



أثر إدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة - دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد

م.م. عماد حسين سعود

أ.م.د. نوفل عبد الرضا الكرمي

المستخلص

الغرض: نهدف من خلال الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الفلسفية والعلمية بين متغيرات البحث والمتمثلة بـ(إدارة المراسم والاتيكييت ،النجاح الاستراتيجي)، ومدى تجسيد طبيعة تلك العلاقة بالواقع الميداني للنهوض بمنظمات الضيافة.

المنهجية: انبثقت الدراسة من مشكلة واقعية يعاني منها قطاع الضيافة في العراق منذ نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، معبرين عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والعملية، أستههدف من الإجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لهذه المتغيرات، لكونها من الموضوعات المهمة التي بحاجة إلى تقارب وجهات النظر بين القائمين على ذلك، ومن ثم اختبار العلاقات الارتباط والتأثيرية وإمكانية تنفيذها في بيئة التطبيق، التي تكونت من منظمات الضيافة ذات الدرجة الممتازة في مدينة بغداد وهي(الرشيد رويال، المنصور، فلسطين، وكريستال كراندر، عشتار، بابل وارويك)، وقد اشتملت الدراسة على تغطية المجتمع المبحوث والمتمثل بالقيادات العليا ومدراء الأقسام والشعب بفنادق الدرجة الممتازة والبالغ عددهم ب(110).

قيمة الدراسة: في أنها تحاول للوصول إلى التأصيل الفكري وفلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة المبحوثة، بغية توضيح الخطوات العملية وكيفية معالجة الواقع الحالي والنظر إلى المستقبل بمنظور استراتيجي تتمكن من خلاله ادارات منظمات الضيافة من رسم سياسات تحقق التكيف مع المتغيرات البيئية العالمية، ومن ثم البقاء والنمو والتوسع تحت مظلة تحقيق الأهداف، وقد استعانته الدراسة الحالية بالاستبيان بوصفها أداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات في مسعى منها لاختبار فرضيتان رئيستان مع فرضيات فرعية انبثقت منها وباستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS-V22) للوصول إلى النتائج .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الفكرية النظرية وأخرى تطبيقية شخصلت واقع تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت، وأهميتها البالغة في تثبيت الانطباعات الأساسية لأصحاب المصالح، وانعكاس تلك الانطباعات في تكوين الصورة الذهنية للسائح بغية تحقيق النجاح الاستراتيجي ، كما كانت أهم التوصيات التي تضمنتها الدراسة هي التأكيد على محاكاة تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت، في برامج تقديم الخدمة السياحية، وبما ينسجم مع أهمية تحقيق رضا السائح، وكذلك تكثيف الجهود إدارة للعمل على تحليل ودراسة سلوك السائح، من خلال البعدين (المعرفي والسلوكي)، في تجسيد الانطباعات المميزة عن الخدمة السياحية .

المصطلحات الرئيسية: إدارة المراسم والاتيكييت ، النجاح الاستراتيجي، الخدمة السياحية .



Abstract

Purpose: The objective of the study is to identify the nature of the philosophical and scientific relationship between the study variables represented by (protocol management, etiquette, and strategic success), and the extent to which the nature of the relationship is reflected in the field reality to improve hospitality organizations and their success.

Methodology: The study emerged from a real problem experienced by the hospitality sector in Iraq since the end of the eighties of the last century, expressed by a number of intellectual and practical questions, the aim of which is to answer the theoretical philosophy and the intellectual implications of these variables, as they are important topics that need convergence of views Among the managers of the educational institutions of tourism, and then test the correlation and influence relationships and their possible implementation in the environment of application, which was formed by the top-class hospitality organizations in the city of Baghdad (Rashid Royal, Mansour, Palestine, Tar, Babel and Warwick). The study included coverage of the community of respondents, represented by senior leaders, department managers and the people in the excellent class hotels, which number 110.

The value of the study: It tries to reach the intellectual and philosophical rooting of the nature of the study variables in order to clarify the practical steps and how to address the current reality and look to the future with a strategic perspective through which the hospitality organizations can formulate policies to adapt to the global environmental changes, The present study used the questionnaire as a main tool for collecting information and data, in an effort to test six key hypotheses with sub-hypotheses arising from them and related to correlation and impact relationships and using the statistical program (SPSS-V22)) To reach the results.

The study reached a set of theoretical and applied theoretical conclusions that identified the reality of the application of protocol and etiquette rules, and their importance in stabilizing the basic impressions of the stakeholders and the reflection of these impressions in the formation of the mental image of the tourist in order to achieve strategic success. Simulating the application of protocol and etiquette management rules in tourism service delivery programs, in line with the importance of achieving tourist satisfaction, as well as intensifying the efforts of management to analyze and study the behavior of the tourist through the two dimensions (cognitive and behavioral) Distinctive impressions of the tourist service.

Key terms: protocol management, etiquette, strategic success, hospitality organizations, tourist, tourist service, training, organizational culture, tourist satisfaction, tourist loyalty, value added to tourism service, competitive advantage.



المقدمة:

تعد قواعد المراسم والأتيكيت من بين أهم قواعد ضبط السلوك الإنساني، والتي في ضوئها بدأت المنظمات الدولية تثبت التوصيات في صياغة نموذج موحد لقواعد إدارة المراسم والأتيكيت ومقبول على صعيد العالم، ومن هذه المنظمات نذكر منظمة السياحة العالمية (**World Tourism Organization**)، التي وضعت معايير دولية وعرفت السائح ، وميزت الخدمة السياحية على وفق ثقافات الشعوب ، وعلى الرغم من ذلك تبقى الضيافة العربية هي أفضل أنواع الضيافة من حيث الكرم والجود، وقد اخذ مفهوم إدارة المراسم والأتيكيت ينتشر بشكل كبير في المجتمعات الدولية ، حتى انه فرض نفسه على الجامعات والمعاهد ليكون منهجاً ضمن مناهج الدراسة انطلاقاً من مستوى الاهتمام الذي اخذ الناس يميلون إليه نظراً للحاجة أو الرغبة والانبهار أو الإعجاب به، ولم تتوقف قواعد إدارة المراسم الأتيكيت في منظمات الضيافة عند حد تقديم الخدمة السياحة فقط وتحجيم طبيعة العلاقة بين السائح ومقدم الخدمة السياحية ، وإنما انعكست هذه القواعد على السلوك الاجتماعي ، كون أن منظمات الضيافة من أهم منظمات بناء ثقافة المجتمعات الحديثة، من حيث كيفية التعامل مع آداب الاستقبال والأسبقية بين الشخصيات الرسمية والاجتماعية ، واتيكت المائدة والحفلات والأعياد والمناسبات الرسمية والمؤتمرات، ونظام الألبسة، وطريقة الحديث، وأصول الضيافة، وقواعد التعارف، والتدخين، والمحادثة الهاتفية والتواصل الاجتماعي، والانتصار في صالات الشرف والأماكن العامة، والمحافظة على المواعيد، وآداب السير في الطريق ، وأصول التعامل مع النوع الاجتماعي، ومسيرة التطور الاجتماعي واختلاف الثقافات، ومراعاة إقامة السائح، وتلبية متطلباته، والإرشاد والتعليمات الخاصة بالسياح ، ومرافقتهم في وسائل النقل الخاصة والعامة .

وفي ضوء ذلك شمل البحث ثلاثة مباحث اساسية، تضمن الاول منها الاطار المفاهيمي لادارة المراسم والأتيكيت، للتعريف بمفهوم ادارة المراسم والأتيكيت، وأهدافها والعوامل المؤثرة فيها ، في حيث تضمن المبحث الثاني المرتكزات الفكرية للنجاح الاستراتيجي في المنظمات، للتعريف بمفهوم النجاح الاستراتيجي ، وأهميته، وأهدافه، اما المبحث الثالث، فقد تضمن فحص واختبار اداة قياس الدراسة ، حيث تضمن هذا المبحث صدق اداة قياس الدراسة واختبار علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات المبحوثة في الدراسة.

البنية الإجرائية للدراسة:

أولاً: مشكلة الدراسة: - إن جوهر الإشكالية الفكرية للدراسة الحالية هي مدى الاختلاف في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين حول متغيرات الدراسة المبحوثة، وهذه الإشكالية نتيجة لتطور الفكر السياحي وتداخل المصطلحات المعرفية التي لا تتسجم مع واقع المرحلة ومتطلباتها، كما وإن جوهر طبيعة الإشكالية الميدانية تحول على عدم توفر أو نقص المعلومات عن متغيرات الدراسة المبحوثة عند متخذي القرارات في منظمات الضيافة، وإن التركيز الرئيس في المشكلة البحثية الأولية يكمن في اكتساب التبصرات، والتعرف على الأفكار، وإيجاد التوضيحات الممكنة وليس الحصول على الإجابة، وعلى الرغم من التغطية العلمية والمعرفية للإسهامات المعرفية لبعض متغيرات الدراسة الحالية إلى إن بعض الجوانب لازالت غير محسومة



ومازالت بحاجة إلى المزيد من البحث والتقصي في الحقائق الجوهرية ، التي ولدت العديد من التساؤلات على النحو الآتي:

أ. ما المرتكزات الفلسفية والأساسية لموضوعات (إدارة المراسم والاتيكييت، والنجاح الاستراتيجي) ومتغيراتها، بعد حسم الاختلاف في وجهات النظر بين الكتاب والباحثين حول تلك المتغيرات ؟

ب. هل يمكن تقديم إطار فكري تتمكن من خلاله القيادة الإستراتيجية في منظمات الضيافة ،انتهاج سياسات خاصة لتطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت؟

ج. هل يمكن تقديم أنموذجا، تتمكن من خلاله منظمات الضيافة تحقيق النجاح الاستراتيجي ؟

د. ما مقدار وطبيعة العلاقة بين المتغيرين في منظمات الضيافة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة: - تستند أهمية الدراسة من خلال متغيراتها الرئيسة، التي تلعب دوراً حيوياً في تجسيد الواقع الفعلي للنظام السياحي والمتمثل بجودة الخدمة السياحية المقدمة من قبل منظمة ضيافة، وهذا ما يمثله متغير (إدارة المراسم والاتيكييت)، إما متغير (النجاح الاستراتيجي) فهو ثمرة الجهود الكبيرة التي بذلتها المنظمة من خلال تماسك إبعادها الإستراتيجية، وعليه يتوقع من هذه الدراسة أنها ستحقق الأهمية في الجانب العلمي والعملي وعلى النحو الآتي:-

أ- أهمية المفردات التي تضمنتها متغيرات الدراسة الأساسية التي تعد ثراءً علمياً مضافاً للمكتبة العراقية في مجال، إدارة المراسم والاتيكييت، النجاح الاستراتيجي، بما يحوي الجانب النظري من خلاصة فلسفة وإسهامهم معرفية في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ب- يؤمل إن تحقق هذه الدراسة مساهمة متواضعة في نشر ثقافة إدارة المراسم والاتيكييت، ضمن الأوساط الاجتماعية، بكون إن مؤسسات التعليم السياحي هي إحدى أهم مؤسسات المجتمع العراقي، ولها دور فاعل في ترسيخ قواعد النجاح للأجيال المستقبلية.

ج- لقد جاءت فكرة هذا الدراسة ونتائجها وتوصياتها، لتعطي لمتخذي القرارات في منظمات الضيافة دليل إرشادي للنجاح الاستراتيجي للوصول إلى ما يطمحون من أهداف ونتائج على صعيد مستوى الأعمال في منظماتهم، وكيفية التكيف مع التغييرات المتسارعة في البيئة، لتتمكن من البقاء ضمن البيئة التنافسية، ومن ثم النمو تحت مظلة تحقيق الأهداف.

د- يؤمل ان تحقق هذه الدراسة تقارب في طبيعة العلاقة بين الجوانب النظرية والمتمثلة بمؤسسات التعليم السياحي، والجوانب العملية والمتمثلة بمنظمات الضيافة في سوق العمل السياحي، على الرغم من العقود التي مرت على تأسيس التعليم السياحي في العراق.

ثالثاً: أهداف البحث: نسعى من خلال البحث إلى بلوغ الأهداف الآتية :-

1. إعداد جانب فلسفي خاص للتعريف بمضمون إدارة المراسم والاتيكييت، لكونها من أهم المتغيرات التي يدركها السائح أثناء التجربة السياحية، والتأكيد استخدام وتفعيل مدونة قواعد إدارة المراسم وتطبيقها من خلال فن الاتيكييت.

2. تحديد فلسفة النجاح الاستراتيجي وإبعادها، ونماذجها، لكونها سراً من إسرار تكييف المنظمة وبقائها ونموها ضمن بيئتها التنافسية، والتحرر من شعارات النجاح التي تتنادي فيها بعض



منظمات الضيافة، لان النجاح الاستراتيجي ليس شعاراً مثلما يعتقد بعض المختصين في مجال منظمات الضيافة.

3. إدراك أهمية تدريب الموارد البشرية على برامج المراسم والاتيكيك، وانعكاس ذلك مستوى أداء تقديم الخدمة.

4. تقديم استنتاجات وتوصيات من واقع حال تلك منظمات الضيافة المبحوثة ، تكون تجربة واقعية لكافة منظمات الضيافة الأخرى، ولاشك إن كافة محافظات العراق مقبلة على انجاز مشاريع كبيرة متعلقة بافتتاح منظمات ضيافة جديدة .

رابعاً: نموذج البحث الفرضي: نقدم من خلال أنموذج البحث المقترح صورة توضح من خلالها طبيعة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث واتجاهاتها وذلك من خلال الاعتماد على العلاقات المحددة في فرضيات البحث، التي حددت بموجبها متغير البحث المستقل، وهو (إدارة المراسم والاتيكيك)، ومتغير البحث المعتمد، وهو (النجاح الاستراتيجي)، وقد تضمن كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسة عدة متغيرات فرعية يوضحها الشكل (1)، فحركة الخط المستقيم (H1) تشير إلى الفرضية الأولى التي تمثل قياس المتغيرات الفرعية للمتغيرين الرئيسين (إدارة المراسم والاتيكيك، ونجاح الاستراتيجي)، وتشير حركة السهم (H2) إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المراسم والاتيكيك ونجاح الاستراتيجي، كما وتشير حركة الأسهم ((H1-3) و (H2-3) و (H3-3) و (H4-3) و (H5-3)) إلى تأثير عوامل إدارة المراسم والاتيكيك المتمثلة ب (تدريب الموارد البشرية، وتحليل سلوك السائح، والثقافة التنظيمية، والإبداع، وتكنولوجيا المعلومات) في النجاح الاستراتيجي. إما حركة السهم (H4) فتشير إلى وجود تأثير لمتغير إدارة المراسم والاتيكيك (على المستوى الإجمالي) في النجاح الاستراتيجي

خامساً: - فرضيات الدراسة :

1/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المراسم والاتيكيك (ومن خلال العوامل المؤثرة فيها) وتحقيق النجاح الاستراتيجي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ.توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ب. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تحليل أنماط سلوك السائح وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ج.توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

د.توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية الابداع وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

هـ.توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

2/ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لادارة المراسم والاتيكيك (ومن خلال العوامل المؤثرة فيها) في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

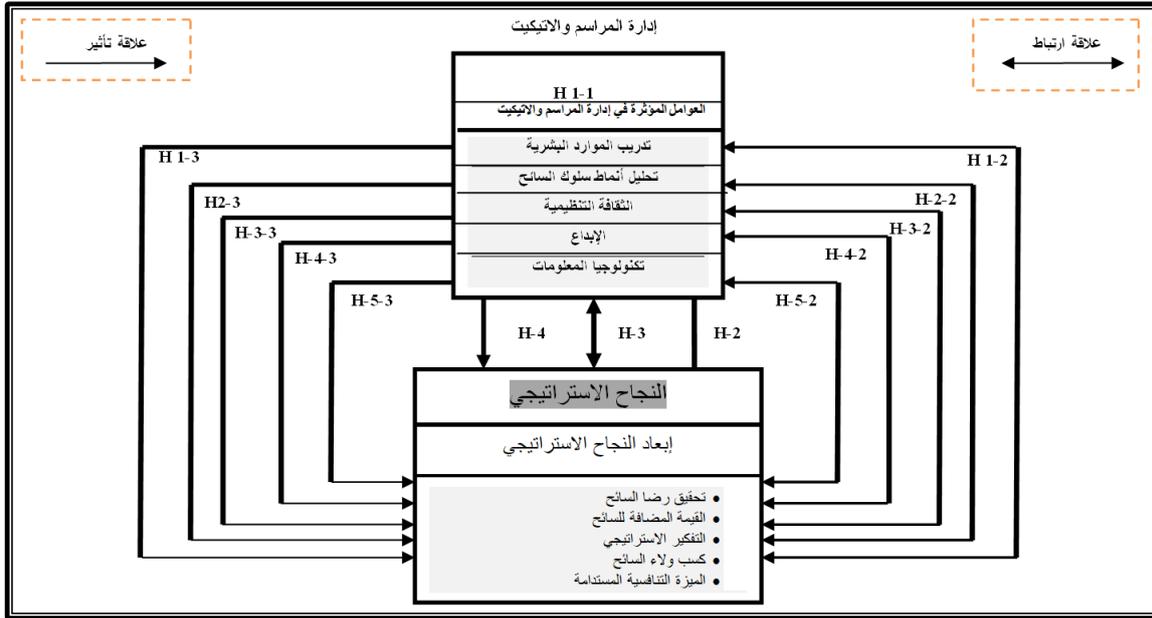
أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحليل أنماط سلوك السائح وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

د. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإبداع وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

هـ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق النجاح الاستراتيجي.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر : إعداد الباحثان

سادساً:- مجتمع الدراسة :- وقد اشتملت الدراسة على تغطية المجتمع المبحوث بالكامل والمتمثل بالقيادات العليا ومدراء الأقسام والشعب بفنادق الدرجة الممتازة والبالغ عددهم بـ(110).

