

أدوار القيادات الاستراتيجية في الفنادق العراقية وتأثيرها في تحقيق التفوق التنظيمي/

دراسة استطلاعية لعينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد

صلاح مهدي اكفور

الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية

salah.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص :

ويهدف البحث الى بناء تأصيل نظري خاص بالأبعاد الاساسية المتمحورة حول ادوار القيادات الاستراتيجية الفندقية والتفوق التنظيمي كونها متغيرات مهمة للمنظمات المبحوثة، فضلاً عن توجيه اهتمام القيادات الفندقية نحو افق اعلى من الاهتمامات الاستراتيجية والانشغال بما هو مطلوب على المستوى الاستراتيجي في سبيل وصول المنظمة الى حالة التفوق التنظيمي، وتبلورت مشكلة البحث في اقتصار ادوار القيادات الاستراتيجية الفندقية العاملة في العراق على هامش محدود من الصبغ التقليدي على المستوى التشغيلي الآني والابتعاد عن الصورة الاستراتيجية لما يفترض على القيادة الاستراتيجية ان تؤديه في عالم المنظمات الفندقية الحديثة والمتطورة، وتمثلت عينة البحث بـ (١٠٦) من قيادات عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة بغداد تم استطلاع آرائها من خلال استبانة أعدت وتم تحليلها من خلال برامج المعالجة الإحصائية، ومن ابرز استنتاجات البحث ان عمليات وادوار القيادة الاستراتيجية قد يتم ممارسة بعضها في الفنادق عينة البحث لكن ليس بصيغتها المعرفية الدقيقة وهو ما يفسر مستوى الإجابات والمؤشرات الإحصائية التي وردت بشكل لا يعكس قيمة عالية، ومن اهم التوصيات التي خرج بها البحث هو ضرورة العمل على تعميق الوعي لدى القيادات الاستراتيجية بماهية الأدوار الملقاة على عاتقها وهو الأمر الذي يتطلب زج الكوادر العاملة عموماً والقيادية على وجه التحديد في برامج تدريب القادة من خلال التعاقد مع المؤسسات البحثية ومراكز التدريب في سبيل تأهيل جيل من القيادات الفندقية الاستراتيجية قادرة على الاضطلاع بالأدوار المنسجمة مع مواقعها الإدارية وبما يضمن قدرة الفنادق العراقية على التكيف مع تفاعلات البيئة الاستراتيجية المتغير وباضطراد.

الكلمات الدالة : أدوار القيادة الاستراتيجية، التفوق التنظيمي، فنادق الدرجة الأولى والممتازة في العراق.

The research aims to build a theoretical foundation for the basic dimensions centered around the roles of strategic hotel leadership and organizational excellence, as they are important variables for the researched organizations, in addition to directing the attention of hotel leadership towards a higher horizon of strategic interests and preoccupation with what is required at the strategic level in order for the organization to reach a state of organizational excellence. The research problem crystallized in the limitation of the roles of strategic hotel leadership operating in Iraq to a limited margin of traditional formulas at the current operational level and moving away from the strategic form of what strategic leadership is supposed to perform in the world of modern and advanced hotel organizations. The research sample was represented by (106) leaders of a sample of first-class and excellent hotels in the city of Baghdad, whose opinions were surveyed through a questionnaire that was prepared and analyzed through statistical processing programs. Among the most prominent conclusions of the research is that some of the operations and roles of strategic leadership may be practiced in the hotels of the research sample, but not in their precise cognitive form, which explains the level of answers and statistical indicators that were received in a way that does not reflect high values. Among the most important recommendations that the research came out with is the necessity of working on Deepening awareness among strategic leaders of the nature of the roles entrusted to them, which requires the inclusion of working cadres in general and leadership cadres in particular in leadership training programs through contracting with research institutions and training centers in order to qualify a

generation of strategic hotel leaders capable of undertaking roles consistent with their administrative positions and in a way that ensures

Key Words: Strategic Leadership ,Organizational Excellency ,Frist Class Iraqi Hotels

المقدمة

افرزت تطورات بيئة الأعمال المختلفة جملة من الحقائق والثوابت على الرغم من كونها أي تلك البيئة تتسم أساساً بحالة التغيير المستمر والمتسارع، وفي مقدمة تلك الثوابت هو ارتفاع منحى أهمية واسهام العنصر البشري المولد والمستخدم للمنهج الاستراتيجي وبدأت المنظمات العاملة ترتبط بصورة أساسية بفريق القيادة الاستراتيجية العاملة والمسؤولة عن إدارة النشاط واخذت الأدوار الاستراتيجية لهذه القيادات تتعاضد في حجمها ومستواها وانماطها وهو ما يشكل المتغير المستقل في هذا البحث، وفي ذات الاطار ولأن المنظمة التي تمثل خلية أساسية في المجتمع تؤثر وتتأثر به كما تتفاعل معه، وهي على الدوام تسعى للوصول الى حالة الأداء المتفوق باعتباره المسار الأبرز للنجاح في ظل المنافسة الشديدة وهو ما لا يتحقق الا عبر فهم حقيقي لماهية التفوق ومبتناته، وماهي ابرز المؤشرات والعناصر التي يمكن القول انه في حال تحققها فان المنظمة تسمى متفوقة تنظيمياً وهو ما يشكل المتغير المعتمد في هذا البحث. وتبلورت مشكلة البحث في اقتصار ادوار القيادات الاستراتيجية الفندقية العاملة في العراق على هامش محدود من الصيغ التقليدية على المستوى التشغيلي الآني والابتعاد عن الشكل الاستراتيجي لما يفترض على القيادة الاستراتيجية ان تؤديه في عالم المنظمات الفندقية الحديثة والمتطورة وترجع حالة المحدودية تلك الى انشغال القيادات الفندقية بالإجراءات اليومية الروتينية في تسيير أعمال المنظمات الفندقية، بسبب كثافة راس المال العامل في هذه الصناعة واتساع طيف الخدمات الفندقية المقدمة بصورة يومية والابتعاد عن فكرة الدور الرؤيوي للقيادة الفندقية ، ويهدف البحث الى بناء تأصيل نظري خاص بالأبعاد الأساسية المحورية حول ادوار القيادات الاستراتيجية الفندقية والتفوق التنظيمي كونها متغيرات مهمة للمنظمات المبحوثة، فضلاً عن توجيه اهتمام القيادات الفندقية نحو افق اعلى من الاهتمامات الاستراتيجية والانشغال بما هو مطلوب على المستوى الاستراتيجي في سبيل وصول المنظمة الى حالة التفوق التنظيمي في ظل حالة التغيير المستمر في شكل وفحوى معايير الأداء الفندقية على المستوى الإقليمي والعالمي ، وشملت عينة البحث (١٠٦) مشاهدة تشكل الفرق الإدارية في عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة بغداد ، اذ تم استطلاع آرائها من خلال استمارة استبيان اعدت لهذا الغرض واخضعت للتحليل من خلال برامج الحزم الإحصائية SPSS / AMOS ، وتضمن البحث أربعة مباحث الأول الذي يمثل المنهجية فيما يمثل المبحث الثاني الجانب النظري، وكان المبحث الثالث شاملاً للجانب الميداني وأخيراً تضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المبحث الأول: المنهجية

