Markets: Business and Management Studies Journal*, 9(1), pp.35-46.
- 9- Hassan, H., Ghee W. Y., Aziz, M. I., Ramli, A. J. & Razak, A. A., (2021), Knowledge Management at Universities: The roles of leadership, culture, and information technology, *Organizational Cultures: An International Journal is a peer- reviewed, scholarly journal*.
- 10- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A., (2015), Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities, *Strategic management journal*, 36(6), pp. 831-850.
- 11- Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W., (2021), The Effects of Green Transformational Leadership on Adoption of Environmentally Proactive Strategies: The Mediating Role of Green Engagement, *Sustainability*, Vol. (13), No. (6), 3366.
- 12- Jomonqulova, F. E., Marjona, T., & Diyora, N., (2022), Economic Information Processing Programs, *International journal of trends in computer science*, 3(1).
- 13- Kadhim, F. H., Ridha, B. J. M., & Alabbas, S. A. A., (2020), Organisational Rhetoric and its Role in Achieving Proactive Sustainability, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, Vol. (13), Issue (7).
- 14- Kim, Huong Trang, (2020) Linking managers' emotional intelligence, cognitive ability and firm performance: Insights from Vietnamese firms, *Cogent Business & Management*, 7(1).
- 15- Long, Thomas B., (2019), Sustainable Business Strategy. In Leal Filho, W., Azul, A.M., Brandli, L., Özuyar, P.G., Wall, T. (Eds.) *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals: Decent Work and Economic Growth*. Springer, UK.
- 16- Mardani, Amirhosein, Nikoosokhan, Sagh, Moradi, Mahmoud & Doustar, Mohammed, (2018), The relationship between knowledge management and innovation performance, *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), pp. 12-26.
- 17- Merzougui, S., Beggar, N., & Houiche. A., (2022), The contribution of information technology in improving employees' performance of the Directorate of Youth and Sports of the Wilaya of Biskra, *international scientific journal .Djelfa- Algeria*.
- 18- Nwoba, A. C., Boso, N., & Robson, M. J., (2021), Corporate sustainability strategies in institutional adversity: Antecedent, outcome, and contingency effects, *Business Strategy and the Environment*, Vol. (30), No. (2), 787-807.
- 19- Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T., (2019), Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance, *Journal of Cleaner Production*, 236, 117626.
- 20- Walliser, Berger, G., Shrivastava, P., & Sulkowski, A., (2016), Using Proactive Legal Strategies for Corporate Environmental Sustainability, *Michigan Journal of Environmental & Administrative Law*, Vol.(6), Issue (1).
- 21- Wijethilake, Chaminda, (2017), Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems, *Journal of environmental management*, 196, 569-582.

6.2.2 Conference

- 1- Lyskova, Irina, (2018), The art of creative thinking as a basis of modern labor philosophy, 3rd International Conference on Judicial, Administrative and Humanitarian Problems of State Structures and Economical Subjects (JAHP 2018), Atlantis Press, Paris.
- 2- Sinaga, R., Siburian, P., & Purba, S. (2019). The Influence of Organizational Culture, Leadership, Cognitive Ability, and Work Motivation on Employees Performance. In 4th Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (pp. 620-624).

6.2.3 Books

- 1- Esther, A. O., Adebayo, L. W., & Olalekan, A. F., (2020), Urrtent Trends In Information Communication Technology (ICT) And The Accounting Profession. Perspectives in Management Sciences, Faculty of Management Sciences Book of Reading, Osun State University, pp. 87 - 100, ISBN: 978-56685-0-6.

7. الملاحق

7.1 قائمة باسما السادة الخبراء والمحكمين في قياس الصدق الظاهري لاستشارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي والشهادة	الاسم	التخصص	الكلية	الجامعة
1	الاستاذ الدكتور	درمان سليمان صادق	إدارة اعمال	الإدارة والاقتصاد	دهوك
2	الاستاذ الدكتور	هادي خليل اسماعيل	إدارة اعمال	المعهد التقني الاداري	دهوك التقنية
3	الاستاذ الدكتور	هيثم طه محمد علي	احصاء	الإدارة والاقتصاد	زاخو
4	الاستاذ المساعد الدكتور	ميثاق شريف يوسف	الإدارة الإستراتيجية والريادة	الإدارة والاقتصاد	زاخو
5	الاستاذ المساعد الدكتور	رهنج محمد نوري	إدارة اعمال	الإدارة والاقتصاد	زاخو
6	الاستاذ المساعد الدكتور	بيار محمد رشيد عمر	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة والاقتصاد	جيهان
7	الاستاذ المساعد الدكتور	ديار عبدالكريم سعيد	طرق تدريس	تربية بنيات	زاخو

7.2 استشارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات البحث الموسوم " دور الاقتدار المعرفي في تعزيز إستراتيجية الاستبانة الاستباقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الفندقية في إقليم كردستان - العراق". وتعد هذه الاستبانة مقياساً يعتمد لتحقيق اغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة سيسهم في الحصول على نتائج دقيقة، بما يعزز من تحقيق أهداف البحث.