المبحث الأول - الاطار المفاهيمي لإدارة المراسم والاتيكييت

تهدف إدارة المراسم والاتيكييت في منظمات الضيافة إلى تطبيق الإجراءات والسلوكيات التي تعكس أسلوب الخدمة السياحية المتميزة ، مع مراعاة سياسات البعد الاستراتيجي، لذا يتطلب من منظمات الضيافة دراسة وتحليل البيئة السوقية لتعزيز مكانتها من خلال كسب اكبر قدر من الشريحة السوقية، من خلال إتباع سياسات وإجراءات تتسجم مع توقعات وطموحات السياح الحاليين والمرتبين في ظل الصراع التنافسي.

أولاً:- مفهوم إدارة المراسم والاتيكييت :-

1- **مفهوم إدارة المراسم:-** وتعني المراسم في معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط هي جمع مَرَسَم وتعني " طُقُوسٌ وَتَقَالِيدٌ وَعَادَاتٌ وَمَا يَنْبَغِي مُرَاعَاتُهُ"، ولفظة إدارة المراسم يقابلها في اللغة الانكليزية (Protocol) أصلها يوناني هو "Protocolling" ويعني اسم شجرة وضعت أوراقها يوماً ما على إحدى الاتفاقيات الهامة ومدون عليها كيفية تطبيق بعض البنود تلك الاتفاقية ،ومن ثم درجت العادة على إطلاق هذه التسمية على ما يتعلق بالتوضيحات وكيفية التصرف والتعامل مع المعطيات الخاصة بالضيوف والمنضمين،(البدراي: 2015: 45)،ومن أجل الإمام بما هو مطروح حول مفهوم إدارة المراسم فان الجدول(1) يستعرض مفهوم إدارة المراسم على وفق تعريفات بعض الكتاب والباحثين.



جدول (1) يستعرض مفاهيم إدارة المراسم على وفق تعاريف بعض الباحثين والكتاب

التعريف	السنة	الباحث أو الكاتب والصفحة
ظاهرة اجتماعية حضارية لها القدرة على ربط وتركيب انساق ونظم وأجزاء العلاقات الاجتماعي المختلفة فضلاً عن التنسيق بين هذه النظم من خلال تحقيق التكامل والتشابه الاجتماعي لأسس النظام الاجتماعي للمجتمع.	1961	Merton:675
هو مجموعة القيم العليا التي تسعى المنظمة أو العاملون بها إلى الالتزام بها أثناء ممارسة العمل.	1988	Malone:1
استعمال الذكاء والكياسة في إدارة العلاقات الرسمية بين طرفين مستقلين عبر المراحل الزمنية المختلفة .	1992	.Ph cahier :23
قواعد السلوك والتصرفات المنضبطة التي تميزها الاختلافات الشخصية، والاهتمامات الفردية في المجتمع المؤدب والاهتمام بالآخرين وحسن الخلق والتصرفات المقبولة اجتماعياً وتقدير الذات الخاصة.	1997	Linda:1
صورة إيجابية لمنظمة معينة على الساحة التنافسية من خلال التأثير على الرأي العام، وتعزيز المواقف الإيجابية، مما يسهل تحقيق أهدافها في المجال الخارجية.	2006	Wang: 92
مجموعة من القواعد الخاصة بالحفلات والزيارات الرسمية واللقاءات الرئيسية ومؤتمرات المفاوضات وعقد الاتفاقيات الثنائية .	2009	القياس: 22
هو أمر يتعلق بالإجراءات والتنظيم والسياسات العامة للسلوك القويم .	2014	المهندي:6
بأنها احد قواعد السلوك، والتي تمثل مجموعة القواعد والإجراءات المكتوبة والغير مكتوبة التي يتم إتباعها في المناسبات الرسمية والشخصية ، كالحفلات والمؤتمرات والاستقبال ،سواءً لأشخاص السلك الدبلوماسي او الطبقات الراقية في مجال العمل وتحمل صفة الإلزام عند ارتباط بالجانب الرسمي.	2014	الغلبان: 28
مجموعة من الأصول والاحتفالات الرسمية تطبق هذه الأصول والأعراف في جميع مناسبات العالم وقد يؤدي تجاوزها إلى المشاكل ومواقف محرجة .	2015	البدراني: 46
ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهي تتخذ شكل أو أمر أو تعليمات وتكون مرتبطة بجزءات لمخالفين	2015	Nela :3

المصدر : من إعداد الباحث حسب ما ورد من مصادر في الجدول

من خلال الاطلاع على الجدول (1) يتضح وجود مداخل واتجاهات متعددة تناولها الكتاب والباحثين من خلالها مفهوم إدارة المراسم ويمكن لنا تصنيفها على النحو الآتي:-

1. الصف الأول من الكتاب والباحثين:-(القياس: 2009-المهندي:2014-الغلبان 2014) اتفقوا على إن إدارة المراسم هي قواعد السلوك "والسلوك هو فعل"، وعلية فان قواعد إدارة المراسم ثابته تحكم السلوك الإنساني ومنفق عليها على وفق معايير خاصة وتكون مقبولة من قبل كافة الثقافات، ولاشك أن السلوك السياحي يتصف بمواصفات خاصة وينسجم مع رغبات السياح .
2. الصف الثاني من الكتاب والباحثين:- (Merton:1961-Linda:1997-Nela:2015)، أكدوا الجانب الاجتماعي، وأهمية إدارة المراسم في تنظيم العلاقات الاجتماعية المختلفة، وتميز الاختلافات الشخصية والأسبقيات في محيط منظمات الضيافة .
3. الصف الثالث من الكتاب والباحثين:- (ph.cahier :1992- البدراني:2015) قد وصفوا إدارة المراسم على انها(عادات Habits، وأعراف Customs، وكياسة politeness) المتبعة من قبل الناس في التواصل والعلاقات الاجتماعية، وإن من أهم عناصر الجذب السياحي هي عادات وتقاليده الشعوب(Customs and traditions of the peoples)، بالإضافة إلى أهمية الكياسة والأعراف



في تعظيم العلاقات الإنسانية، فالسياح بطبيعتهم يفضلون البلدات التي تتميز في الأساليب خاصة والمميزة في الكياسة وطبيعة التعامل وتسهيل الإجراءات، وطريقة عيش الناس (The way people live).

4. الصف الرابع:- فيختصر على الباحث (Malone:1988) ويصنف الباحث إدارة المراسم على أنها مجموعة قيم العليا التي تسعى إليها المنظمات وإفرادها، وهذا بعد جوهرياً للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه السياح وبيئتها.

5. الصف الخامس:- (Wang :1995) فقد عبر عن إدارة المراسم (بصورة ايجابية عن المنظمة في فن التعامل)، وهذا الرأي استراتيجي من حيث البعد، ويرتكز على الإطار الخارجي للمنظمة ومجالها التنافسي، وإن تطبيق قواعد إدارة المراسم يعيد ميزة تنافسية لمنظمات الضيافة وبالغ الأهمية في تكوين الصورة الذهنية المرغوبة للمنظمة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن لنا تقديم تعريفاً لإدارة المراسم ينسجم مع أهداف البحث على أنها مجموعة من القواعد والنصوص المكتوبة والمنبثقة من الواقع المهني والثقافات الإنسانية المتعددة، والأتي تعد دليل الإرشادي للسلوك السياحي ضمن منظمات الضيافة، والتي تجسد من خلالها أنشطة وفعاليات الخدمة السياحية المقدمة من قبلها التي تنعكس إبعادها على الصورة الذهنية للسائح.

2- مفهوم الأتيكيت:- يشير معنى الأتيكيت في معجم المعاني الجامع والمعجم الوسيط إلى " الأياقة"، (أي السلوك سليم) وهو من النمط الأرسقراطي الملتزم، مصدره كلمة فرنسية "Étiquette" أو "L'étiquette" بالنطق الفرنسي، وتعني بالأصل البطاقة التي تلتصق على طرد أو زجاجة للتعرف على المحتوى، استعملت للدلالة على البطاقات التي كانت توزع على المدعوين إلى القصور الملكية الفرنسية، للتعريف بتعليمات السلوك القويم للعامة في حض الملك والحاشية من أمراء ووزراء، وتوسع الأمر وصولاً إلى المحكم والحفلات الرسمية والأداب العامة (المهندي: 2014: 6)، ومن أجل الإمام بما مطروح عن مفهوم الأتيكيت، يستعرض الجدول (2) مفهوم الأتيكيت على وفق تعاريف بعض الكتاب والباحثين.



جدول (2) يتناول مفاهيم الأتيكيت على وفق تعريف بعض الباحثين والكتاب

التعريف	السنة	الباحث أو الكاتب والصفحة
فن التعايش والتصرف مع الآخرين.	2002	الدباس: 295
تهذيب النفس من العقائد الباطلة والأفكار الخاطئة والخرافات.	2005	الاميني: 49
معيار السلوك المهني والراقي والتفاعل الذي يهدف إلى جعل الناس يشعرون بالراحة وتبادل الاحترام.	2007	Morton: 18
هو مجمل الآداب المهنية التي يمكن إن ترشد فيها الآخرين وتساعدهم على معرفة بعض الحالات غير المتوقعة، لتعزيز العلاقات الجديدة التي تساهم في طريقك إلى النجاح الوظيفي.	2008	D. Pagana: 3
هي آداب وأخلاقيات المبادئ التوجيهية في التعاملات مع الآخرين وقيمة الوقت، وفهم وتجنب السلوك غير المقبول، آداب يأتي من الممارسات المتبعة ويمكن أن تختلف بين المجتمعات الإنسانية.	2011	Sheil, and 6:others
حسن الأخلاق في التعامل مع الآخرين الاحترام والمجاملة، وأنها عملية المبادئ التوجيهية لمساعدتك على التفاعل الإيجابي مع الآخر الناس ويمكن أن تضاف إلى نجاحك في المستقبل في عالم العمل	2013	and :Debra :1 others
تنفيذ قواعد إدارة المراسم بأفضل الأحوال وكيفية الالتزام بها، وفن الخصال الحميدة أو السلوك بالغ التهذيب .	2014	المهندي: 6
فن التعامل والآداب العامة مع الأشياء وهو نمط من أنماط العلاقات العامة، ومرجعته هو الثقافة الإنسانية الشاملة، ويعني بكافة شؤون الحياة، ويختلف من بلد إلى بلد آخر.	2015	البدراني: 17
سلوك بالغ التهذيب واحترام النفس واحترام الذات و احترام الآخرين و حسن التعامل معهم أو آداب في الخصال الحميدة أو السلوك المقبول اجتماعيا.	2015	Merhaut: 74

المصدر : من إعداد الباحث حسب ما ورد في الجدول

لاشك إن الآراء الواردة في الجدول (2) فيها من الجدة وفيها من التأثير في اتجاهات المصطلح مدار البحث، وعليه يتضح وجود مداخل واتجاهات متعددة تناولها الباحثون من خلالها مفهوم الأتيكيت ،ويمكن لنا تفسير هذه الاتجاهات على وفق التصنيف الآتي:-

- 1. الصنف الأول:-** فقد اتفق (الدباس:2002- البدراني:2015) على إن الأتيكيت هو فن (art) وبتعبير آخر فن في كيفية التعامل الاجتماعي من حيث (العلاقات- المواقف- التصرفات- الأسبقيات) وبما ينسجم السلوك الإنساني الراقي وثقافة المجتمع .
- 2. الصنف الثاني:-** في حين أكد (Kathleen:2008) على أن الأتيكيت هي تطبيق قواعد للسلوك الإنساني، ويتضح من خلال ذلك أن تطبيق قواعد السلوك تكون على مستويين الأول الشخصي(احترام النفس-Self-respect)،إمما الثاني الاجتماعي (المجتمع المؤدب Polite society)،ومن ثم هي حصيلة متكاملة (نفسية واجتماعية) ولها تأثير واضح في المجتمع وتسهم في تحقيق السلم الاجتماعي والابتعاد عن الأخطاء، وبالتالي يتحقق النجاح على المستويين الشخصي والاجتماعي، إما (Amber:2014) كان رائية معاكس لذلك حين وصف الأتيكيت على انه (وسيلة من الوجود)،وليس (تطبيق مجموعة من القواعد والدروس)،وهذا الرأي دليل واضح على إن الأتيكيت هو سر النجاح.