أولاً – المشكلة: تذهب مشكلة البحث في بعدها النظري إلى دراسة كل من المتغيرين (الدور الاستراتيجي للقيادات الفندقية والتفوق التنظيمي)، وذلك نتيجة للتطور الفكري المستمر على مستوى التنظير مما قد يشكل حالة من الجدل الفكري الناتجة عن طبيعة المتغيرات المتطورة باستمرار، اما على المستوى الميداني فتجسد إشكالية البحث في اقتصار ادوار القيادات الفندقية الاستراتيجية العاملة في العراق على هامش محدود من الصيغ التقليدية على المستوى التشغيلي الآني قبالة الابتعاد عن الشكل الاستراتيجي لما يفترض على القيادة الاستراتيجية ان تؤديه في عالم الفنادق الحديثة والمتطورة، وترجع حالة المحدودية تلك التي إلى انشغال القيادات الفندقية بالإجراءات اليومية الروتينية في تسيير أعمال المنظمات الفندقية بسبب كثافة راس المال العامل في هذه الصناعة، واتساع طيف الخدمات الفندقية المقدمة بشكل يومي والابتعاد عن فكرة الدور الرؤيوي للقيادة الفندقية الموصل في نهايته الى تحقيق حالة من الأداء يمكن وصفها بالمتفوقة تنظيمياً.

ثانياً – التساؤلات

يمكن تجسيد الإشكالية المشار إليها أعلاه من خلال التساؤلات الرئيسة والفرعية الآتية: **التساؤل الرئيس :** إلى أي مدى يؤثر أداء القيادات الاستراتيجية الفندقية للأدوار المناطة بها في تحقيق حالة التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد؟

التساؤلات الفرعية:

- ١- ما مستوى امتلاك القيادات الفندقية للوعي الخاص بماهية الأدوار الاستراتيجية الملقاة على عاتقها؟
- ٢- هل بالإمكان وصول متبنيات الأداء الفندقي الى حالة الأداء المتفوق على مستوى الفنادق عينة الدراسة؟
- ٣- ما مستوي اداء القيادات الفندقية للأدوار الاستراتيجية اذا ما قورنت بالأدوار التشغيلية الروتينية اليومية؟
- ٤- الى أي مدى تتمكن القيادات الفندقية من الخروج من حالة الانكفاء والمحدودية الى مديات واسعة من الأدوار والمهام الاستراتيجية؟

٥- ما مستوى التأثير بين متغيرات البحث؟

ثالثاً - الأهمية : يمكن النظر إلى أهمية البحث من خلال النقاط الآتية:

١- تبرز أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يعالجها وحداثة الظواهر الفكرية التي تنتمي إليها بالذات مع سعي المنظمات العالمية بصورة عامة والفندقية منها تحديداً إلى تحري الرؤى والمتنبات الفكرية الحديثة والمتطورة والتي تعكسها متغيري (أدوار القيادات الاستراتيجية / التفوق التنظيمي) في الواقع الفكري.

٢- تظهر أهمية البحث من أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمات عينة البحث الميداني باعتبارها تشكل العنصر المحرك للقطاع الفندقي والسياحي عموماً ولاسيما الدور الاقتصادي الذي تؤديه هذه المنظمات.

٣- تمثل فنادق الدرجة الأولى والممتازة ومستوى ما تتبناه من آليات وبرامج تقنية حديثة ومتفوقة مؤشر مهم على مستوى التطور العام للمجتمع، فضلاً عن دورها في التنمية الاقتصادية الشاملة باعتبارها مستوعب مهم للمورد البشري والقوى العاملة.

رابعاً - الأهداف : يمكن بيان أهم أهداف البحث الحالي في النقاط التالية:

١- يهدف البحث إلى بناء تأصيل نظري خاص بالأبعاد الأساسية لكل من (أدوار القيادة الاستراتيجية والتفوق التنظيمي) كونها متغيرات مهمة للمنظمات المبحوثة، فضلاً عن توجيه اهتمام القيادات الفندقية نحو افق أعلى من الاهتمامات الاستراتيجية والانشغال بما هو مطلوب على المستوى الاستراتيجي في سبيل وصول المنظمة الى حالة التفوق التنظيمي بظل حالة التغيير المستمر في شكل وفحوى معايير الأداء الفندقية على المستوى الإقليمي والعالمي.

٢- محاولة لتسليط الضوء على مدى ممارسة القيادات الاستراتيجية الفندقية للأدوار الواجب أدائها في مستوى التصنيف الفندقي المنضوي تحت عنوان الدرجة الأولى والدرجة الممتازة.