شكراً لكم

ملاحظات عامة:

- 1-يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لان ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.
 - 2-يرجى وضع علامة () في الحقل الذي يمثل صراحة نظرك.
 - 3-الباحثين على استعداد للإجابة عن أي استفسار يتعلّق بالفقرات عند زيارتها لكم.
- المحور الأول: البيانات المتعلقة بالمستجيب على استبانة الاستبانة

- 1- الجنس : ذكر ()، أنثى () .
- 2- التحصيل الدراسي: أعدادية فما دون ()، دبلوم في ()، بكالوريوس ()، شهادة عليا () .
- 3- العمر: 30 سنة فأقل ()، 31-45 سنة ()، أكثر من 45 سنة () .
- 4- مدة الخدمة الفندقية: 5 سنوات فأقل ()، 6-10 سنوات ()، 11 سنة فأكثر () .

المحور الثاني: المقاييس الخاصة بإعداد الاقتدار المعرفي

أولاً: اتخاذ القرار						
ت	العبارة	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
1	يستعين الفندق ببعض الخبرات الخارجية عند اتخاذ قرارات معينة.					
2	يضع الفندق اعتبارات الزبائن والموردين عند عملية اتخاذ القرار.					
3	يتبنى الفندق معايير موضوعية معينة لاتخاذ القرارات.					
4	لدى الفندق معايير موحدة في اتخاذ القرارات.					
5	يمتلك الفندق الخبرة والتجربة الطويلة لاتخاذ قرارات مناسبة.					
ثانياً: تكنولوجيا المعلومات						
ت	العبارة	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
6	يستقطب الفندق أصحاب الاختصاص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
7	يمتلك الفندق عدد كافي من الحواسيب والاجهزة الخاصة بالاعلام الالكتروني.					
8	لدى الفندق قواعد بيانات ومعلومات مفصلة عن زبائنه.					
9	يستخدم الفندق في عمله برمجيات حاسوبية حديثة.					
10	يعتمد الفندق شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام في الفندق.					
ثالثاً: التفكير الابداعي						
ت	العبارة	أنتفق بشدة	أنتفق	محايد	لا أنتفق	لا أنتفق بشدة
11	لدى العاملين في الفندق القدرة على توليد أفكار متميزة.					
12	يتصف العاملين في الفندق بالقدرة على تغيير افكارهم بشكل مستمر للتكيف مع الظروف المتغيرة.					
13	لدى العاملين في الفندق القدرة على إيجاد استخدامات جديدة للأفكار الحالية.					
14	العاملين في الفندق القدرة على التوسع وتطوير ما تم تقديمه من افكار.					
15	يستطيع العاملين في الفندق رؤية المشكلات بوضوح وتحديدها بدقة.					
رابعاً: إدارة المعرفة						

ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
16	لدى الفندق اليات مناسبة لاكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة كالعاملين والزبائن.					
17	يشجع الفندق عمليات تبادل الافكار والخبرات بين الافراد والمجموعات.					
18	يكافئ الفندق العاملين مقابل اكتساب الافكار والمعارف الجديدة.					
19	لدى الفندق الالية المناسبة في تسهيل حصول العاملين على المعرفة من خلال الوسائل الالكترونية.					
20	يقوم الفندق بتنظيم مؤتمرات وجلسات تدريبية لنشر المعرفة.					

المحور الثالث: المقاييس الخاصة بأبعاد إستراتيجية الاستدامة الاستباقية:

أولاً: إستراتيجية الاستدامة البيئية						
ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
21	يسعى الفندق إلى تقليل الآثار البيئية في الخدمات التي تقدمها.					
22	يستخدم الفندق التقنيات الحديثة لتحقيق التميز في الأداء.					
23	ينظر الفندق إلى ابداعات الاستدامة بهدف تحقيقها.					
24	يهتم الفندق بالإجراءات القانونية المتعلقة بالاستدامة.					
25	يدعم الفندق الانشطة البيئية.					
ثانياً: إستراتيجية الاستدامة الاقتصادية						
ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
26	يتبنى الفندق دراسة متأنية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتدفق النقدي والربحية.					
27	يتخذ الفندق قرارات إستراتيجية تتماشى مع التطور البيئي الخارجي.					
28	تهتم إدارة الفندق بمتابعة ودراسة تقارير العمل ومعدلات الانجاز والاداء.					
29	يعمل الفندق بشكل مستمر على تقييم الخطط المنفذة لتحديد الانحرافات.					
30	تقارن إدارة الفندق ممارسات الاستدامة التي تتبناها مع تلك التي يتبناها المنافسون.					
ثالثاً: إستراتيجية الاستدامة الاجتماعية						
ت	العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
31	يوفر الفندق ضماناً لصحة وسلامة العاملين.					
32	يساهم الفندق في دعم ورعاية المبادرات المجتمعية من خلال الندوات والمؤتمرات.					
33	يعد المسؤولية الاجتماعية عنصر مهم في إستراتيجية الفندق.					
34	يراجع الفندق التغيرات الاجتماعية في البيئة الداخلية والخارجية.					