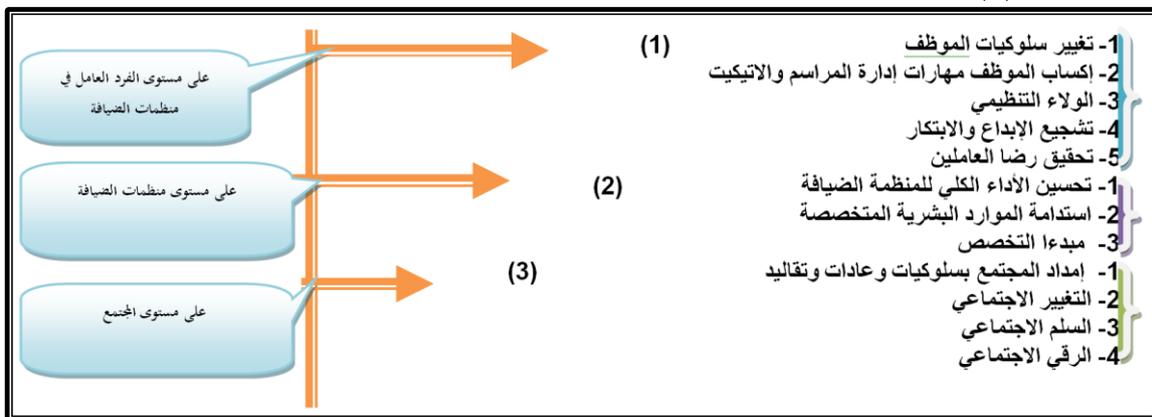


3. **الصنف الثالث:** - الذي جاء به (الاميني:2005) فيذهب إلى أن الاتجاه (نفسى) في وصفة الاتيكيك ، ويعتقد إن تهذيب النفس من العقائد الباطلة والأفكار الخاطئة والخرافات،ستمكن الإنسان من أداء مهامه في العمل وتقديم الخدمة وتنظيم علاقاته الاجتماعية وتطوير ذاته، وهذه المعطيات فعلا تحقق النجاح بكافة اتجاهات الحياة.
4. **الصنف الرابع:** - وعد(2011: Sheil Hemami, and others - 2013 : Debra Barrett and others) إن معطيات الاتيكيك الأساسية هي (آداب " أخلاقيات " توجيه " احترام " تعامل " تجنب " تفاعل " فهم " ممارسة " مبادئ "حسن التصرف " تهذيب " اللباقة " الكلام المناسب " التحية " المقابلة الحسنة ")،وتعد هذه المعطيات من أهم معايير تحقيق جودة الخدمة السياحي ،ومن ثم تتمكن منظمات الضيافة من رسم الصورة الايجابية المرغوبة تجاه خدماتها، ومن ثم تحقق نجاحها الاستراتيجي.
5. **الصنف الخامس:** - إما(2007:Morton - 2015: Merhaut) يعد الاتيكيك معياراً للسلوك الاجتماعي والمهني، وإن السلوك المهني يعتمد بالأساس على السلوك الاجتماعي للفرد ،وكذلك يوجد في إطار العمل علاقات رسمية وغير الرسمية ، وإن السلوك الراقي يسهم في توفي مناخ تنظيمي ايجابي يسهم في تحقيق الأهداف وعلى كافة المستويات،ومن ثم ينعكس ذلك على أداء الخدمة السياحية المقدمة للسياح.
6. **الصنف السادس:** -الذي جاء به (المهندي:2014) إذ أعطى مفهوماً نموذجياً وشاملاً للاتيكيك،وتفسير هذا المفهوم "على أن تنفيذ قواعد إدارة المراسم،هي القانون،وتطبيق روح هذا القانون من خلال الاتيكيك" وبعبارة أخرى" إن إدارة المراسم أمر يتعلق بمدونة السلوك والإجراءات والتنظيم المتفق عليها،في حين الاتيكيك يتعلق بتنفيذ هذه الإجراءات وكيفية الالتزام بها وتطبيقها بصورة تتسجم مع ما هو مدون"،وهذا الرأي يتوافق مع إبعاد الحضارة الإسلامية حين وصفت مصطلح إدارة المراسم أنه قواعد المعاملات بين الناس والاتيكيك فهو آداب السلوك.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن لنا تقديم تعريفاً للاتيكيك بأنه فن تطبيق قواعد إدارة المراسم على وفق معيار السلوك المهني الراقي، من خلال التفاعل المهني والاتصال وتبادل المجاملات والعلاقات الرسمية مع طرفي العلاقة، التي يوفر من خلالها المناخ التنظيمي المتميز الذي يسهم في تحقيق أهداف منظمات الضيافة والمتمثلة في تحقيق رضا السائح وكسب ودهم على الأمد البعيد.
- ثانياً:- أهمية إدارة المراسم والاتيكيك:** - لإدارة المراسم والاتيكيك أهمية كبيرة تباينت بين (المجتمع ومنظمات الضيافة وإفرادها العاملين) ، وكذلك لها بعد استراتيجياً حيوياً تنتهجه منظمات الضيافة لتحقيق غايتها الرئيسية وبمستويات مختلفة،العامة منها والخاصة، إذ إن تفعيل دور إدارة المراسم والاتيكيك له أهميه بالغة في عملية رصد تغيرات البيئة الخارجية لتحديد الميزة التنافسية،والسيطرة على بيئتها الداخلية وتفعيل نقاط القوى وتقويم نقاط الضعف(20 : Hill & Jones, 2006)،وتعد منظمات الضيافة إحدى أهم المكونات الحيوية للمجتمع لذا فإنها تسهم بصورة كبيرة في تنميته من خلال انعكاسات وتبعات قواعد المراسم والاتيكيك وتطبيقاتها على المجتمع ،وهذه التبعات قد تكون لها مضامين وإبعاد سلوكية وإنسانية

واجتماعية إيجابية في تطور المجتمع (Munn:1981 :636)، ويكون ذلك من خلال تبادل بعض الأفكار والعادات والتقاليد والسمات السلوكية التي تعد جزءاً من البناء الاجتماعي وتحل محلها عادات وتقاليد وسمات سلوكية جديد(626 :1991 :Harrym)، تؤدي إدارة المراسم والاتيكييت دوراً هاماً في تحقيقي النجاح لدى منظمات الضيافة من خلال تقديم الخدمات السياحية وتنظيم الحفلات والمؤتمرات وما يرافقها من خدمات أخرى للسياح ولضيوف من السكان المحليين، ويتطلب من منظمات الضيافة تطبيق قواعد إدارة المراسم وانطباعات الاتيكييت في العلاقات المبنية على الصداقة والمعاملة الطيبة للسياح، وتعد هذه المراسم من مسؤولية الإدارة بمختلف مستوياتها والإفراد العاملين في منظمات الضيافة(أبو رمان: 2001 :16)، كما تتجسد أهمية إدارة المراسم والاتيكييت في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، من حيث تمثل أبعاد جودة الخدمة السياحية بالقدرة على الاستجابة واللياقة والأهلية وسهولة الوصول والكياسة والمجاملة والاتصال والأخلاقية والأمانة ومعرفة وتفهيم رغبات وحاجات السياح وإشباعها(Heizer:2001:187).

وتعكس أهمية إدارة المراسم والاتيكييت على مستوى الأفراد العاملين في منظمات الضيافة لأنهم الوجه المباشر للمنظمة إمام السياح وعن طريقهم يتم خدمة السائح، وإن تطوير الأفراد العاملين في منظمات الضيافة يكون عبر التعليم والتدريب والتأهيل، مما سيوفر عمالة سياحية متميزة وواعية بتطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت إثناء تقديم الخدمات السياحية، وكذلك تغيير في سلوكهم، وذلك من خلال اهتمام منظمات الضيافة بكافة الجوانب التدريب والتثقيف والعلاقات والسلوك السياحي، للوصول إلى الرقي وإكسابهم مهارات جديدة، بكون السياحة من أهم الظواهر الاجتماعية من حيث التواصل وتبادل الثقافات بين الأفراد العاملين في المنظمة والمجتمع السياحي (Ying :2001: 19).

وفي ضوء ما تقدم نستدل على ان تطبيق سياسات إدارة المراسم والاتيكييت من قبل منظمات الضيافة، سيحقق مناخاً تنظيمياً متميزاً للأفراد العاملين، ويسهم ذلك في إعدادهم إعداداً مستقبلياً لشغل وظائف معينة ضمن القطاع السياحي والفندقي وعلى المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وكذلك تسهم في رفع مستواهم المهني والإداري من خلال عمليات الممارسة والتدريب المستمر، ويمكن لنا ان نعطي تصوراً مختصراً عن أهميه إدارة المراسم والاتيكييت على مستوى المجتمع ومنظمة الضيافة والإفراد العاملين من خلال الشكل (2).



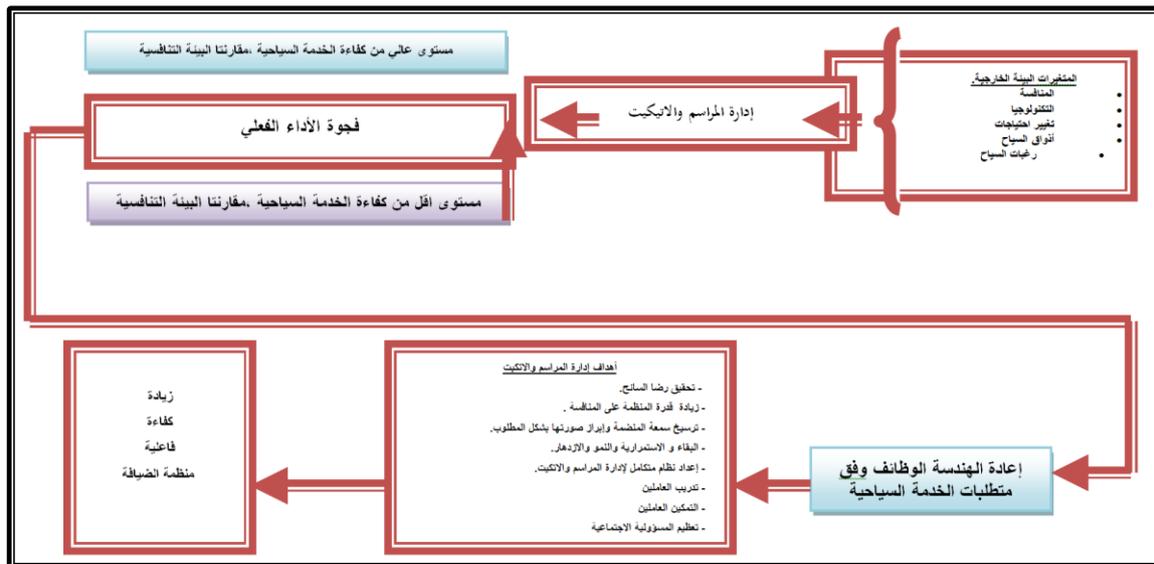
شكل (2) يوضح أهمية إدارة المراسم والاتيكييت

المصدر :- من إعداد الباحثان



ثالثاً:- أهداف إدارة المراسم و الاتيكييت:- يرى (الهندي) إن إدارة المراسم تعد جزءاً من الجهاز الإداري والفني المنفذ للسياسة العامة لمنظمات الضيافة، ومن ثم فإن أهدافها لا تتفصل عن الأهداف العامة الأخرى المرسومة لبقية أقسام منظمة الضيافة، غير أن هذا النوع من الأهداف كالمعتاد عادة لغرض إدارة أنشطة داخلية وخارجية لمنظمات الضيافة تتعلق بصورة مباشر بتعامل مع حاجات ورغبات السياح ويعكس الرؤى الحقيقية لمنظمات الضيافة(الهندي، 1993: 121)، في حين يرى (مبولي جاي) ان أهداف إدارة المراسم والاتيكييت تكمن من خلال (تحسن راحة السائح - تعزيز صورة موفر الخدمة السياحية- ضمان امن السائح -استدامة العلاقة مع السائح -بناء الحالة التنافسية) (مبولي جاي: 2007: 101-103)، ولاشك في إن للسلوكيات الراقية سحر مؤثر يمثل أعلى درجات القبول على الصعيد الشخصي، وان صياغة أسلوب تعامل مبني على أسس متينة من الانضباط حيال التعامل مع السياح بصفة جماعية من قبل منظمات الضيافة سيحقق كافة أهداف إدارة المراسم(البدراني:2015: 48).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان الإنسان بطبيعته يميل إلى التغيير والتطوير، وهو أيضا المسؤول الأول عن صياغة الأهداف والخطط والسياسات والبرامج التي يقوم بتنفيذها بمساعدة الآلات والمعدات، لهذا فإن هذا العنصر له أهميته على مستوى منظمات الضيافة في تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت وإرسائها، وتبز أهداف إدارة المراسم والاتيكييت على صعيد المنظمة ككل متضمنة بينتها (الداخلية والخارجية)، وتحاول في ذلك إن تحقق التوافق بين متطلبات السياح والخدمة المقدمة لهم مع اخذ كافة الاعتبارات والمتغيرات المؤثرة بنظر الاعتبار لتهندس وظائفها بطر الى تكوين يقة تستعين من خلالها الانطباع الأمثل عن الخدمة السياحية المقدمة والتي تعد بمثابة المؤثر الأساسي في استجابة الصورة الذهنية للسائح تجاه منظمة الضيافة ، والشكل (3) يوضح المنظومة التفاعلية لتحقيق أهداف إدارة المراسم والاتيكييت .



الشكل (3) يوضح المنظومة التفاعلية لتحقيق أهداف إدارة المراسم والاتيكييت في منظمات الضيافة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:- اللوزي موسى (2009) التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، ط 1، 275.



(،وهذه العوامل ستعتمد في مدى القياس والتأثير في إدارة المراسم والاتيكيك ،ويتبين لنا من خلال الجدول أنفا الذكر مدى تأشير كل كاتب واتفاقه مع العوامل الواردة في المفاهيم المذكورة أنفا، إذ حقق عامل (تدريب الموارد البشرية) اتفاقاً(15) من أصل (21) وبنسبة (71) نقطة دلالة ، وهذا دليل على ان إدارة الموارد البشرية،ستهندس الوظائف مع متطلبات الحاجة الفعلية لإدارة المراسم والاتيكيك، بينما حقق وتفقق عامل تحليل أنماط سلوك السائح (12)، وبنسبة (57) نقطة دلالة وإن الهدف الاستراتيجي الأعلى لمنظمة الضيافة هو تحقيق رضا السائح والبحث عن إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، و(10)، وبنسبة (47) نقطة دلالة (للتقافة التنظيمية)التي تعد سمة التي تميز منظمة الضيافة عن المنظمات المنافسة لها، في حين حقق (الإبداع)(9) وبنسبة(42) نقطة دلالة، وإن السلوك السياحي يعد سلوكاً إبداعياً على وفق مراحل خدمة السائح ،إما (التقنيات) فقد حصل على (8)، وبنسبة (38) نقطة دلالة، وإن التقنيات هي البيئة الساندة لعملية تقديم الخدمة السياحية على وفق قواعد إدارة المراسم،إما العوامل التي حققت نسباً محدودة فسوف يتم استبعادها عن مقاييس الدراسة ، وهذه العوامل (الاتصال الشخصي) وقد حصلت على (33) نقطة دلالة ،في حين حصلت (إدارة النوعية)، على (29) نقطة دلالة، وقد حصلت (البيئة الاجتماعية) على (23) نقطة دلالة، إما(تمكين العاملين) فقص حصل على (19) نقطة دلالة، وقد حصل كل من (المناخ التنظيمي- الهيكل التنظيمي- التعلم التنظيمي) على (14) نقطه دلالة لكل واحدا منها، نقاط دلالة ، وقد حصل(سلطة المكتب)على (9) نقاط دلالة، إما(العلاقات التنظيمية- القيم التنظيمية) فقد حصلت كل واحدة منها على (5) نقاط دلالة، ويمكن لنا مناقشة العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكيك والتي اعتمدها الدراسة للقياس وعلى النحو الآتي:-

1. **تدريب الموارد البشرية:-** تتجلى أهمية تأثير تدريب الموارد البشرية في إعداد العاملين ذات الفاعلية والأداء المميز في تقديم الخدمة السياحية، " إن مستقبل منظمك في الأمد البعيد هو بيد من تستأجرهم، بل لا أبالغ إذا قلت إن مصير المنظمة قد يكون في يد اصغر موظفيها سنا" وهذا حكمة إشارة إليه احد القادة التنفيذيين لمنظمة (Sony) اليابانية (Fredrik And others: 1989: 50)، ويعتقد كل من(Mathis And others) إن نجاح منظمات الضيافة يعتمد بالأساس على عملية رسم سياسة الأنشطة التدريبية في الحصول على الموارد بشرية ذات كفاءة عالية في أداء مهام الخدمة السياحية المقدمة للسياح(Mathis And others: 1997 : 218)،ومن ناحية أخرى يرى (حامد) ان الاختيار البرامج المناسبة للتدريب الموارد البشرية وبحسب التخصص والرغبة الحقيقية سيسهم في زيادة درجة الولاء والانتماء الوظيفي للإفراد العاملين(حامد:2005: 5)، وفي ضوء ما تقدم يتضح ان تدريب الموارد البشرية لها الأثر الواضح في إعداد الكوادر ذات الكفاءة التي تساهم في إرساء وتطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكيك، وإن حامل رسالة الخدمة السياحية بين منظمات الضيافة والسائح ،هم الموارد البشرية المعدة إعداد مميز ، كما وان انطباعات الخدمة السياحية لدى السائح ترتكز على مدى استجابة الأفراد العاملين لطلباته ورغباته إنشاء التجربة السياحية، ومن ثم يتطلب من منظمات الضيافة استدامة الموارد البشرية، وتمكينهم وتوطيد العلاقات التنظيمية بشكل نوعي لتوفير مناخ تنظيمي مميز تنعكس أبعاده على أداء منظمة الضيافة.