٣- معرفة طبيعة العلاقة بين أدوار القيادات الاستراتيجية الفندقية والتفوق التنظيمي، ونوع التأثير الذي يؤديه المتغير التفسيري في المتغير المستجيب.

٤- وضع نموذج فرضي لمتغيرات الدراسة واختبارها ليتسنى لنا الوصول إلى مجموعة متكاملة من الاستنتاجات والتوصيات.

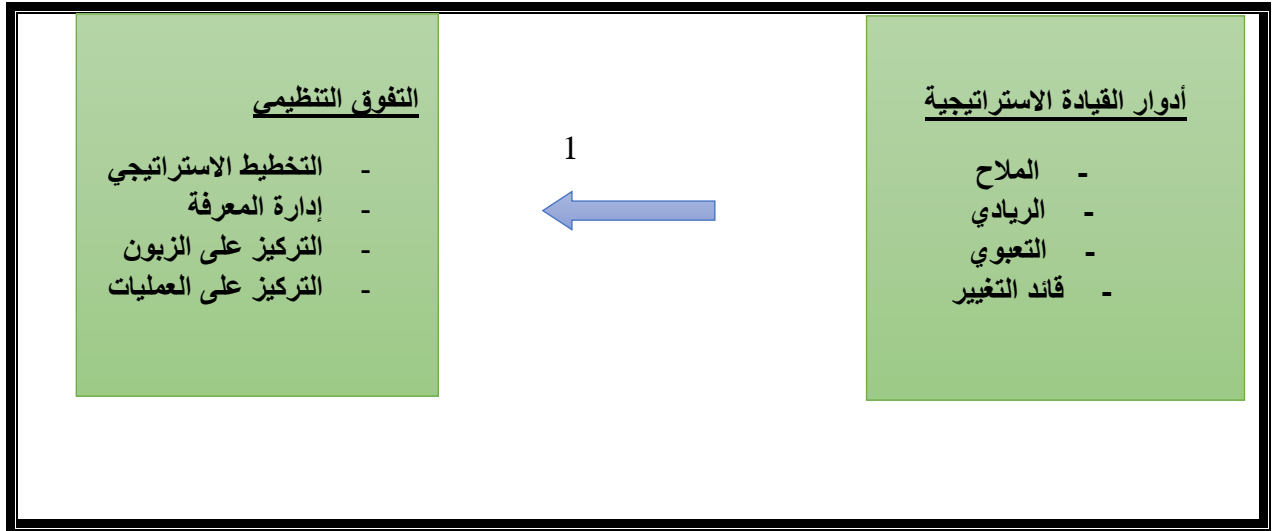
٥- تقديم مجموعة توصيات الى الجهات المعنية قد تشكل نوع من الدلالات الفكرية المختبرة ميدانياً تساعد القائمين على اعتماد الأطر العلمية المقدمة، فضلاً عن تقديم مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية مقدمة للباحثين لتسليط الضوء وبذل الجهود في معالجة متغيرات، أو أطر متنوعة لم تغطيها الدراسة الحالية.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي لتوضيح العلاقات المنطقية لمتغيري البحث، والابعاد الفرعية والعلاقة لكل منها، وقد تم اختيار إبعاد المتغيرات على وفق المسوحات الفكرية والأدبية لما هو متوفر من مصادر، خدمة لأهداف البحث ومشكلاته وتساؤلاته، فتم إعداد المخطط ليجمع (الجانب الكمي والكيفي) لشكل هذه العلاقة، وبحسب المتغيرين الرئيسيين وإبعادهما وهي كما يأتي:

١- المتغير التفسيري (المستقل) أدوار القيادة الاستراتيجية ويتضمن الابعاد (الملاح / الريادي / التعبوي / قائد التغيير).

٢- المتغير المستجيب (المعتمد) التفوق التنظيمي : ويتضمن الابعاد (التخطيط الاستراتيجي / إدارة المعرفة/ التركيز على الزبون/ التركيز على العمليات) ويمكن تمثيل العلاقات بين المتغيرات المشار إليها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

علاقة تأثير

المصدر : الشكل من اعداد الباحث

سادساً : فرضيات البحث: استناداً الى المخطط الفرضي أعلاه على وفق العلاقات المؤشرة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية للدراسة وكما يأتي:

الفرضية الرئيسة الأولى : 1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة بغداد، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور الملاح في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد.
- 1-2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد.
- 1-3- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور التعبوي في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد.
- 1-4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور قائد التغيير في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد.

سابعاً - منهج البحث : يعد المنهج المستخدم في البحث انعكاساً لأفكار الباحث، نتيجة لإدراكه مشكلة البحث وتساؤلاته وفرضياته، و محاولته إيجاد الحلول المناسبة لها، إذ يمكن تصميم ووضع الخطط في السعي لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل ظهور البحث بطريقة مفهومة، بغية الإيفاء بمتطلباته وتحقيق الاهداف المرجوة منه، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، المبني اساساً على تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة التي تربط بين متغيراتها، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيها، من خلال الرصد والمتابعة، بصورة كمية ونوعية للتعرف على حقيقتها على ارض الواقع.

ثامناً :حدود البحث:

- ١- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية بمواقع عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة بغداد.
- ٢- الحدود الزمانية : تتمثل في الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية والممتدة بين شهري (أيار وحزيران) من العام ٢٠٢٥.
- ٣- الحدود البشرية: المتمثلة بالفرق الإدارية العاملة في الفنادق محل البحث والتي تشمل (المدير العام، أعضاء مجالس الإدارة، رؤساء الأقسام، مسؤولي شعبة)
- ٤- الحدود العلمية: تجسدت بالمتغيرات الرئيسة (أدوار القيادة الاستراتيجية) وابعادها كمتغير مستقل و (التفوق التنظيمي) كمتغير معتمد.

تاسعاً : مصادر وأساليب جمع البيانات : وتتجسد في

- أ- الجانب النظري : وشملت المصادر المعتمدة في هذا الجانب الكتب العربية والأجنبية، والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، فضلاً عن البحوث والمقالات المختصة بالاعتماد على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ب - الجانب العملي : استند البحث في جانبه العملي إلى الأساليب الآتية في جمع المعلومات :

- ١- الاستبانة : والتي أعدت لغرض استطلاع آراء افراد العينة بشأن متغيرات البحث.
 - ٢- المقابلات الشخصية: اذ تم اجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين العامين ورؤساء الأقسام في الشركات والمسؤولين في الفنادق محل البحث للوقوف على طبيعة العمل ولتشخيص واقع متغيرات وابعاد الدراسة.
 - ٣- الزيارات والمشاهدات الميدانية وذلك للاستطلاع واقع الأعمال في الفنادق محل البحث وللإطلاع على الآليات التقنية والبرامج المعمول بها.
- عاشراً – الأساليب والوسائل الإحصائية المستعملة في الجانب التطبيقي:**
- من اجل قياس واختبار متغيرات فرضيات الدراسة، فقد تم الاستعانة بمجموعة اساليب احصائية وتتمثل ببرنامج SPSS 25 / AMOS (25) في بعض الجوانب الاحصائية ومن خلال تبني عدد من الاختبارات وكالاتي: (القحطاني، ٢٠١٨، : ٢٤٠)
- (النسبة المئوية / الوسط الحسابي / الانحراف المعياري/ معامل الاختلاف / معامل التحديد (R^2) / الأهمية النسبية / اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد).

حادي عشر: الاستبانة

- تعد الاستبانة أحد الأدوات المهمة التي يتم تبنيها في عملية البحث العلمي في الكثير من القطاعات، وحقول المعرفة وتم اعداد استبانة الخاصة بالبحث الحالي باعتبارها الاداة الأساسية في الجانب الميداني، واعتمد الباحث درجات ليكرت الخماسية، والتي تؤكد على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار من خلال تحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سلبية (عكسية)، على وفق الأوزان والقيم (1,2,3,4,5) بالإضافة إلى ردف الاستبانة بالمعلومات من خلال مقابلات شخصية شفوية مع أفراد العينة المبحوثة:
- أ- تركيبة الاستبانة والمقياس المعتمد: في ضوء المشكلة واسئلتها وفرضياتها قام الباحث بتطوير استبانة الدراسة مكونة من قسمين، القسم الأول يتضمن الاسئلة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والتي تشمل (المؤهل علمي / المنصب الوظيفي الحالي/ سنوات الخدمة) في حين كان القسم الثاني من الاستبانة مخصص للمتغيرين المستقلين (أدوار القيادة الاستراتيجية) والمعتمد (التفوق التنظيمي) ، حاول الباحث تطبيق استبانة متوافقة مع المعطيات النظرية والعملية بما في ذلك دراسات وبحوث تتناول متغيرات الدراسة بشكل منفرد، ولذلك اعتمد الباحث في بناء المقياس على أهمية الدراسات العالمية والجدول رقم(1) يوضح ذلك.
- الجدول (1) الأبعاد الرئيسة والفرعية لمتغيرات الدراسة وفقاً للمقياس المعتمد

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس
أدوار القيادة الاستراتيجية	- الملاح	3	-Appelbaum. L, & Paese. M, (2022) -المشهداني، ٢٠١٩
	- الريادي	3	
	- التعبوي	3	
	- قائد التغيير	3	
التفوق التنظيمي	- التخطيط الاستراتيجي	3	-Kumari & Bahgat, 2020 -عبد الخالق وداد، 2022 -المنهاوي وآخرون، 2020
	- إدارة المعرفة	3	
	- التركيز على الزبون	3	
	- التركيز على العملية	3	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

- ب -صدق وثبات الاستبانة : يعد الصدق من الشروط اللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس العلمية، اذ يشير الصدق لقابلية المقياس للتعبير عن ما يراد قياسه فعلياً، فتحديد قابلية المقياس (الاستبانة)، وصلاحيته للغرض الواجب استعماله، تعد من الأمور الهامة والواجبة في تحديد

المقياس، ومن ثم اظهار النتائج على اتم وجه، واختبار صدق الاستبانة المستعملة في الدراسة الحالية، تم اعتماد الوسائل والطرائق الاحصائية الآتية:

١- قياس الصدق الظاهري: ويطلق عليه صدق الخبراء والمحكمين أيضاً، يلجأ اليه الباحثين بغية التأكد من مقدرة مقاييسهم لقياس متغيرات الدراسة الرئيسة وابعادها وفقراتها، اذ تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في (الإدارة الاستراتيجية / السلوك التنظيمي / الإدارة الفندقية)، وللتأكد من صحة الابعاد والفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، تم استطلاع آراءهم والاخذ بكل ملاحظاتهم التي جودت الاستبانة قبل ولوج الباحث للميدان العملي وتوزيعها على عينة الدراسة واطهارها بالشكل المناسب، وقد حصلت الاستبانة على درجة قبول بلغت (89.43%)

٢- معامل Alpha Cronbach : ويقيس قدرة الإستبانة والمقاييس المتبناة على قياس المتغيرات في حال اعيد تكرارها لأكثر من مرة، ويمكن ايجاده من خلال جذر معامل الثبات، اذ كانت قيمة معامل (Alpha Cronbach) للمتغير المستقل أدوار القيادة الاستراتيجية (0.900) ، فيما كانت قيمة معامل ثبات متغير التفوق التنظيمي (0.882) ، اذ يؤشر اتساق فقرات الاستبانة ونتائجها ودرجة الثقة التي يكون فيها المقياس حراً من الخطأ والحصول على النتائج نفسها عند اعادة استعماله لمرات متعددة ويسدد مختلفة وبنفس درجة الثقة.