2. **أنماط سلوك السائح:-** يعطي علم النفس السياحي، تقسيم صريح لأنماط السياح من حيث العموم إلى صنفين:- (انطوائي- انبساطي)، في حين يشير (عباس وزملائه) على ان أغلبية السياح تقع في المراكز الوسطى من التقسيم الوارد الذكر، ولها قيمتها العلمية، لأنها تعطي فكرة عامة عن شخصية السائح وصفاته والخصائص الموجودة في تلك الشخصية وهناك العديد من طرائق التقسيم المختلفة التي تساعد على تقسيم أنماط سلوك السياح (عباس وآخرون: 2010: 219)، وإما التصنيف الأكثر واقعية لأنماط سلوك السائح فهو (المتردد- العصبي- المعترض- الثرثار)، في اذ يذهب (احمد) إلى تقسم آخر لأنماط سلوك السائح وعلى وفق التفاعل الاجتماعي حيث قسمها إلى تسع أصناف:- "العدواني - المتحذلق- المدعي- الثرثار- الخجول- العنيد- النائم- الارستقراطي (المتعالي)- الباحث عن الأخطاء" (احمد: 2010: 60)، وإن هذا التصنيف أكثر تفاصيل من التصنيفات الوردة الذكر، ويعزى ذلك إلى طبيعة تأثير السائح بإدارة المراسم والاتيكيك وبالتحديد بمنظمات الضيافة ذات التصنيف (المتنازة- الأولى) اذ يبحث السائح عن مميزات جودة الخدمة السياحية، وبحسب الأهمية من حيث (جاهزية الخدمة- التجاوب - سهولة العمل والاستخدام- الراحة- والبهجة - السرور- التزويد بالتسهيلات المعقولة- والاتساع - الاختيار الأفضل) (العزاوي: وآخرون: 2010: 153).

وقد شخص (الأديب) التمايز بخصائص وأنماط السياح، وذكر أنها نسبية وتختلف من سائح إلى آخر، من حيث التفكير وتصرفه وإحساسه وإدراكه وردود أفعاله واستجابته للعوامل والمؤثرات البيئية والاجتماعية، وهذه الصفات والخصائص تشكل في مجملها جوهر أو نمط شخصية السائح التي تتفاعل مع معطيات السلوك السياحي المطلوب تجسيده إثناء التجربة السياحية (الأديب: 2015: 42).

وعليه فان إدارة المراسم والاتيكيك بحاجة إلى تفاصيل واسعة عن أنماط سياح، ليتسنى لمنظمة الضيافة تحقيق رغباتهم وحاجاتهم السياح، وان عدم دراسة وتحليل أنماط سلوك السائح سوف يثير بعض التساؤلات وعدم الرضا السائح عن جودة الخدمة السياحية المقدمة من قبل منظمات الضيافة وهذا هو الدليل المميز لتطبيق إدارة المراسم والاتيكيك بكونها قواعد أساسية تطبقها منظمة الضيافة وإفرادها لتجنب الخطأ في التعامل مع السياح وتحقيق رضاهم.

3. **الثقافة التنظيمية:-** هي مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع، إن للثقافة التنظيمية لها تأثير واضح في أعمال إدارة المراسم والاتيكيك من خلال إيجاد الظروف المناسبة التي تجعل الأفراد العاملين يتصرفون بصورة ايجابية تجاه السياح وبما يقود إلى تحقيق عملية تقديم الخدمة السياحية بأفضل صورة ممكنة (Gagliardi, 1990: 122)، وتودي الثقافة التنظيمية إلى مجموعة من الإبعاد التي تؤثر في تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكيك ضمن منظمات الضيافة وهي على النحو الآتي (محمد : 2012: 215):-

1. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد منظمة الضيافة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية .
2. تحقق التكيف بين العاملين في منظمة الضيافة ، والبيئة الخارجية ذات الصلة (السياح وأصحاب المصلحة).



3. تعد دليلاً إرشادياً للأفراد وأنشطة المراسم في منظمة الضيافة ،لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهدافها ورسالتها.

4. سرعة الاستجابة إفراد المنظمة لتحركات منظمات الضيافة المنافسة ، لتقدم المنظمة خدمة سياحية مميزة تشبع حاجات ورغبات السياح ،لتحقق منظمة الضيافة تواجدتها ونموها ضمن بيئتها السوقية. ويحدد (Chilla) ستة تدابير للثقافة التنظيمية تؤثر في تفعيل إدارة المراسم والاتيكييت في منظمات الضيافة وهي (أنظمة التحكم، الهياكل التنظيمية ،هياكل السلطة ،الرموز،الطقوس والروتين القصص والأساطير) (4 : 2014 :Chilla).

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن للثقافة التنظيمية إبعاد أساسية في تطبيق وإرساء قواعد إدارة المراسم والاتيكييت ضمن البيئة التنظيمية لمنظمات الضيافة، بكون إن الثقافة التنظيمية ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة ذات طابع تراكمي متصل ومستمر، ويتغير ويتطور على وفق مجريات الأحداث، والثقافة التنظيمية نظام مركب متكامل له خاصية التكيف، فلكل منظمة ضيافة ثقافة تنظيمية محدد ببعدين (الزماني والمكاني)، ولها إسهامات مباشر في إيجاد بيئة عمل مناسبة تجعل الأفراد العاملين يسلكون السلوك الراقي في أداء تقديم الخدمة، هذا من جانب ومن جانب آخر يتم اكتساب الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين عن طريق التدريب والتعليم المستمر المقصود أو غير المقصود.

4. **الإبداع**:- استجابة محدثة وأكثر جدوى وكفاءة وفاعلية لمنبه قام في البيئة التنظيمية ويتأثر بالبيئة الخارجية، ويكون من عدة عمليات متراكبة معقدة يتم من خلالها التأثير وتغيير في السلوك ومن ثم التطبيق ويتطلب الإبداع الأصالة والمرونة والتحديث قدرأ من الطلاقة والتوسع ليتمكن من النظر في البدائل والاحتمالات (بامية: 1986: 69)، وقد ادرك مديرو منظمات الضيافة أهمية الإبداع في ظل ظروف المنافسة السوقية المتنامية وتنوع حجم الطلب السياحي، وإن إدارة المراسم والاتيكييت تعتمد البعد الاستراتيجي الذي تسعى من خلاله إلى دراسة وتحليل مستجدات الأحداث والتغيير الذوقي لمتطلبات السياح، حتى تتمكن من تقديم خدمة تتوافق مع متطلبات السياح والعصر، ومن ثم تعطي انطباعات ذوقية متميزة تنعكس على صورتها في أذهان السياح وأصحاب.

ويشير الكتاب والباحثون إلى مدى التداخل بين مفهومي الابتكار "creativity" والإبداع "Innovation" ،ولكن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار ومن ثم يتطلب عدم الخطأ بينهما، إذ إن الإبداع هو أول استخدام للابتكار، كما إن الابتكار هو عمل فردي في حين إن الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد العاملين في إدارة المراسم والاتيكييت، وأنه لا يقتصر على الخدمة المادي فقط بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات واستراتيجيات ،وإن السلوك السياحي سلوك إبداعي ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقديم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوكاً أو فكرة معينة (Spence :1994 :55)،

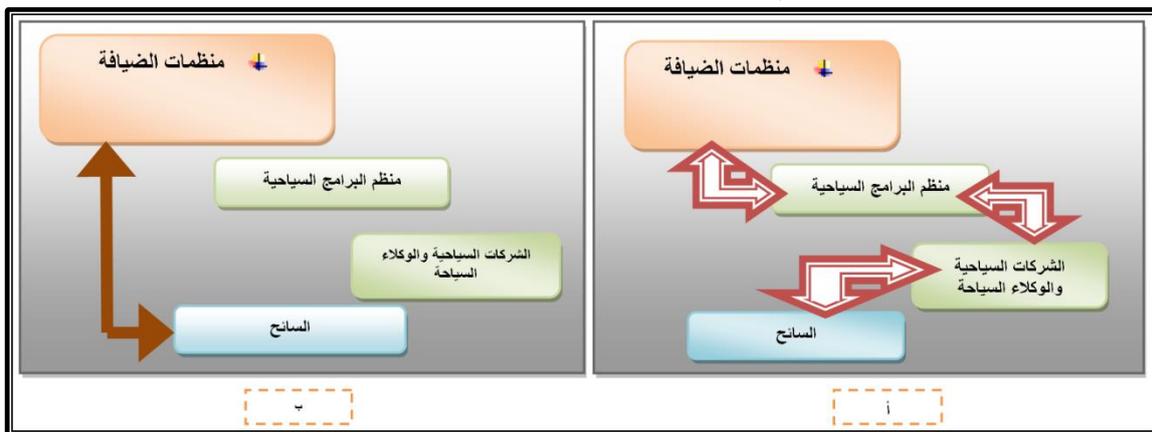
وفي ضوء ما تقدم يتضح أن الإبداع هو جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من منظمات الضيافة، في ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير، تبرز حاجة منظمة الضيافة إلى إعادة النظر في

اعتماد قواعد إدارة المراسم والاتيكييت على وفق منظومة الابتكار والإبداع لتقدم ما هو جديد من الخدمة السياحية والتي تتوافق مع متطلبات ورغبات السياح وتقنيات العصر المتجددة .

5. **تكنولوجيا المعلومات:** - إن تقنيات المعلومات هي الوجه الأخر للتواصل بين منظمات الضيافة والسائح في ظل تداعيات العصر الرقمي وتكنولوجيا المعلومات (Brein:2003: 15)، ويركز (الصعيدي) على ابعاد تقنيات المعلومات وتثيرها في إدارة المراسم من حيث الأتي (الصعيدي:2010: 13):-

1. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري.
2. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق بيانات السياح ومنظمة الضيافة.
3. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق الخدمات السياحية بفعالية اكبر والارتقاء.
4. تحسين صورة منظمات الضيافة وتطوير علاقتها في مثيلاتها من منظمات الضيافة الأخرى.
5. تحسين خدمة السياح عن طريق اختزال الزمن المستغرق وتخفيف الإجراءات، امام السائح .

ويتفق اغلب الباحثين على ان العولمة الاقتصادية أصبحت شرطاً من الشروط الضرورية لنجاح منظمات الضيافة والحفاظ على مكانتها ضمن البيئة التنافسية، بهدف التوسع الدولي ورسم استراتيجيات تطويرية يمكن من خلالها الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة واتخاذ دور قيادي في المنافسة السوقية، في ظل التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والخدمات السياحية الدولية وتخفيف إجراءات الرحلة السياحية وطرائق اختزال الزمن وعامل المسافة وان هذه الإجراءات التقنية يجب ان تتسم بقواعد إدارة المراسم لأنها تعطي الانطباع الأولى للسائح عن طبيعة الخدمة المقدمة عن بعد (Ying And :2011: 213) (others)، والشكل (4) يوضح اثر تقنيات المعلومات في تخفيف الإجراءات واختزال الزمن والمسافة بين السائح ومنظمات الضيافة والموازنة واضحة بين الشكل (أ) إجراءات الرحلة قبل دخول التقنيات والشكل (ب) إجراءات الرحلة بعد دخول واستخدام التقنيات الالكترونية .



الشكل (4) يوضح اثر تكنولوجيا المعلومات في تخفيف الإجراءات واختزال الزمن والمسافة بين السائح وإدارة المنظمات.

المصدر:- حامد ، هند محمد (2002)، التجارة الالكترونية في مجال القطاع السياحي، دار الكتب، القاهرة، ص31. ويتصرف من قبل الباحث

وفي ضوء ذلك يمكن الإشارة الى أن تقنيات المكانية والتنظيم الجمالي وتصميم الخارجي والداخلي لمنظمات الضيافة لها دور سائد ومؤثر في إدارة المراسم والاتيكييت ،من حيث أن السائح يتأثر نفسياً في تقنيات وتصميم المكان وتقنيات الاتصال والمعلوماتية ،وإن هذه التقنيات الساندة لها محددات تخضع



لقواعد إدارة المراسم والأتيكيت هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن تصنيف منظمة الضيافة يعتمد على أمكيته المادية والمعنوية ، فالمادية تشتمل على التقنيات والمعدات الساندة للخدمة السياحية ،إما المعنوية فتشتمل على السلوكيات الراقية في تقديم الخدمة السياحية ،والتي أساسها قواعد إدارة المراسم والأتيكيت .

المبحث الثاني - المرتكزات الفكرية للنجاح الاستراتيجي

إن فلسفة مفهوم النجاح الاستراتيجي تعد من أهم منطلقات الفكر الاستراتيجي،لذا يتطلب منا في هذا المبحث دراسة التطور المعرفي للنجاح الاستراتيجي،بالإضافة إلى استعراض مفوماته بغية الاستفادة من الخلفية النظرية المتراكمة التي قدمها الكتاب والباحثون عبر المراحل الزمنية لتقديم رؤية فلسفية لتحديد توجهات المصطلح ومن ثم توظيفها مع أهداف الدراسة وطموحاتها العلمية.

أولاً:- مفهوم النجاح الاستراتيجي :- لغرض تحديد مفهوم النجاح الاستراتيجي بشكل دقيقاً، فقد جرى تتبع المفاهيم المطروحة له ابتداء من عام 1992 ولغاية 2016 ،وذلك من خلال الجدول (4).

جدول (4) مفهوم النجاح الاستراتيجي على وفق الرؤى الفكرية لبعض الكتاب والباحثين

المفهوم	السنة	الباحث أو الكاتب- رقم الصفحة
مهارات المنظمة في عملية البحث الميداني المستمر لمسح رغبات السياح،لتقديم عروض وخدمات متجددة تنسجم مع القيمة المتصورة من قبلهم، تتناسب مع رغبتهم بالمقارنة مع التكاليف بنسبة إلى المنافسين.	1992	And :Klaus :1others
المنظمات التي تتميز بشكل مستدام في أداء مهامها، ترتبط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل،وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئية المحيطة بها.	1997	: 34 Gilgeous
سعي منظمة إلى تطوير صيغ الميزة التنافسية ألان ، وفي المستقبل ، والاحتفاظ بها واستدامتها.	1998	42 : Bullen
صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها، لإضافة القيمة بشكلها مستدام .	2002	Jonson And 476:others
عدم اعتماد المنظمة على مؤشرات السابقة،ولا على أداء اليوم الجديد لان النجاح الحالي لن تحمله المنظمة في المستقبل، ويجب على القيادة الإستراتيجية إن تكون بصيرة وشجاعة في تحليل متغيرات البيئة التنافسية، لتضع إستراتيجية ابتكاره لإضافة القيمة .	2003	And :Sheen 192 others:
قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو،في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.	2004	الركابي:343-342
النطاق الواسع للمعرفة المستدامة والمتفق عليها ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة،في ظل الرقابة المباشرة والغير المباشرة المستمرة،لتحقيق تصورات أصحاب المصالح عن الخدمة السياحية المقدمة .	2005	: 19 John
العقيدة والقيم الهادية للمنظمة وتطبيق المبادئ لتستطيع التنافس في السوق الجديد، في سبيل تحمل محركات التغيير الخارجي والداخلي، كي تتحمل السياح الأكثر مطالب، كما تتحمل المنافسين الأشرس، بهدف البقاء على قيد الحياة ولتحقيق الفوز في السباق التنافسي المستدام .	2012	كيجان : 34
امتلاك الإدارة القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح لخبرات وتاريخ المنظمات المناظرة أو اقتناصها لفرص جديدة بعد إن حققت أهدافها في الوقت المحدد.	2015	الطائي: وآخرون 57:
والنهج المتبع من قبل المنظمة المتسم بالأفكار الإبداعية المتجددة،والهاتف إلى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي .	2016	Matt: 5

المصدر : من إعداد الباحث حسب ما ورد في الجدول



ومن خلال الاستعراض الوارد ذكره في الجدول (4) يتضح لنا ان مفهوم النجاح الاستراتيجي ممتد جذوره عبر المراحل الزمنية، وكذلك يعد من المصطلحات الديناميكية الدائمة الحيوية، ولا تتوقف عنده نتيجة معينة، وإنما يأخذ صفة الاستدامة وهذا ما جعله من أهم المصطلحات الاستشرافية، ويمكن لنا توضيح الاتجاهات الفكرية والفلسفية للنجاح الإستراتيجي على وفق رؤية للكتاب والباحثين من خلال التصنيف الآتي:-

1. **الصنف الأول:-** اتفق كل من (الركابي:2004 - Matt: 2016) على إن النجاح الاستراتيجي

يقترن في (قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو) في ظل التحديات البيئية وتحت مظلة تحقيق الأهداف.

2. **الصنف الثاني:-** يتفق كل من (Bullen: 1998 - Gilgeous 1997 - كيجان: 2012)، على ان

النجاح الاستراتيجي يكمن في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الضيافة، ولاشك إن الميزة التنافسية المستدامة تعد من أهم مداخل التوسع في الشريحة السوقية، وقد استثمرت ذلك العديد من منظمات الضيافة الدولية ومنها سلسلة (ماريوت وانتركونتينتل والفور سيزوون، وهيلتون، ميليا).

3. **الصنف الثالث:-** فقد اتفق كل من (Klaus: And others: 1992 - John: 2005)، على إن سر

النجاح الاستراتيجي مرهون في (في تحقيق رضا السائح أو الضيف)، وهذا هو جوهر فلسفة منظمات الضيافة ووجودها ، لان شعار المنظمة قبل العمل هو إن السائح على حق، والحق هو إرضاء السائح على المستوى الفردي أولاً، والجماعي .

4. **الصنف الرابع:-** الذي عبرة فيه كل من (Jonson :and others :2002 - Sheen: 2003)، على ان تحقيق النجاح الاستراتيجي (إضافة القيمة)، وإضافة القيمة هي نتيجة حتمية

للحرب التنافسية بين منظمة الضيافة والمنظمات المنافسة لها.

5. **الصنف الخامس:-** الذي عبرة فيه كلاً من (الطائي وآخرون : 2015)، على ان النجاح

الاستراتيجي ملزم في امتلاك الإدارة القدرة على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار والتحليل الناجح، وإن منظمات الضيافة من ضمن المنظمات المتعلمة ، وهنا تكمن الحالة في استنباط الاحتياجات المتجددة للسياح والبيئة التنافسية، وبالتالي تتمكن المنظمة من تقديم خدمة سياحية على وفق قواعد إدارة المراسم والأتيكيت، تشبع من خلالها رغبات السياح.

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى أن النجاح الاستراتيجي يتمثل بقدرة منظمات الضيافة على صياغة إستراتيجية واضحة ومحددة ومدروسة وفق المستويات التنظيمية، للتوافق قيم المنظمة وثقافتها ورؤيتها ورسالتها، مقابل إبعادها المتمثلة بإضافة القيمة وتحقيق رضا السائح وولائه، وكسب الميزة التنافسية المستدامة، تحت وطئه البيئة التنافسية المعقدة والمتغيرة، لتحقق المنظمة البقاء والتكيف والنمو تحت مظلة تحقيق الأهداف، وتكمن إبعاد للنجاح الاستراتيجي في تحديد النقطة الحتمية الرابطة التي تسعى منظمات الضيافة تحقيقها بعد إجراء العديد من العمليات والأنشطة، والنبذ المزيد من الجهود الإدارية والفنية من



قبل المستويات التنظيمية كافة، وللخروج من دائرة الأتأكد، وفي ضوء ذلك يمكن أن نورد إبعاد النجاح الاستراتيجي من خلال الأتي :-

- 1- **تحقيق رضا السائح**:- نتيجة حتمية يقرها السائح لحالة مقارنة بين المتوقع والفعلي من الخدمة السياحية المقدمة من قبل منظمة الضيافة .
- 2- **القيمة المضافة للخدمة السياحية**:- منفعة الخدمة السياحية المقدمة من قبل منظمة الضيافة التي يدركها السائح بناء ما حصل عليه ، وما أعطاه.
- 3- **التفكير الاستراتيجي**:- عملية إبداعية يتم من خلالها استخدام القدرات الابتكارية والخيال الواسع لإجراء عمليات الفهم والتحليل للظواهر المحيطة بالإعمال وتقويمها في الوقت المناسب لتمكين إدارة منظمات الضيافة من الوصول إلى المستوى المطلوب.
- 4- **ولاء السائح** :- الالتزام الصادق من قبل السائح لإعادة شراء الخدمة السياحية المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية المبذولة والهادفة إلى تأثير في السلوك الشرائي للسائح.
- 5- **الميزة التنافسية المستدامة**:- عملية استدامة ميزة الخدمة السياحية المقدمة من قبل منظمة الضيافة، لتكون فريد من نوعها ولا يمكن للمنظمات المنافسة انتهازها أو تقليدها في الوقت الحالي والمستقبلي.

ثانياً:- أهمية النجاح الاستراتيجي :- تركز أهمية النجاح الاستراتيجي على ثلاث مراحل أساسية يمكن إن نوردها على النحو الأتي :-

1. **التحليل البيئي**:- يضع كل من (وليمز وزملائه) تساؤلات في هذا المجال تمحورت حول: ما نقاط قوتك ، ونقاط ضعفك، عندما تقرر الاتجاه صوب النجاح الاستراتيجي؟ وكيف يمكنك تحسين العملية؟ وبأي الطرق يمكن إن تعيد النظر في طرق تفكيرك في رؤية العالم؟ وأين تتمسك بافتراضات غير صحيحة؟ وهل تعرف مقدرتك؟ وهل فكرت في الطرائق يمكن إن تحسن بها كيف تنجح؟ (وليمز وآخرون: 2003: 40)، ويرى كل من (داودي وزملائه) إن التحليل البيئي يهتم بدراسة واقع منظمات الضيافة من حيث بيئتها الخارجية والداخلية، بهدف الكشف عن العناصر الإستراتيجية، التي تؤثر في مستقبلها، وقد اعتمدت اغلب الدراسات والبحوث في مجال منظمات الضيافة أنموذجاً (SWOT) في التحليل البيئي (داودي وآخرون: 2007: 46)، فتحليل البيئة الداخلية لهذه المنظمات يتطلب نوعاً من الإمعان والدقة والمصادقية، لتحديد فجوات الضعف، والتركيز على نقاط القوة، للتفكير في اغتنام الفرص البيئية المتاحة بهدف للنمو والتوسع السوقي، فضلاً عن در المخاطر والتهديدات البيئية (92: 2010: Wayne)، وإن تطبيق (SWOT Matrix) في صناعة الضيافة يتخذ معايير ومؤشرات خاصة تتسجم مع أهداف المنظمات وإمكانيتها، ويمكن لنا مناقشة التحليل البيئي لمنظمات الضيافة على النحو الأتي:-

أ- البيئة الداخلية:- والمتمثلة بنقاط (القوى-والضعف)، فالأولى (Strengths) تعد الميزة التي تمتلكها منظمة الضيافة من خلال المؤشرات المتعلقة ب(الموقع- والعلامة التجارية- وجودة الخدمة السياحية- وقوة الموارد



البشرية المتخصصة- والسمة- والسياح الدائمين- وحجم المنظمة- وتصنيف المنظمة - وصلات النقل- أنشطة المسؤولية الاجتماعية)، إما الثانية (Weakness) فهي التراجع وعدم الكفاية في بعض الإمكانيات المتعلقة بتقديم الخدمة السياحية من قبل منظمة الضيافة ومنها (الحالة المادية والجمالية- ضعف استدامة المعدات المتعلقة بالعمليات والإنتاج- المناخ التنظيمي غير المستقر- نمطية الخدمة السياحية- ضعف الإمكانيات المادية والتمويل- إهمال جوانب المسؤولية الاجتماعية)، (Bardis :2012 :38-37).

ب- **البيئة الخارجية**: - والمتمثلة ب(الفرص- التهديدات)، وهنا يتطلب من منظمات الضيافة أن تعد نظاماً كاملاً لتشخيص المؤشرات البيئية العامة والمتمثلة بالمتغيرات التالية ب(الاقتصادية والاجتماعية- والسياسية وعالمية - وديمغرافية - والقانونية - والتكنولوجية- والطبيعية)، لأنها غير خاضعة لصلاحيات القيادة الإستراتيجية فـ في منظمة الضيافة، (أمين:2001 :66)، ويميز (porter) البيئة العامة الجزئية (البيئة الصناعية) ويصفها بمجموعة المتغيرات الخارجية التي تؤثر في منظمات الضيافة لارتباطها المباشر بتلك المجموعات وهم (السياح- الموردین- المنافسين) والتأثير هنا متبادل بين المنظمة وتلك المتغيرات (14 :2003 : Porter)، ويضيف (برنارد) إنه من أجل فهم السياق الاستراتيجي، فلا بد أن هو ينظر ابعده من حدود المنظمة، وان ذلك يتضمن إجراء التحليل الخارجي للبيئة الكلية التي تعمل فيها منظمة الضيافة، وعلى القيادة الإستراتيجية في منظمة الضيافة إن تحاول الإجابة على الأسئلة المتمثلة ب(ما نوع الخدمات السياحية التي يريدها السياح؟- من هم المنافسون الذين نواجههم؟- ما التغيرات والثغرات الموجودة في البيئة الخارجية؟- ما القوى التنافسية المختلفة الموجودة في الاسواق؟ - كيف تؤثر البيئة الكلية في عرض القيمة؟) (برنارد:2009 :35)

في حين يؤكد (ابوفارة) على ان تحليل البيئة الخارجية لمنظمة الضيافة يركز على الآثار الملموسة من خلال محورين أساسيين الأول "هو نشر أعمال منظمة الضيافة في البيئة الخارجية عن طريق السياسات التسويقية، بالإضافة إلى التوسع والاستثمار في إنشاء فروع جديدة للمنظمة في أماكن مختلفة"، والثاني يتمثل في " تعظيم جذب السياح والتأثير في تكوين صورتهم الذهنية" (أبوفارة: 2012 :199)، والمبتغى الحقيقي من تحليل البيئة الخارجية هو اغتنام الفرص (Opportunities) والمتمثلة بمجموعة العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد منظمة الضيافة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها المنشودة، ومن جانب آخر تدر التهديدات (Threats) والمتمثلة بالمشاكل وضرر المحتملة الحدوث لمنظمة الضيافة، ولها آثار سلبية على موقفها التنافسي (فايد وآخرون : 2015 :254).

2. **الاختيار الإستراتيجية**: - "هو البديل المقدر لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها على نحو معين" (6 Lynch :2006)، ويعد المرحلة اللاحقة بعد دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتحديد ما أفرزته من فرص أو تهديدات، وتحديد ما تتمتع به منظمة الضيافة من نقاط قوة وضعف، وتسعى المنظمة من هذه المرحلة إلى تحويل الفرص البيئية إلى فرص تسويقية للوصول إلى الخيار الاستراتيجي المناسب الذي يتناسب مع نقاط قوة المنظمة وخصائصها المحورية (طلمية: 2013 :95)، والخيار الاستراتيجي يمر بثلاثة مراحل يمكن مناقشتها على النحو الآتي :



أ. البدائل الإستراتيجية:- وهي تسهم في سد الفجوة الإستراتيجية، من خلال انتهاز الفرص، أو الحد من التهديدات البيئية، وتعزيز جوانب القوى، ومعالجة نقاط الضعف، إلى جانب تحديد ملامح الميزة التنافسية.

ب. تقويم البدائل:- من خلال قيام منظمة الضيافة بتقويم كل بديل منها لتحديد مدى ملائمة مع موقفها الإستراتيجية، وكالمعتاد ما تخضع عملية التقويم للبدائل الإستراتيجية لمعايير عدة هي التوافق، والمنفعة، والقبول، والتطابق، ومعايير الميزة التنافسية.

ج. اختيار البديل الأفضل:- تقوم منظمة الضيافة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار بديلاً استراتيجياً واحداً أو أكثر تضمن من خلاله تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه منظمة الضيافة أو وحدة نشاط الأعمال الحالية أو في المستقبل (العززي: 2015: 54).

تطبيق الإستراتيجية المختارة :- هي قدرة الإدارة العليا لمنظمة الضيافة على قده شرارة التنفيذ، وهي مسألة مرتبطة بإجراء التغييرات في جميع إرجاء مفاصل منظمة الضيافة من اجل إيجاد الأرضية المناسبة للإستراتيجية الجديدة (الركابي: 2004: 282)، وينبغي لقيادة الإستراتيجية إعداد خطة عمل تتوافق مع الإستراتيجية المتبناة، وقد تكون هنالك أكثر من خطة عمل إستراتيجية، ومن ثم فعلى الإدارة اختيار الخطة التي تحقق المطلوب، وتبين خطة العمل للأنشطة المطلوب القيام بها، ومن سيقوم بتنفيذها وما الموارد المستخدمة في تنفيذها، وما الإطار الزمني لهذا التنفيذ، وهنا يتطلب التركيز على عملية التنفيذ من خلال وضع البرامج التنفيذية ووضع الموازنات الخاصة بكل برنامج والإجراءات التنفيذية، ومن جانب آخر تعظيم دور الرقابة على الأداء وبحسب مفهوم النجاح الاستراتيجي (دودي وآخرون: 2007: 55-56).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن أهمية النجاح الاستراتيجي متلازمة بمراحل ثلاث وهذه المراحل تعد جوهر الإدارة لعمليات النجاح الاستراتيجي لمنظمة الضيافة، وليس مجرد وظيفة يكتمل دورها عند تقديم الخدمة السياحية للسائح وإنما من أولوياتها الاستدامة والترقب البيئي لمتغيرات الأحداث البيئية والتقلبات السوقية، والمستحدثات الذوقية كلها تعد من مهام خطة النجاح الاستراتيجي، ولا تتوقف عند تحقيق رضا السائح بل تسعى إلى أكثر من ذلك من خلال استدامة القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً:- أهداف النجاح الاستراتيجي : - قد اتفق اغلب الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على ان النجاح الاستراتيجي هو حالة معكوسة لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد والمتمثلة بـ(التكيف والبقاء والنمو)، ويمكن لنا ان نوضح فلسفة هذه الأهداف والمتعلقة بالنجاح الاستراتيجي وفق ما يأتي:-

التكيف:- يعد التكيف المرتكز الحاسم في تحديد بقاء منظمة الضيافة أو تصفيتها، لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لمدى زمنية وجيزة (جاكسون وآخرون: 1988: 540-541)، ويقترن التكيف بمكانية منظمة الضيافة على إن تكون رشيقة وسريعة الاستجابة في توليدها المعرفة بهدف توظيفها في لاغتنام الفرص البيئية المتاحة، والتكيف السريع في مواجه التحديات البيئية التي تقف إمامها (5 : 2005 : Filos)، ويعطي (اللوزي) مجموعة من المؤشرات التي تساهم في تحقيق التكيف البيئي لتستمد منظمة الضيافة علاقتها مع التغيرات البيئية، وعلى النحو الآتي (اللوزي: 2009: 224):-



أ. تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب و التكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم.

ب. تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طريق نشر روح العمل الجماعي، وتقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال و التشجيع و منح المكافآت.

ج. التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات، وتنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات والمهارات وترقية الأنماط السلوكية لها.

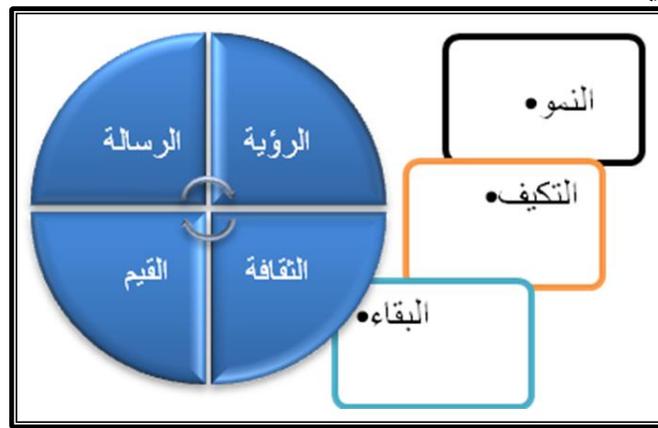
د. ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف، والتحقق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

البقاء: - يمثل جوهر النجاح الاستراتيجي، وقد تتعرض بعض المنظمات إلى مشاكل وضغوطات من جهات أخرى كالمنافسة الحادة مع المنظمات أو تغيير حاجات ورغبات السياح، وحتى تضمن المنظمة بقاءها في السوق سنجدتها تضحي بأمور كثيرة في سبيل ذلك، وكذلك ستكون المنظمة مجبرة على استخدام طريقة الأسعار المنخفضة مثلا لتتمكن من المحافظة على شريحتها السوقية وإمكانية كسب سياح حدد في المستقبل، وفي هذه الحالة لا تركز المنظمة على تحقيق الأرباح بقدر ما تركز على بقائها في السوق لفترات زمنية القادمة، عندما تشعر المنظمة بأن وضعها العام قد تحسن ستعود من جديد وتقوم بدراسة الأوضاع العامة للأسعار لوضع سياسة جديدة لها تخدمها في تغطية تكاليفها وتحقيق أهدافها من خلال قدرتها على الاستمرار ضمن البيئة التنافسية (حــــداد: 2006: 65).