واعتمد الباحث طريقة الثبات بالتجزئة التصفية (Spilt – Half) في قياس الثبات، والمتضمنة تقسيم فقرات الاستبانة الى فردي وزوجي وبصورة متجانسة، فتم حساب معامل الثبات وفقاً لهذه الطريقة لجميع اجابات عينة الدراسة، اذ قسم الباحث فقرات الاستبانة والبالغة 24 فقرة الى نصفين الأول يتضمن الفقرات الزوجية، والثاني للفقرات الفردية من خلال معامل التصحيح (Spearman – Brown) فبلغ معامل الثبات للاستبانة (0.878) للجزء الفردي، و(٩٠١ ز) للجزء الزوجي، علماً أن قيمة معامل (Guttman Spilt Half Coefficient) قد بلغ (0.903) ، وفي حين بلغت قيمة معامل (Spearman Brown Coefficient) بلغت (0.901)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط بين جزئي الاستبانة (0.820) ، وكما موضح بالجدول (2)

الجدول (2) معامل الصدق والثبات

المتغير	الاختصار	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach
الملاح	X1	3	0.811
الريادي	X2	3	0.702
التعبوي	X3	3	0.743
قائد التغيير	X4	3	0.967
أدوار القيادة الاستراتيجية	X	12	0.900
التخطيط الاستراتيجي	Y1	3	0.725
إدارة المعرفة	Y2	3	0.803
التركيز على الزبون	Y3	3	0.766
التركيز على العمليات	Y4	3	0.877
التفوق التنظيمي	Y	12	0.882

0.878	معامل ثبات الأسئلة الفردية
0.901	معامل ثبات الأسئلة الزوجية
0.901	Spearman Brown
0.903	Guttman Spilt Half Coefficient
0.820	معامل ارتباط جزئي الاستبانة

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ثاني عشر : مجتمع وعينة البحث:

١- مجتمع البحث : توفر الآليات المنهجية العلمية، إذا ما اعتمدت بشكل علمي دقيق في عملية اختيار العينة الخاصة بأي بحث الكثير من الدقة في طبيعة النتائج المتحصلة، وبالذات في حال كون تلك العينة ممثلة بشكل فعلي لطبيعة المجتمع ومن خلال اطلاع الباحث على واقع العمل في قطاع فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة بغداد، تبين وجود الكثير من الإشكاليات في الهياكل التنظيمية الخاصة بتلك الفنادق الأمر الذي يطرح عدد من الإشكاليات الميدانية والواجب التعامل معها في عملية اجراء الدراسة الميدانية، لذلك عمد الى اختيار الفنادق ذات التنظيم الذي يمكن أن يشكل صورة فعلية عن الأداء الفندقي السياحي، لذا تم اختيار عينة من (10) فنادق تم توزيع (120) استمارة بواقع (12) استمارة لكل فندق استعبدت منها (106) لتمثل العينة التي أجريت عليها عمليات التحليل الاحصائي.

٢- خصائص عينة البحث: من خلال الجدول (3) أدناه يتبين ابرز خصائص عينة البحث وكما يأتي:

أ- العينة بحسب المؤهل العلمي: من الجدول أدناه حصول على فئة شهادة البكالوريوس على الترتيب الأول بنسبة (٦٨.٩%) وبتكرار (٧٣)، فيما كان الترتيب الثاني شهادة الدبلوم بنسبة (21.6%) ، وبتكرار (23) ثم الماجستير بنسبة (٩.٥%)، وبتكرار (10) إذا تشير هذه النسبة إلى امتلاك عينة الدراسة لشهادات جامعية تسهم في أداء مهامها الوظيفية وتمتعها بالمؤهلات التي تدعم دراسة متغير التفسير والمستجيب من حيث استيعاب أساليب وأبعاد ومنهج كل متغير .

ب - عينة الدراسة بحسب عنوانها الوظيفي :يتضح حصول العنوان الوظيفي مسؤول الشعبة على الترتيب الأول بنسبة (٦٢.٣%)، وبتكرار (٦٦)، فيما كان الترتيب الثاني للفئة الوظيفية مدير قسم بنسبة (٢٧.٤%)، وبتكرار (٢٩)، بينما حلت الفئة الوظيفية عضو مجلس إدارة بالترتيب الثالث وبنسبة تمثيل (6.5%) وبتكرار (7) ، وحلت الفئة الوظيفية مدير عام بالترتيب الرابع بنسبة (3.8%) وبتكرار (4) وتعكس هذه الفئة تنوع الوظائف بحسب الهيكل التنظيمي الخاص بالفنادق، وتعد الفئات المذكورة والتي حصلت على الترتيب الأعلى القلب النابض في عمليات تقديم الخدمات الفندقية واعداد البرامج المتنوعة وبالتالي فهي على دراية بطبيعة المتغيرات الخاصة بالبحث.

ت-العينة بحسب سنوات الخدمة :يتبين من الجدول أن فئة (6-10) من سنوات الخدمة قد حصلت على الترتيب الأول بنسبة (38.7%) وبتكرار (41) ، فيما حلت في (16-20) بالترتيب الثاني بنسبة (٢٨.٣%)، وبتكرار (٣٠)، أما فئة سنوات الخدمة (11-15) فقد حلت في الترتيب الثالث بنسبة (16%) وبتكرار (17) ، بينما كان الترتيب الرابع لفئة الخدمة (أكثر من 25) بنسبة (14.2%) وبتكرار (15) ، بينما كان الترتيب الخامس لفئة (21-25) بنسبة (١٠.٩%)، وبتكرار (٢)، فيما كان الترتيب السادس والأخير للفئة (1-5) من سنوات الخدمة بنسبة (0.9%)، وبتكرار (1) ، اذ تشير هذه النسب إلى التنوع والتمازج في الخبرة، بالإضافة إلى التدرج في سلم اكتساب الخبرة والمعرفة.