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن مؤشرات البقاء تركز على معطيات البيئة الداخلية لمنظمة الضيافة وبيئتها الخارجية، ومدى قدرة المنظمة على الترابط و التداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر .

3. النمو: - يعد النمو من بين الأكثر المصطلحات المثيرة للجدل في الأدبيات، والحقيقة ظاهرة النمو من الظواهر الطبيعية الأساسية لمنظمات الضيافة، وقد بات ينظر إليها الكثيرون على أنها مرادفة لتحقيق أهداف المستقبلية، وان منظمات الضيافة التي تسعى إلى النمو يتطلب عليها إيجاد درجة عالية من التلائم بين تركيباتها الإدارية والبيئية التي تحيط بها، ولا يشتمل ذلك على فاعلية المنظمة فقط، وإنما قدرها على الاحتفاظ بعمالة ذات مهارات عالية ورفع الروح المعنوية وحالة الرضا للعاملين والمحافظة على علاقات قوية وجيدة بين أقسام المنظمة والمحافظة على علاقات قوية بين الزملاء والرؤساء وتخفيض معدل دوران العمل والغياب واستخدام مديرين أكفاء في الإدارة العليا (Bernard : 1975 : 225)، ومن جانب آخر فان فلسفة نمو تركز على استخدام الموارد المتاحة بحكمة، وهي طريقة معالجة مديرين لمدخلاتهم التنظيمية، فيقللونها نسبة إلى المخرجات معينة، مثل تدنيه الكلف، يتم تخفيض أسعار الخدمات السياحية المقدمة، ومن ثم تحقيق زيادة في الربحية، وتحسين موقع منظمة الضيافة التنافسي في السوق، وهذا يعني إن كفاءة منظمة الضيافة تقاس بمقدار ما تستخدمه من موارد وطاقة لتنتج وحدة واحدة من المخرجات، إزاء مواجهة الفشل التنظيمي، يمكن قياس كفاءة المنظمة عن طريق ثلاث وسائل هي "

تنظيم المخرجات نفسها- تدنيه المدخلات إلى أقصى قدر- كفاءة الامثلية لينعكس ذلك على تحقيق جودة الخدمة السياحية (العنزي: 2005: 406). وتنمو منظمة الضيافة وتتوسع المتدرج على المدى البعيد، ويمكن ذلك من خلال ثلاثة محاور: الأول (النمو بالتركيز) " إي قيام منظمة بتحديد مجال الاهتمام بالتوسع اما في نوع محدد من الخدمة السياحية التي تجعلها قادرا على تقديم ابتكار، وإما بتوسع عن طريق زيادة الحصة السوقية، المحور الثاني (النمو بالتنوع) " إي تعدد أنواع الخدمة السياحية التي تقدمها منظمة الضيافة للسياح، وضرورة التأكد من نوعية الخدمة المقدمة من خلال الذهاب إلى مصادر المواد الأولية والمساعدة في تقديم الخدمة السياحية وحتى وصولها إلى السائح، والمحور الثالث (النمو بالمشاريع المشتركة) " دخول منظمة كشريك مع منظمات أخرى في بلدان أخرى وهذا ما عملت عليه بعض منظمات الضيافة الدولية" (الخشالي: 2006: 97-98)، ينظر للشكل (5).



الشكل (5) يوضح مرتكزات عوامل النجاح الاستراتيجي

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على الفلسفة النظرية

وبحسب (العزاوي: 2008: 146-147)، يرتكز نمو منظمات الضيافة على مجموعة من النقاط الأساسية نوردتها على النحو الآتي:-

1. النمو يعد مؤشر لقياس قدرة منظمة الضيافة على الاستمرار في ممارسة أنشطتها السياحية .
2. بالرغم من التمييز بين نمو منظمة الضيافة وتطويرها، فهو عملية مقصودة لإحداث تأثير في مدخلاتها وعملياتها، بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها ورضا أصحاب المصالح ثم تعزيز قدرتها على البقاء، مع زيادة في درجة ارتقائها في التكيف مع تغيرات البيئة.
3. يعد حجم منظمة الضيافة أحد إفرزات نموها ومقياساً لتأثير هذا النمو بدلالة مؤشرات عديدة ك (عدد العاملين على وفق توزيعهم في المستويات التنظيمية، وكمية المدخلات (الموارد المختلفة) والمخرجات من الخدمة السياحية المقدمة، والمؤشرات المالية ك (الدخل الصافي، وحق الملكية، وقيمة الموجودات ، و الأسهم ...).
4. إن النمو والتطور يحققان أبعداً تسهم في كفاءة المنظمة وفعاليتها، ولا يرتبطان ببعد زمني محدد لأنهما غالباً ما يتحققان في الأجل البعيد، وان تعذر نموها من شأنه أن يقود إلى ضمور أنشطتها أو اضمحلالها كلاً أو جزءاً.



5. ربط بين النمو والتنوع بعد الأخير مؤشراً للنمو، وانطلاقاً من أن منظمة الضيافة ذات التنوع الأكبر في تقديم الأنشطة والفعاليات السياحية تنمو، ويزداد نموها حين يكون التنوع غير مترابط. وفي ضوء ما تقدم يمكن الإشارة إلى أن ابعاد النجاح الاستراتيجي والمتمثلة بالبقاء (Survival) والتكيف (Adaptability) والنمو (Growth)، تستند إلى قوة وتضافر عوامل النجاح الاستراتيجي (الرؤية منظمة الضيافة ورسالتها وثقافتها التنظيمية وقيمتها)، وترجمتها للواقع الملموس، ولاشك إن فلسفة أهداف النجاح الاستراتيجي في منظمات الضيافة تشوبها التعقيد بسبب معادلة تحقيق رضا السائح وكسب ثقتهم، ومن ثم ولائهم، وهنا يكون طرفي المعادلة (السائح - منظمة الضيافة)، فالسائح يكون صورة ذهنية عن طبيعة الخدمة السياحية المزعم تقديمها من قبل منظمة الضيافة، وبالمقابل يتوجب على منظمة الضيافة إن تقدم خدمة سياحية تفوق توقعات السائح وبكل مرة، وتعظم القيمة المضافة للخدمة السياحية، لتحقق المنظمة الميزة التنافسية المستدامة وهذا قمة رضا السائح، وبذلك تكسب منظمة الضيافة ولاء السائح على الأمد البعيد، وبطبيعة السائح يعكس ولاءه إلى شريحته الاجتماعية، وهذا هو دليل النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة، على إن لا تتوقف المنظمة عند هذا الحد أو الحد الآخر، وبعد أن تحقق منظمة الضيافة التكيف مع معطيات البيئة المتغيرة وغير مستقرة، تتمكن من البقاء والاستقرار النسبي بحد معين، وذلك الاستقرار سوف يشجع المنظمة إلى النمو من خلال مداخلة المتعددة وممتثلة في تقديم خدمة مميزة تفوق توقعات الشريحة السوقية من خلال التركيز من خلال مجال الاهتمام، أو النمو في التنوع بتقديم الخدمة السياحية، بغية تغطية أكبر قدر ممكن من حاجات ومتطلبات الشريحة السوقية المستهدفة، أو نمو بشراكة الإستراتيجية، وتعدد منافذ الخدمة السياحية والفروع، والامتداد المسلسل (السلاسل الفندقية).

المبحث الثالث - فحص واختبار أداة قياس الدراسة

يتم من خلال هذا المبحث عملية إجراء الاختبارات الإحصائية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام استمارة الاستبانة، بعد أن تم توزيعها على افراد مجتمع الدراسة ومن ثم جمعها، والتي تدور حول مجال الصدق والثبات وعلى النحو الآتي:

أولاً: صدق أداة قياس الدراسة: ويشتمل هذا الجانب على محورين الأول الصدق الظاهري، والثاني الصدق البنائي، وكما يأتي:

1. **الصدق الظاهري للأداة:** تستند هذه الطريقة الى عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من السادة المحكمين المتخصصين في مجال السياحة، والإدارة، وعلم النفس وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، والإعلام والعلاقات العامة، والإحصاء، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، إذ حققت نسبة اتفاق عالية جداً، وتم تعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون إعادة صياغتها لتنسجم مع طموحات الدراسة وتحقيق أهدافها.

2. **الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس:** يستند الصدق البنائي الاستكشافي إلى أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)، الذي يسعى أساساً إلى تلخيص وتحديد المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors)، إذ يكون لكل



عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات (المزروعية: وآخرون: 2015: 61)، وبطبيعة التحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يستند بالضرورة إلى البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس، وفي الدراسة الحالية سنعمد التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS.18) من اختبار مقياس المتغير المستقل (إدارة المراسم والاتيكت) والمتغير المعتمد (النجاح الاستراتيجي) من أجل الاستكشاف الصريح للإبعاد التي تتطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الإبعاد التي تشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس التي يتوجب إبعادها من المقياس ، ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي (222 : 2005: Field).

أ.مقياس إدارة المراسم والاتيكت: للتحقق من كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات: وبما يخص هذا المعيار فقد تم استعمال مقياس (Kaiser- Meyer- Olkin-measure of sampling adequacy) أو ما يسمى اختصاراً (kmo) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة والذي يعد احد الخطوات المهمة في (التحليل ألعاملي الاستكشافي) إذ تتراوح احصاءة (kmo) من (0-1) فعندما تساوي قيمة هذه الاحصاءة (0) يشير ذلك إلى أن مجموع الارتباطات الجزئية اكبر من مجموع الارتباطات الكلية وذلك يدل على إن الأنموذج منتشر ومن ثم يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم، أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فإن هذا مؤشر على أن نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ، وبالاعتماد على محك (Kaiser) فإن القيم المقبولة تكون اكبر من (0.05) أما القيم التي الأقل من ذلك فيترتب عليها قيام الباحث بجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو إعادة التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (المزروعية: وآخرون: 2015: 61)، وكما يظهر في الجدول (40) فإن قيمة (KMO) التي بلغت (0.912) هي اكبر من (0.05) التي بحسب تصنيف (Kaiser) تعد قيمة كبيرة جداً.

إما لوجود العلاقات بين المتغيرات فقد استخدم اختبار (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (IdV Amity Matrix)، وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فإن هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفراً، لذلك من الضروري ان يكون هذا الاختبار معنويًا، واختبار المعنوية سيشير إلى إن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (6) ، فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية.



الجدول (6) اختبار (KMO) و (Bartlett) لدارة المراسم والاتيكييت

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.845
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	3666.278
Df	780
Sig.	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

والنتائج الواردة في الجدول (6) تشير إلى التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

مقياس النجاح الاستراتيجي: ولاستكشاف الأبعاد التي نفسه مقياس النجاح الاستراتيجي، الذي حدد بـ (20) فقرة من فقرات استمارة الاستبيان، فقد تم الاستعانة بالأسلوب نفسه المتبع مع المقاييس السابقة، باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي حتى نحدد الفقرات التي ستمحور تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي يحويها واستبعاد الفقرات التي لا تحقق المعيار الرابع والخامس من اعتبارات الصدق البنائي الاستكشافي كما استخدم في الفقرة السابقة.

1. **كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات:** كذلك تم استخدام مقياس كايسر-ماير-اولكين (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) (KMO)، بهدف التحقق من كفاية عينة الدراسة لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، والجدول (7) يوضح ان قيمة مقياس الأنفة الذكر هي اكبر من (0.05)، وقد بلغت (0.919) والتي صنفت بحسب تصنيف (Kaiser) تعد هذه القيمة كبيرة جداً، اما بخصوص وجود العلاقات الارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار (Bartlett)، كما موضح في الجدول (7)، ويشير اختبار (Bartlett) إلى وجود المعنوية، وهذا يؤشر وجود العلاقة بين إبعاد المقياس.

الجدول (7) اختبار (KMO) و (Bartlett) للنجاح الاستراتيجي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.919
Bartlett's Test of Sphericity	
Approx. Chi-Square	1680.935
Df	190
Sig.	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير للمتغيرات المبحوثة في الدراسة:

أ. **علاقات الارتباط بين متغيري إدارة المراسم والاتيكييت والنجاح الاستراتيجي:** كما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الاولى ومضمونها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة المراسم والاتيكييت وتحقيق النجاح الاستراتيجي)، وعلى النحو الآتي :

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت وتحقيق النجاح الاستراتيجي: إذ يظهر الجدول (8) قيم ارتباط معامل (Spearman) بين العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت على مستوى إبعاده الفرعية والنجاح الاستراتيجي على المستوى الإجمالي، وكانت نتائج تحليل الارتباط على النحو الآتي:



1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب الموارد البشرية وتحقيق النجاح الاستراتيجي): وقد أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة معنوية إذ سجل الارتباط بينهما (0.454)، عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير إلى أن اعتماد سياسات وبرامج تدريبية تحفز الأفراد العاملين على الالتزام بقواعد إدارة المراسم على المستوى الشخصي والاجتماعي وعلى مستوى تقديم الخدمة السياحية والتعامل مع أصحاب المصالح، وتحديث معلوماتهم على وفق التطورات والمعايير العالمية المعتمد من قبل منظمات الضيافة ذات التصنيف العالمي سوف يساهم في بشكل كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل أنماط سلوك السائح وتحقيق النجاح الاستراتيجي): وتبين النتائج بأن العلاقة بينهما موجبة ومعنوية إذ بلغت (0.320**) عند مستوى (0.01)، وهذا يشير إلى اهتمام إدارة منظمات الضيافة بتحليل أنماط سلوك السائح، من خلال تثبيت الملاحظات المقدمة من قبلة أثناء مدة التجربة السياحية والتعاملات المباشرة وغير المباشرة، أو من خلال متابعة الخدمة السياحية ومراحلها، أو من خلال الاستعانة بتطبيق (DISD)، والذي مفاده (عدم الدخول بتفاصيل، أو اجتماعين بطبيعتهم، أو لا يحب التغيير، أو يهتم في النوعية)، يساهم في تطوير طابع الخدمة السياحية المقدمة على وفق قواعد إدارة المراسم والأتيكيت، وتحقيق رضا السائح وتلبية رغباته وحاجاته مع توقعاته المسبقة عن التجربة السياحية، ومن ثم كسب ولائه على المدى البعيد، وبذلك تحقق المنظمة التكيف والبقاء والنمو تحت مضلة تحقيق الأهداف، وذلك قمة النجاح الاستراتيجي.

1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومضمونها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق النجاح الاستراتيجي): إذ عكست النتائج وجود علاقة بينهما موجبة ومعنوية بلغت (0.517**) عند مستوى (0.01)، وبهذا نستدل ان امتلاك إدارات منظمات الضيافة ثقافة تنظيمية تميزها عن منظمات الضيافة الأخرى المنافسة من حيث (القيم والمعتقدات والقصص والأساطير واللغة والهياكل التنظيمية وأنظمة التحكم)، سيحفزها على "التوسع والتعاون- والمصادقية-والفعالية- والاستقلال-ومواجه المشكلات" وتساهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء ببرامج المراسم والأتيكيت مما سيساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع وتحقيق النجاح الاستراتيجي): إذ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية كانت الأكبر من بين علاقات الارتباط الفرعية مع النجاح الاستراتيجي وبلغت (0.601**) عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على ان إدارات منظمات الضيافة التي تتميز بمستوى عالي من الإبداع، ستكون الأسعد حظ والأكثر فعالية في تقديم برامج وأنشطة المراسم والأتيكيت، واستشعار السائح للقيمة المضافة للخدمة السياحية المقدمة له، وبذلك تقترب المنظمة من تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وبذلك ستكون منظمة الضيافة هي الأوفر حظاً في تحقيق النجاح الاستراتيجي وبشكل كبير.



3. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات وتحقيق النجاح الاستراتيجي): إذ تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة بينهما موجبة ومعنوية بلغت (0.416^{**}) عند مستوى (0.01)، وبهذا يتضح جليا بان إدارات منظمات الضيافة التي تمتلك تكنولوجيا معلومات الساندة لبرامج إدارة المراسم والاتيكييت سوف تواكب التطور العالمي في مجال برامج المراسم والاتيكييت وجودة تقديم الخدمة السياحية ، تحقق منظمة الضيافة التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة والإحداث التقنية، ويشجع ذلك على بقائها ضمن البيئة التنافسية ، لتسعى إلى تحقيق النمو وتلك هي اهدف النجاح الاستراتيجي التي تعظم مكانة المنظمة ضمن البيئة التنافسية .

جدول (8) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت وتحقيق النجاح الاستراتيجي

النجاح الاستراتيجي	تكنولوجيا المعلومات	الإبداع	الثقافة التنظيمية	تحليل أنماط سلوك السائح	تدريب الموارد البشرية	
0.454**	0.422**	0.474**	**0.394	**3330.	1	تدريب الموارد البشرية
0.320**	0.512**	0.435**	0.465**	1		تحليل أنماط سلوك السائح
0.517**	0.464**	0.711**	1			الثقافة التنظيمية
0.601**	0.361**	1				الإبداع
0.416**	1					تكنولوجيا المعلومات
1						النجاح الاستراتيجي

(**) مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ب. علاقة تأثير إدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي: تهدف هذه الفقرة إلى اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي) باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعلى النحو الآتي:

أولاً:-- علاقة تأثير العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتدريب الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي): إذ يبين الجدول (9) نتائج تحليل تأثير تدريب الموارد البشرية في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، فقد حقق بُد تدريب الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في النجاح الاستراتيجي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (37.033) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية ($1,103$)، وفَسر معامل التحديد (R^2) ما نسبته (26%) من مقدار للاسهامات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، كما أن قيمة (β) قد بلغت (0.473) وهي تشير إلى أن



التغير الذي يحصل في تدريب الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.473).

جدول (9) نتائج تأثير تدريب الموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي	بعد المتغير المستقل تدريب الموارد البشرية
يوجد تأثير	37.03	%26	0.473	3.050		

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجتي الحرية (1، 103) = 5.17

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجتي الحرية (1، 103) = 8.23

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتحليل أنماط سلوك السائح في تحقيق النجاح الاستراتيجي): وكما يوضح الجدول (10) فإن قيمة F المحسوبة (40.412) وهي أكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01) وبدرجة حرية (1، 103) مما يدل على وجود تأثير لُبعد تحليل أنماط سلوك السائح في تحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (28%) والتي تشير إلى أن الاهتمام بتحليل أنماط سلوك السائح يفسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل (β) فكانت (0.507) فتشير إلى أن تغيير وحدة واحدة في بعد تحليل أنماط سلوك السائح نحو الزيادة يؤدي إلى تغيير في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.507).

جدول (10) نتائج تأثير تحليل أنماط سلوك السائح في تحقيق النجاح الاستراتيجي باستخدام نموذج

الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي	بعد المتغير المستقل تحليل أنماط سلوك السائح
يوجد تأثير	40.412	%28	0.507	2.695		

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجتي الحرية (1، 103) = 5.17

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجتي الحرية (1، 103) = 8.23

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي): إذ يتضح وجود تأثير لُبعد الثقافة التنظيمية في متغير النجاح الاستراتيجي، وكما موضح في الجدول (11) وعند مستوى معنوية (0.05) و(0.01) وبدرجة حرية (1، 103)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة عند هذا المستوى (77.691) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، وهذا التأثير المعنوي تفسره قيمة معامل التحديد (R²) التي بلغت (43%)، وبلغت قيمة معامل الانحدار (β) ما مقداره (0.602) التي تشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في بعد الثقافة التنظيمية سيساهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.602).



جدول (11) نتائج الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	77.691	%43	0.602	2.151	النجاح الاستراتيجي	الثقافة التنظيمية

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجتي الحرية (1، 103) = 5.17

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجتي الحرية (1، 103) = 8.23

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإبداع في تحقيق النجاح الاستراتيجي): وكما يوضح الجدول (12) كانت قيمة F المحسوبة (70.082) اكبر من نظيرتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وبدرجة حرية (1، 103) مما يدل على وجود تأثير لبُعد الإبداع في تحقيق النجاح الاستراتيجي، كما كانت قيمة معامل التحديد قد بلغت (R² 41%) والتي تشير إلى أن الاهتمام بالإبداع يفسر ما نسبته (41%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، أما قيمة معامل الانحدار (β) فكانت (0.497) فتشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي إلى زيادة في النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.497).

جدول (12) نتائج تأثير الإبداع في تحقيق النجاح الاستراتيجي باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	70.082	%41	0.497	2.383	النجاح الاستراتيجي	الإبداع

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجتي الحرية (1، 103) = 5.17

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجتي الحرية (1، 103) = 8.23

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق النجاح الاستراتيجي): إذ يبين الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار لتأثير تكنولوجيا المعلومات في المتغير المعتمد النجاح الاستراتيجي، حقق بُعد تكنولوجيا المعلومات تأثيراً معنوياً في النجاح الاستراتيجي، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (49.694) وهي اكبر من نظيرتها القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و (0.01) وتحت درجة حرية (1، 103)، كما فسّر معامل التحديد (R²) ما نسبته (33%) من مقدار الاسهامات الحاصلة في النجاح الاستراتيجي، وبلغت قيمة (β) الخاصة بمعامل الانحدار (0.524) وهي تشير إلى أن التغير الذي يحصل في تكنولوجيا المعلومات بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير وزيادة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمقدار (0.524).

جدول (13) نتائج تأثير تكنولوجيا المعلومات في تحقيق النجاح الاستراتيجي باستخدام أنموذج الانحدار

الخطي البسيط

مستوى الدلالة (0.05)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل R ²	قيمة معامل بيتا β	قيمة الثابت a	المتغير المعتمد	بعد المتغير المستقل
يوجد تأثير	49.694	%33	0.524	2.987	النجاح الاستراتيجي	تكنولوجيا المعلومات

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجتي الحرية (1، 103) = 5.17

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجتي الحرية (1، 103) = 8.23



3. تأثير إجمالي العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي:

تشير نتائج أنموذج الانحدار الخطي في الجدول (14) إلى تأثير دال معنوي الإجمالي العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي، عند مستوى (0.05) فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (94.854) وهي اكبر من نظيرتها قيمة (F) أجدوليه عند مستوى دلالة (0.05) و(0.01)، وفسر متغير إجمالي العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت ما نسبته (48%) من التباين الحاصل في النجاح الاستراتيجي، وهذا ما أوضح قيمة معامل التحديد (R²)، كما تشير قيمة معامل الانحدار (β) والبالغة (0.734) إلى ان زيادة وحدة واحدة في إجمالي العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت ستصاحبها زيادة قدرها (0.734) في النجاح الاستراتيجي.

جدول (14) نتائج تأثير إجمالي العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت في تحقيق النجاح الاستراتيجي باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط

بعد المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت a	قيمة معامل بيتا β	قيمة معامل R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)
العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت	النجاح الاستراتيجي	1.616	0.734	48%	94.854	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجتي الحرية (1، 103) = 5.17

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) ودرجتي الحرية (1، 103) = 8.23

ومن خلال نتائج تحليل تأثير للفرضيات الفرعية الخمس وإجمالي العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت في النجاح الاستراتيجي نستنتج ما يأتي :

أ/ إن جميع انموذجات الانحدار الخطية قد حققت تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) وكما موضح في الجداول (15)، وبهذا فإن كل العلاقات التأثيرية كانت معنوية، وهذا يشير إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية الخمس الخاصة بالعوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت.

ب/ حقق بعد الثقافة التنظيمية أقوى تأثير في متغير النجاح الاستراتيجي مقارنة بالابعاد الأخرى تلاه بعد تكنولوجيا المعلومات، على وفق الجدول (15) يوضح ترتيب أولويات تأثير متغير العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت بأبعدها في النجاح الاستراتيجي.

جدول (15) ترتيب أولويات تأثير العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت بأبعدها في النجاح الاستراتيجي

ت	إبعاد متغير العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت	الترتيب
1	الثقافة التنظيمية	الأول
2	تكنولوجيا المعلومات	الثاني
3	تحليل أنماط سلوك السائح	الثالث
4	الإبداع	الرابع
5	تدريب الموارد البشرية	الخامس

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي



الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

أ: استنتاجات الإطار النظري :-

1. أن دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت، واحتكام محصلتها سوف ينعكس على سلوكيات الأفراد العاملين في منظمات الضيافة ، وهذا الانعكاس سوف يساهم في رفع جودة الخدمة السياحية المقدمة من قبل منظمات الضيافة ، وبالتالي تحقق المنظمة القيمة المضافة للسائح وتكسب رضاه وولائه، لتفوز بالميزة التنافسية المستدامة.
2. يمكن إن تساهم العوامل المؤثرة في ادارة المراسم والاتيكييت، في توفير بيئة عمل فعالة ومناخ تنظيمي متميز، تتمكن من خلاله ادارات منظمات الضيافة من تحقيق أهدافها، في تشكيل الصورة الذهنية للسائح، والتكيف مع البيئة الشديدة التعقيد والتغير ، بغية البقاء ضمن السوق التنافسي الخاص بمنظمات الضيافة ، لتحقيق المنظمة النمو .
3. إن مصطلح النجاح الاستراتيجي، من المصطلحات الحديثة وهو من أهم منطلقات الفكر الاستراتيجي، والذي يؤمن بان منظمات الضيافة يتطلب منها الخوص المستدام في أعماق تحليل رغبات الشريحة السوقية المستهدفة من السياح وأصحاب المصالح ، من خلال تحليل البيئة السوقية التنافسية ، مقابل إمكانياتها الداخلية، بغية استدامة تقديم خدمة سياحية ذات جودة عالية تفوق توقعات السائح، ولا يمكن لأي منظمة ضيافة منافسة تقليد أو نقل الخدمة السياحية المقدمة من قبلها بالوقت الحالي والمستقبل .
4. النجاح الاستراتيجي ليس بشعار يمكن لأي احد من قيادات منظمات الضيافة إن يردده مثل ما يطيب له بغض النظر عن الزمان والمكان ، وأما له موثيق جوهرية و مفاتيح خاصة فيمكن تجسيدها على مستوى الفرد العامل في تقديم الخدمة السياحية بكونه الأقرب للسائح، وكذلك على مستوى القيادة الإستراتيجية في منظمات الضيافة ومن مجمل هذه المفاتيح(الدوافع والتي تعمل كمحرك للسلوك- الطاقة التي هي وقود الحياة-المهارة والتي هي بستان الحكمة- التصور هو طريق إلى النجاح- الفعل (تطبيق ما تعلمته)هو الطريق إلى القوة-التوقع هو الطريق إلى الواقع-الالتزام- المرونة وقوة الليونة- الصبر- الانضباط وهو أساس التحكم في النفس) .
5. إن الوعي بفكر أهمية النجاح الاستراتيجي من خلال تحليل البيئي والخيار الاستراتيجي، وتطبيق الاستراتيجي، سوف يمكن منظمة الضيافة في الاقتراب من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، على وفق فلسفة خصائص النجاح الاستراتيجي والمتمثلة ب(المنشرة "التوسع بالشريحة السوقية"والمتكاملة "تقدم خدمة سياحية تحقق متطلبات الشريحة السوقية كافة"،ومبادرة "تتميز بالاستباقية"، ومنتكيفة).

ب.الاستنتاجات الخاصة بالجانب التطبيقي :-

1. اتفقت الإجابات على وجوب تطبيق إدارة المراسم والاتيكييت ومتغيراتها الفرعية في منظمات الضيافة المبحوثة وبنسب عالية، إذ إن إجمالي إجابات افراد مجتمع عن جميع الفقرات المتعلقة بهذا المتغير



أو ابعاده كانت متفقة لكون قيمة الوسط الحسابي العام للمحور قد بلغت (5.53) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (4) على مساحة القياس ، وهذا دليل على إن تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت من قبل منظمات الضيافة سوف يسهم في تقديم خدمة سياحية ذات جودة عالية ، يتحقق من خلالها إشباع كافة رغبات واحتياجات السياح وأصحاب المصالح ، ومن ثم تحقيق رضاهم ، وكسب ودهم على الأمد .

2. الإجابات كانت تتفق على جميع الإبعاد المتعلقة بمتغير النجاح الاستراتيجي (تحقيق رضا السائح ، القيمة المضافة للخدمة السياحية ، التفكير الاستراتيجي ، كسب ولاء السائح ، الميزة التنافسية المستدامة) ، مما يفسر حرص المنظمات المبحوثة وبنسب جيدة ، إذ إن إجابات افراد المجتمع عن جميع الفقرات كانت تتفق معها، وهذا نظرا لكون قيمة الوسط الحسابي العام للمحور قد بلغت (5.66) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (4) على مساحة القياس دليل على أن العمل على تحقيق تلك الإبعاد من قبل منظمة الضيافة ، سيمكنها من التكيف مع التغيرات في البيئة السوقية التنافسية ، مما يشجع ذلك على بقائها واستمرارها ، لتنمو على وفق محاور التوسع في التقديم خدمة سياحية جديدة أو زيادة الحصة السوقية ، أو التوسع بمتنفيذ تسويق الخدمة السياحية ، أو الاستثمار المشترك.

ب. على مستوى التوافق بين متغيرات الدراسة وإبعادها:

حققت إبعاد إدارة المراسم والاتيكييت نسبة تشبع بلغت (79.314)، في حين حققت إبعاد النجاح الاستراتيجي نسبة تشبع (75.815)، لحصول جميع فقراتها على النسبة اللازمة والمعتمدة في الدراسات التطبيقية، وهذا يدل على إن الأسئلة كانت متوافقة بشكل كبير مع ما ينبغي تضمينه لفقرات هذا المتغير .

ج. على مستوى علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :

أظهر متغير إدارة المراسم والاتيكييت بأبعاده الفرعية (العوامل المؤثرة فيه) علاقات ارتباط مع متغير النجاح الاستراتيجي وبدلالة معنوية، وهذا يؤكد ان تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكييت من قبل منظمات الضيافة في عملية تقديم الخدمة للسائح وأصحاب المصالح ، سوف يحقق رضا السائح ، التفكير الاستراتيجي في كيفية إضافة القيمة للخدمة السياحية ، وبالتالي كسب ولاء السائح ، بغية الفوز بالميزة التنافسية المستدامة ، وبذلك تؤمن المنظمة التكيف البيئي والبقاء ضمن البيئة التنافسية ، وتتشجع على النمو.

د. علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الانحدار

يزداد دور إدارة المراسم والاتيكييت تأثيرا ايجابياً في تحقيق النجاح الاستراتيجي، من خلال الالتزام بالعوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكييت (تدريب الموارد البشرية ، وتحليل أنماط سلوك السائح، والتركيز على الثقافة التنظيمية ، وتحفيز الإبداع ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات الساندة)، من اجل إشباع حاجات ورغبات وتطلعات السائح وأصحاب المصالح ، وبالتالي تكتسب منظمة الضيافة الأهلية الكاملة في تحقيق إبعاد النجاح .



ثانياً: التوصيات:

1. التأكيد على ضرورة إدراك الوعي الثقافي لأداب المراسم والاتيكيك في منظمات الضيافة، والتثقيف بها من قبل الجهات المعنية في القطاع السياحي، لكونها موروث أنساني منبثق من عبق الحضارة الإنسانية العريقة.
2. يتطلب من إدارة منظمات الضيافة الالتزام بمخرجات تحليل العوامل المؤثرة في إدارة المراسم والاتيكيك والمتمثلة في (تدريب الموارد البشرية، وتحليل أنماط سلوك السائح، والثقافة التنظيمية، والإبداع، وتكنولوجيا المعلومات)، بغية معالجة الواقع الفعلي والنهوض بالواقع السياحي للخدمة المقدمة للسائح.
3. التأكيد على تطوير واستدامة العلاقة بين منظمات الضيافة وبين أصحاب المصالح، لكونهم الركن الأساسي، في تقويم مخرجاتها من الخدمة السياحية، وهم من يشكلون الانطباع العام عنها، وتثبت المنظمة فلسفتها وهويتها ضمن البيئة السوقية التنافسية.
4. حث الأفراد العاملين، على عدم استخدام الثقافة العامة ضمن منظمة الضيافة، والاكتفاء بعلاقات مبنية على وفق معايير الذوق السياحي، المنبثق من مجمل قواعد إدارة المراسم والاتيكيك.
5. توفير مناخ تنظيمي مميز، بغية تحفيز الأفراد العاملين على الإبداع والابتكار، في تقديم الخدمة السياحية على وفق قواعد إدارة المراسم والاتيكيك، ليتحقق للسائح الراحة والبهجة والسرور إثناء مدة التجربة السياحية.
6. تعزيز قدرات الكوادر المتخصصة في تقديم الخدمة السياحية من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة، لتحديث معلوماتهم وصقل مهاراتهم المهنية في تطبيق قواعد إدارة المراسم والاتيكيك.
7. التركيز على خدمات الضيافة المقدمة في هذه المنظمات وما تتمتع فيه هذه المنظمات من قاعات للمآدب والمؤتمرات والمطاعم ذات الطابع المتنوع، والتي يمكن استثمارها في تغطية كافة المناسبات والمؤتمرات الدولية والوطنية.
8. ينبغي على ادارات منظمات الضيافة التأكيد على أهمية المنطلق الفكري للنجاح الاستراتيجي في نشاطاتها وبرامجها المتعلقة في إدارة المراسم والاتيكيك كافة والتي تحاكي الصورة الذهنية للسائح، وان تخذ ذلك بوصفها عقيدة أساسية في التعامل مع معطيات الخطط التشغيلية والإستراتيجية.
9. ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار كيفية فهم العلاقة المعقدة بين منظمة الضيافة وبيئتها غير المستقرة، من خلال إعداد نظام متكامل يتم من خلاله تحليل البيئة وتفسيرها وتشخيص نقاط الضعف والقوى، مقابل الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال وضع البدائل وقويم البديل واختيار الأفضل للبديل الذي ينسجم مع واقع الحال المنظمة ومن ثم تطبيقه، وتقييمه، على إن تستمر المنظمة بتفسير بيئتها ولا تتوقف عند حد معين من الأهداف المحققة.
10. تبني انموذجات محدد للنجاح الاستراتيجي، ينسجم مع واقع إمكانيتها الحالية والمستقبلية، وشرط أن يتصف هذا انموذجات بالفاعلية والمرونة تجاه إحداث التغييرات الفجائية والعرضية والمتغيرة.



المصادر

أولاً:- المصادر العربية :

1. أبو بكر، مصطفى، (2010) "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
2. أبو رمان، اسعد حمادة، (2000) "التسويق السياحي و الفنادق و الأمس العلمية"، دار مكتبة الخامد للنشر، عمان.
3. أبو فارة، يوسف ، و زنيد، سمير (2012) "النشاط الترويحي في البيئة الفندقية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3.
4. احمد، محمد (2010) "إعداد وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والحفلات" ، الطبعة الأولى، الرمز للنشر والتوزيع، عمان.
5. الأديب ، علي محمد، (2015)، "الشخصية التسلطية وعلاقتها بالهوية الاثنية" مطبعة المغرب، بغداد.
6. أركابي، كاظم نزار، (2004)، "الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة"، الطبعة الأولى، دار ألوائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. أمين، عبد العزيز حسن، (2001)، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. الاميني، إبراهيم، (2005)، "تزكية النفس وتهذيبها" الطبعة الخامسة ، دار البلاغة للطباعة والنشر، بيروت.
9. بامية، سلوى، (1986)، "الإبداع وإدارة الأزمات في الدول العربية"، للمؤتمر الدولي العشرون للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
10. البدراني، فاضل، (2015)، "فن الاتكيت في بناء العلاقات الاجتماعية والدبلوماسية"، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية.
11. برنارد، مار، ترجمة: خالد العامري، (2009)، "الإدارة الإستراتيجية لمستويات الأداء - تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها"، الطبعة الأولى ، دار الفاروق، القاهرة.
12. بروش، زين الدين، وهدار لحسن، (2007) ، "دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة لاقتصادية الجزائرية" مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية - العدد الأول - جامعة محمد خضير بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، الجزائر .
13. جاكسون ، جون ، و سيريل ، ومورقان ، وجوزيف، ترجمة:رزوق، خالد حسن، مراجعة: عطية، حامد سوادي، (1988) ، "نظرية التنظيم : منظور كلي للإدارة" ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
14. حامد، سعيد شعبان (2005) "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية" المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة.
15. حداد، شفيق إبراهيم، (2006) "أساسيات التسويق" مطبوعات جامعة العلوم التطبيقية، عمان.



16. الخشالي ، شاكِر جار الله(2006) " اثر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو -دراسة ميدانية في البنوك الأردنية" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 2-العدد 1 ،
17. داودي، الطيب، ومحبوب، مراد(2007) " تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الثاني عشر، الجزائر، بكسرة.
18. الدباس ،نزيه(2002) " إدارة المطاعم وتنظيم الحفلات والمؤتمرات"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
19. الصعيدي، عصام حسن(2010)، " نظم المعلومات " دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان.
20. الطائي، على حسون، وناجي، مصطفى(2015) " دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي- بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي وزارة النفط "، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 21، العدد 82، بغداد.
21. طمليّة، الهام فخري، (2013) " إستراتيجية التسويق إطار نظري وتطبيقي " الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان.
22. عباس، الهام شبر، ألقائدي، داود سلمان(2010) " أصول التعامل وأثرة على رضا السائح"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد الثاني والثمانون، بغداد.
23. العزاوي، بشرى هاشم (2008) " اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي" دراسة اختباريه تحليليه لأراء عينه من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعه بغداد" أطروحة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، قسم الإدارة العامة، بغداد.
24. العزاوي، نجم، والحوامدة، نبيل(2010) " قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن" مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد الخامس والعشرون، بغداد.
25. العنزلي، سعد، (2015) " عناصر القوة في القيادة (الإدارة -المنظمة -الموارد البشرية- الإستراتيجية) " ، الطبعة الأولى ، دار ومكتبة عدنان للطباعة و النشر والتوزيع، بغداد.
26. الغلبان ، محمد عبد الكريم(2014) " آداب المراسم والالتيكيت بين الشريعة الإسلامية والمجتمع الحديث" رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس الأكاديمية السياسة والإدارة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة .
27. فايد ،هنا عبد القادر، وفراج، محمد(2015) " البدائل الإستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي swot"، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم، المجلد التاسع ، العدد (2/1) ، الفيوم.
28. القيار، عادل محمد(2009) " الدبلوماسية -المفهوم" الطبعة الأولى، دار الوسيم، دمشق.
29. كيجان ،وارين، ترجمة : دار الصائغ، (2012)، " إدارة التسويق العالمي"، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.



30. اللوزي، موسى (2009)، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
31. مبولي، جاي، وموك، كوني، وسباركس، بيفرلي، ترجمة: سرور، علي إبراهيم، (2007) " إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ"، دار المريخ للنشر، الرياض.
32. محمد، خميس ناصر (2012) "تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك" مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4-العدد4، الانبار.
33. المزروعية، أمل، والكيمومية، أمل، والمهدي، ياسر (2015) "نموذج المعادلة البنائية لسلوك العمل المضادة للإنتاج لدى المعلمين" المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 11، العدد1، عمان
34. المهندي، حسن إبراهيم (2014) "موجز الدليل الدبلوماسي للبروتكول والأتيكيت" المعهد الدبلوماسي، وزارة الخارجية، دولة قطر، الدوحة.
35. الهندي، وحيد أحمد (1993) "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية-دراسة ميدانية استطلاعية"، مجلة الإدارة العامة، ع (79)، الرياض.
36. وليمز، ألان، ودوارد، سالي، ودوبسون، بول، ترجمة: سرور علي إبراهيم، (2004) "إدارة التغيير بنجاح - استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير"، دار المريخ للنشر، الرياض.

ثانياً..المصادر الأجنبية

1. Albrechts, (2001) "The Strategic Success Model: The North Bound Train, Epicentre for Thriving, Organizations ", available from <http://www.epicentrefto.com.au>.
2. AMEEN، AHMED AL MOMANI(2012) "ROLE OF LEADERSHIP IN ACHIEVING EXCELLENCE: A CASE STUDY APPROACH OF FIVE STARS HOTEL IN JORDAN" INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINE, Institute of Interdisciplinary Business Research 9 7 1,VOL 4, NO 2.
3. Andersson, Thomas(2007) "The Tourist in the Experience Economy Scandinavian"Journal of Hospitality and Tourism 7(1).
4. Andy، Field،(2005) "Disco Rering Statistics Using Spss" Firt, London , Sage Publications Ltd 25.



5. Ashish, Garg(2012) "**The Importance of Communication within Organizations: A Research on Two Hotels in Uttarakhand**" IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)(ISSN: 2278-487X Volume 3, Issue 2 .
6. Bardis, Penelope(2012) "**Strategic Management in a Hotel**"Saimaa University of Applied Sciences Business and Culture, Imatra Faculty of Tourism and Hospitality Degree Programme in Tourism, Thesis .
7. Benny Chan, and Murray Mackenzie(2009)" **Introduction to Hospitality**" Education Bureau, The Government of the Hong Kong Special Administration Region.
8. Bernard C. REIMANN(1975)"**Organizational Effectiveness and Managements Public Values**" Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania, Volume 18, Number 2.
9. Bullen, C. V. & Rockart, J. F. (1998). "**A primer on critical success factors**". Cambridge, MA: Center for Information Systems Research, MIT.
10. C .W.L-Hill and G.R. Jones , (2006) "**Theory of Strategic With Cassis**" , N. Y . South – western .
11. Cathya . E n z, and Jeffrey S. Harrison" **Innovation and Entrepreneurship in the Hospitality Industry**" Cornell University, School of Hotel Administration site: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles>.
12. Cheng Ling Tan, and Aizzat Mohd Nasurdin(2011)"**Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness**" Journal of Knowledge Management, Universiti Sains Malaysia, Penang 9 Issue 2.
13. Chilla, Hellen, and Yusuf Kibet , and Musiega Douglas(2014)"**Effects Of Organizational Culture On Organizational Performance In The Hospitality Industry**"International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801Xwww.ijbmi.org Volume 3 Issue 1.
14. Christine, Lynn,(2009)" **Corporate Social Responsibility in the Hospitality Industry**"School of Hotel and Restaurant Management Northern Arizona University



15. Cristina- Maria Iorgulescu(2014)" **THE IMPACT OF MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON CREATIVITY IN THE HOTEL INDUSTRY** "magazine Bucharest University of Economic Studies, Vol. XVI • Special No. 8, Romania.
16. D. Pagana. Kathleen.,: Professional etiquette: The protocols: www.nursezone.com :November 2008
17. Debra Barrett and Janice Zebra" **CAREER EDUCATION HANDOUT Good Manners – Etiquette** " An article published on the website ، [//http://msue.anr.msu.edu/uploads/236/66843/Good_Manners_Final_Version.](http://msue.anr.msu.edu/uploads/236/66843/Good_Manners_Final_Version.)" April, 2013.
18. Filos, Erastos(2005) **Smart Organizations In The Digital Age. European Commission, Directorate-General Information Society and Media.** available from: <http://www.veforum.org/apps/recview.asp>.
19. Fredrik, Foulkes & Livernash, Robert, (1989), "**Human Resources Management**", Cases and Text Book. Prentice Hall, Inc.,U.S.A.
20. Gagliardi, P.(1990) "**The Creation & Change of Organizational Cultures: Conceptual Framework** Organization Studies, vol. 7, no. 2.
21. Gilgeous, V. (1997)." **Operations and Management of Change**".London، Pitman
22. Harrym, Johnson،(1991) "**sociology, A systematic introduction**", London, 1991
23. Hawley, Donald.(1996) "**Manners and Correct Form in the Middle East Social and Professional Etiquette. Precedence and Protocol**". Michael Russell (Printing) Ltd., Norwich United Kingdom .
24. Heizer , J. and Rander , B , (2001) "**Operation management**" , 6th ed. ,prentice Hall .
25. Henney، Nella (2007)" **Business Etiquette** " First Edition, PRINTED IN THE UNITED STATES AT THE COUNTRY LIFE PRESS, GARDEN CITY, N. Y, New York
26. John M. Bryson, Farnum K. Alston(2005)"**Creating and Implementing Your Strategic Plan**" ,Published by Jossey-Bass,Printed in the United States of America، SECOND EDITION.



27. Klaus G. Grunert , Charlotte Ellegaard(1992) "**The Concept of Key Success Factors: Theory and Method**" pdfs.semanticscholar.org.
28. Linda Reece(1997)"**GOOD MANNERS & ETIQUETTE FOR EVERYDAY LIVING**"University of Kentucky.
29. Lynch, Richard,(2006), "**Corporate Strategy**", Prentice-Hall Pearson Education Limited, 4th ed, England published.
30. M. Porter,(1993) "**L aAvantage concurrentiel des Nations**",New york Inter Edition.
31. Mack Hanan and Peter Karp,(2009) **Customer Satisfaction: How to Maximize, Measure, and Market Your Company's** "Ultimate Product" (New York: American Management Association.
32. Malone G.D. (1988), **Organizing the Nation's Public Diplomacy**", Boston: University Press of America.
33. Mathis, Robert, L. & Jackson, John H., (1997)," **Human Resource Management**", eighth edition, west publishing company, New York, U.S.A.
34. Merhaut, Marek(2015)"**Protocol Ethical Aspects in Reality of Our Hotels Empirical Survey**"Universal Journal of Management 3(2): 73-78,Institute of Hospitality Management in Prague, Czech .
35. Morton, Agnes H.،(2007) "**Etiquette: good manners for all people; especially for those** "who dwell within the broad zone of the average". Philadelphia.
36. Munn, N.L.(1981)Psychology: The Fundamentals of Human Adjustment , London.
37. Nela, Zbořilová(2015)"**Etiquette in Society with a Focus on Hospitality**" dissertation Institute of Hospitality Management in Prague Hospitality Department,Prague.
38. O.Brein , J.A ,(2003) "**Introduction to information system**" , McGraw-Hillco.
39. Peric، Vesna,(2005) " **TOURISM AND GLOBALIZATION**"Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia.
40. ph.cahier,(1992)،"**le droid diploma que contemporain**" ,librairie droz geneve.



41. R.Merton ,(1961) "**Social theory and Social structure**", New York, 1961.
42. Robert, Thornberg, School (2008)" **children's reasoning about school rules, Research** "Papers in Education, (23), 1,Linköping University.
43. Sheila Hemami, Gaurav Sharma" Publication Etiquette and Ethics"US National Academies Press: "On Being A Scientist"http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=121922011
44. Spence, William Innovation(1994) "**The Communication of Change in Ideas, First edition, Chapman Hall**", UK.
45. Sukasame,Nittana,2005, "E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs, vailable from." www.pacis-net.org
46. Thomas, Bauer, (2009)" **Trends and Issues in the Tourism and Hospitality Industry**" School of Hotel and Tourism Management The Hong Kong Polytechnic University ,Hong Kong.
47. W. Sheen & A. A. Cannella,(2003),"Will **succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions,Strategic** "Management Journal, 24.
48. Wang J. (2006), **Managing international reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited**,Journal of International Relations, Volume 32, Issue2.
49. Wayne Gretzky(2010)" **STRATEGIC PLANNING AND SWOT ANALYSIS**",www.copyright.com
50. Ying ,Chen-Chang, and Wang,Wen Cheng,andChu, Ying Chien (2011)" A Case Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp " Published by Canadian Center of Science and Education, International Business Research Vol. 4, No. 2.