الجدول رقم (3) خصائص عينة البحث

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	الدبلوم	23	%21.6

البكالوريوس	73	68,9%	
الماجستير	10	9.5%	
الدكتوراه	صفر	صفر	
المجموع	106	100	
مدير عام	4	3.8%	الموقع الوظيفي
عضو مجلس إدارة	7	6.5%	
مدير قسم	29	27.4%	
مسؤول شعبة	66	62.3%	
المجموع	106	100	
5-1	1	0.9%	سنوات الخدمة
10-6	41	38.7%	
15-11	17	16%	
20-16	30	28.3%	
25-21	2	1.9%	
اكثر من 25 سنة	15	14.2%	
المجموع	106	100%	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

المبحث الثاني - الإطار النظري للبحث

أولاً- أدوار القيادة الاستراتيجية:

- ١- مفهوم القيادة الاستراتيجية : تعرف القيادة الاستراتيجية على انها (ذلك النوع من القيادة القادرة على الاخذ بزمام المبادرة وتحقيق النجاح، كونها تتسم بالعديد من السمات أهمها قدرات الحكمة والرؤية في تخطيط وتنفيذ البرامج في البيئات الاستراتيجية غير المستقرة والمعقدة والتميزة بارتفاع مستوى عدم التأكد) Boal K.&Hooijberg R2022:103

٢ -الأدوار : هنالك العديد من النماذج و الآراء التي وضعت بشأن ماهي الأدوار الواجب أن يضطلع بها المنتمون الى فرق القيادة الاستراتيجية في المنظمات العاملة وهي تتنوع وتعدد بحسب المصادر، وتعكس تلك الادوار أهم الوظائف الحيوية للقادة الناجحين اليوم، كما وان القادة الاستراتيجيين لا يشاركون عادة في جميع الأدوار في كل الأوقات، فإنهم غالباً ما يشاركون في حالات تتعلق بأكثر من دور واحد وفي أي وقت من الأوقات، وتتوقف الأهمية النسبية لكل دور على حالة الأعمال التي يشارك فيها القائد، وفي إحدى الحالات قد يركز أحد القادة الاستراتيجيين في البداية على تطوير مسار عمل طويل المدى أو مجموعة من الاهداف بما يتماشى مع رؤية المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي، وقد ينتقل التركيز بعد ذلك إلى دور اخر بحسب طبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة وبحسب طبيعة العوامل البيئية المؤثرة ، وفيما يأتي استعراض لاهم الأدوار التي تم عرضها في المصادر المختلفة:

أ -الملاح Navigator : وفي هذا الدور ينظر الى القائد الاستراتيجي على انه يعمل بوضوح وبسرعة من خلال تعقيد القضايا والمشاكل والفرص الرئيسة للتأثير على الإجراءات، على سبيل المثال الاستفادة من الفرص وحل القضايا (Hesselbein, et al, 2024:23).

ب -استراتيجي Strategist: وفي هذا الدور يطور القائد مساراً طويل المدى من العمل أو مجموعة من الأهداف للمواءمة مع رؤية المنظمة (Belbin, 2024:209).

ت -رائد الأعمال Entrepreneur: وفي هذا الدور يحدد ويستغل الفرص والأسواق والخدمات الجديدة (Buckingham, M., & Coffman, 2021:193).

ت - التعبوي Mobilizer : وهنا يتم اعداد بناء استباقي وملاءم لأداء كافة الأطراف وأصحاب المصلحة، وبما يؤمن اتساق القدرات والموارد اللازمة لإنجاز الأمور بسرعة وتحقيق الأهداف المعقدة (Davies Barbara J,2019:30).

ج- حامي المواهب Talent Advocate :و في هذا الدور يقوم القائد بجذب وتطوير والمحافظة على المواهب لتأمين حاجة المنظمة من الأشخاص ذوي المهارات والدوافع المناسبة وذلك لتلبية احتياجات العمل في المكان والوقت المناسب (Emiroglu et al, 2024:299).

ح -جاذبية ساحرة Captivator : وفيه يتم بناء العاطفة والالتزام نحو هدف مشترك.

خ- مفكر العالمي Global Thinker: وفيه تدمج المعلومات من جميع المصادر لتطوير منظور مستتير ومتنوع يمكن استخدامه لتحسين الأداء التنظيمي (عزمي، ٢٠١٠: ١٣٨).

د- قائد التغيير Change Driver : وهنا القائد يخلق بيئة تحتضن التغيير، يجعل التغيير يحدث حتى لو كان التغيير جذرياً، ويساعد الآخرين على قبول أفكار جديدة.

ذ-حامي المشاريع ENTERPRISE GUARDIAN : وهنا فان القائد يضمن قيمة المساهمين من خلال اتخاذ القرارات الشجاعة التي تدعم المصالح على مستوى المؤسسة أو الوحدة(Appelbaum. L, & Paese. M, 2022:190).

ويمثل الشكل التالي ابرز النماذج التي اقترح كل منها مجموعة أدوار للقيادات الاستراتيجية في المنظمات:

DDI ROLES	Covey1	Bebin2	Gallup3	Mintzberg4
الملاح			يصوغ	مراقب ومتابع
الاستراتيجي	الاستطلاعي		التفكير الاستراتيجي	
الريادي		يغرس	مبدع	الريادي
التعبوي	يمكن	منجز متكامل للأعمال	منشط	على اتصال
حامي المواهب	مفوض	محقق الموارد		قائد
جاذبية ساحرة	يمنح السلطة		محفز للأقناع	متحدث رسمي
المفكر		الصانع		
قائد التغيير		الصانع		
حامي المشروع		المقيم		معالج للاضطراب

شكل رقم (2) نماذج أدوار القيادة الاستراتيجية

المصدر : المشهداني ، علي دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة في مركز وزارة التخطيط العراقية، دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٢٠١٩ : ص ٣٥. ويرى الباحث ان مجمل ما ذكر من أدوار مطلوب الاضطلاع بها من قبل الإدارات الاستراتيجية في المنظمات الفندقية تشكل بمجموعها حالة ضرورية وليست مجرد أفكار مرسله فطبيعة العمل الفندقي ونتيجة سماته المعقدة كلا ملموسية والموسمية وكثافة راس المال العامل تعني بالضرورة الحاجة الى فرق من القيادة الاستراتيجية تتسم بمستوى عال من الأداء والقدرة على اداء الادوار بشكل متسق، فمتطلبات البيئة الفندقية المتغيرة هي بالفعل تفرض دوراً، مثل الملاح على صانع القرار الفندقي وهو في ذات الوقت بحاجة الى دور الريادي من خلال التبدل السريع في طبيعة الأداء وتطور وعي المستهلك بشكل ومضمون الخدمات الفندقية، وبسبب حساسية واهمية العنصر البشري والمعزز بهيكل متكامل من المدخلات المادية كعناصر لصناعة الخدمة الفندقية، الامر الذي يحتم عليه أداء دور التعبوي وعلى مختلف المستويات الإدارية، ومن ثم تعد الأدوار قاعدة العمل الواجب على الإدارة استيعابها والعمل وفقها ولغرض الدراسة الميدانية، تم انتخاب عدد من الأدوار وهي (الملاح / الريادي / التعبوي / قائد التغيير) والتي يراها الباحث منسجمة مع طبيعة بيئة الدراسة الميدانية باعتبارها أدوات مميزة لاستقصاء رؤى وأفكار عينة الدراسة.

ثانياً - التفوق التنظيمي:

١- المفهوم : يعرف التفوق التنظيمي على انه (فلسفة إدارية مبنية على منهج مرتبط بكيفية تحقيق النتائج ملموسة للمنظمة تبرز عبر تحقيق التوازن في تلبية احتياجات جميع الأطراف في اطار شامل من ثقافة الابداع والتعلم والتحسين المستمر، وبما يمثل الحد الأقصى لمستوى التقييم (Salih, 2020:3) . وعرفه (عبد الغفور، وصالح، ٢٠١٩: ٢٣٠) على أنه قدرة المنظمة على التجديد والتغيير لمدى البعيد، مع تحقيق نتائج جيدة في مجالات النمو والربح.

٢- الابعاد :ينظر الكثير من المهتمين بالشأن الإداري الى ماهية التفوق التنظيمي من منظورات عدة تبعا لخلفية الباحث أو تبعاً لميدان العمل الفكري والحقل الميداني المعني الأمر الذي اسهم في تنوع النماذج التي حددت ابعاد التفوق التنظيمي، وفي هذه الدراسة تم اختيار عدد من الابعاد من نماذج فكرية مختلفة وبما يتسق مع طبيعة العمل الفندقي المختلف في كثير من جوانبه في تحديد ماهية فكرة التفوق، ومن ثم فان الأبعاد ادناه هي التي يراها الباحث ممثلة للشكل الأكثر تكاملاً للتفوق التنظيمي الفندقي:

أ -التخطيط الاستراتيجي: ان وصول الإدارات الفندقية الى تأسيس رصين ومؤسسي لآليات العملية التخطيطية يشكل مرحلة مهمة من وصولها الى حالة التفوق التنظيمي كونه يؤمن أطر العمل بصيغتها المثلى، اذ يمثل التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والإجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ، أي يعد وسيلة بناء وتشكيل لمستقبل المنظمة في ظل ظروف بيئية متغيرة (Alpana,A. & Prem, V., 2016:133)

ب إدارة المعرفة :نتيجة حالة التطور التقني التي غيرت ملامح المجتمعات عموماً وبيئة الاعمال على وجه التحديد لا يمكن اعتبار أي منظمة متفوقة مالم تتمكن من إدارة المعرفة بنماذجها وبأطرها الصحيحة، وتعرف إدارة المعرفة على انها (مقدرة موجودة لدى الأفراد أصحاب العقول الفكرية المتميزة القادرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة أو لإيجاد شيء محدد)، (عزمي، ٢٠١٠: ٢٨).

ت -التركيز على الزبون :أي أن تمتلك المنظمة القدرة على فهم متطلبات المستفيدين الحالية وتوقع متطلباتهم المستقبلية والعمل على إعداد استراتيجية تحسين الأداء والجودة وتطويرها (المنزوع، ٢٠٢١: ٢٠٤). كما تلبية الحاجات والتفضيلات الشخصية الذي يرغبها الزبون مثل شكل مكتب المنظمة، المعاملة اللطيفة التي في كل مرة يزور المنظمة، فضلاً عن رأي افراد عائلته وأصدقائه المقربين (عبيد، ٢٠٢٤: ٢٣٧).

ث- التركيز على العمليات : وتعني تأسيس لحالة الارتباط بين النشاطات والوظائف المقصودة منها تقديم سلعة أو خدمة للمستفيد سواء داخل المنظمة أو خارجها (عبد الله، وعمر، ٢٠١٩: ٣٠٣). كما تعد مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمات للوصول إلى النتائج الايجابية عبر تحسين العمليات الانتاجية لغرض الحصول على افضل المخرجات بالصورة التي تتجاوز التوقعات بكفاءة وفاعلية (علوان، والنجار، ٢٠٢٢: ٢٦). ويرى الباحث أن فكرة التفوق التنظيمي في محيط العمل الفندقي هي متأصلة في بنية هذا القطاع بدأ من عملية التصنيف الفندقي المعمول به في العالم، ووضع كل منظمة او فندق في فئة معينة وفقاً لهيكل متكامل من المعايير والمحددات، وهو ما يلقي

بظلاله على كافة الوظائف، ومن ثم على طبيعة الأداء المتوقع والخدمة التي ينتظرها الضيف على وفق الشرائح المستهدفة وصولاً إلى حالة التسعير وكل ذلك يضع الإدارة الفندقية ملتزمة بصيغ من العمل تصب في النهاية في الوصول الى ما يمكن ان يسم فندق متفوق تنظيمياً.

المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث

أولاً - التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

يشمل الجزء الحالي التعرف على إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسة للاستبانة والمتمثلة بـ (أدوار القيادة الاستراتيجية / التفوق التنظيمي) اذ يستعرض هذا المبحث من خلال نتائج الفقرات والأبعاد والمتغيرات على المستوى الكلي للفنادق عينة البحث، وحدد الباحث الوسط الفرضي للإجابات (3) نظراً لكون المقياس خماسي وبمستوى (5-1) لكل فقرة بعد ومتغيروكما مبين في الجدول ادناه:

الجدول رقم (٤) يبين درجات قياس مستوى الموافقة لنتائج الدراسة

العبارة في الاستبانة	درجة الموافقة	الوسط الحسابي الموزون		الأهمية النسبية	
		من	الى	من	الى
لا اتفق تماماً	ضعيفة جداً	1.00	اقل من 1,80	20%	اقل من 36%
لا اتفق	ضعيفة	1.80	2,60 اقل من	36 %	اقل من 52%
غير متأكد	متوسطة	2.60	3,40 اقل من	53 %	اقل من 68%
اتفق	مرتفعة	3.40	اقل من 4,20	68 %	84%
اتفق تماماً	مرتفعة جداً	4.20	5	84%	100%

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على (القحطاني، ٢٠١٨)

١- تحليل مستوى الاستجابات عن أدوار القيادة الاستراتيجية:

يعد أدوار القيادة الاستراتيجية المتغير الأول من متغيرات البحث الحالي، ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد فرعية، وقد قيس هذا البعد في عينة من فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد من خلال (12) فقرة ومبينة حسب معامل الاختلاف، من خلال الجدول رقم (5) ادناه الذي يبين مستوى توفر الأبعاد (الملاح / الريادي / التعبوي / قائد التغيير) في فنادق عينة البحث كونها الأبعاد التي قيس بها المتغير المستقل، إذ تشير إلى نتائج إلى حصول المتغير (أدوار القيادة الاستراتيجية) الرئيسة على اهتمام نسبي (58.8%) ومستوى متوسط ومعامل اختلاف (22%) ، إن مجمل المؤشرات تدل على أن المتغير متوفر وبمستوى متوسط إذ ان العمليات والادوار التي وردت في صيغ الاستبانة قد يمارس بعضها في الفنادق عينة البحث لكن ليس بصيغها المعرفية الدقيقة وهو ما يفسر مستوى المؤشرات الإحصائية. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للمتغير (فقد حل بعد (قائد التغيير) على المرتبة الأولى بوسط (3.02) ومعامل الاختلاف (24%) الأمر الذي يشير وبشكل كبير إلى الطبيعة المتغير للبيئة الفندقية والتوجه الخاص بالقيادات العاملة في الفنادق والمدراء نحو توفير مناخ تحفيزي للملاءمة مع حالة التغير، وعلى سبيل المثال: دفع المشاريع الفكرية والمعرفية الحديثة إلى مستويات اداء اعلى من خلال عمليات المشاركة للمعرفة المتوفرة والتي تخدم جوانب العمل السياحي، فيما جاء بعد (الملاح) بالترتيب الأخير بوسط (٣.٠٠)، وبأهمية نسبية (60%) وهو أمر مرتبط إلى حد كبير بحالة عدم الانتظام في طبيعة الهياكل التنظيمية للفنادق العراقية السياحية العاملة، إذ تفتقد آليات

تحديد المهام المعقدة مثل التحليل الاستراتيجي وتحديد شكل التوجهات في خضم البيئة الاستراتيجية المتغيرة والمتأثرة بعد العناصر والمؤثرات وهو ما يستوجب الاهتمام به من خلال التركيز على تبني الآليات المنهجية المعتمدة في عملية بناء وتشكيل الهياكل.

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفي لمتغير أدوار القيادة الاستراتيجية $N = 106$

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الترتيب حسب معامل الاختلاف
الملاح	٣.٠٠	٠.٩٠٣	٦٠	٣٠	الرابع
الريادي	٢.٧١	٠.٧١١	٥٤.٢	٢٦	الثالث
التعبوي	٣.٠٤	٠.٧٧٦	٦٠.٨	٢٥	الثاني
قائد التغيير	٣.٠٢	٠.٧٢٨	٦٠.٤	٢٤	الأول
ادوار القيادة الاستراتيجية	٢.٩٤	٠.٦٥٥	٥٨.٨	٢٢	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

٢- تحليل مستوى الاجابات عن متغير التفوق التنظيمي

يتضمن الجدول رقم (6) ادناه بيانات الإحصاء الوصفي الخاصة بمتغير التفوق التنظيمي، اذ تشير البيانات الواردة الى تباين ابعاد المتغير المعتمد في مستوى تبنيها وممارستها، إذ تصدر بعد (التركيز على الزبون) بوسط حسابي (3.55) ومعامل اختلاف (21) مما يدل على حرص الادارة في إجراءاتها الرسمية والعمليات الداخلية على العنصر الأساسي في وجودها كمنظمات سياحية خدمية الا وهو (الضيف) ، فيما جاء البعد (التركيز على العمليات) بالترتيب الأخير بمستوى اهتمام (48) وبانحراف معياري (0.947)، وحصل المتغير المعتمد التفوق التنظيمي (بشكله العام على وسط حسابي (3.00) مساوي للوسط الفرضي وهو مؤشر توفره ومن خلال ملاحظة الباحث الميدانية تبين أن مجمل العمل الفندقي المتفوق على الرغم من توفره في فكر إدارات الفنادق عينة البحث الا انه لا يزال محدود بهامش ضئيل وتقليدي وبأشكال بسيطة اذا ما قورن بمعايير العمل العالمية الحديثة والتقنية مثل الدفع الالكتروني والاتصال واكتشاف المواقع والزيارات الالكترونية وأساليب الإعلان الرقمي والبرامج التفاعلية وغيرها التي أوصلت العمل الفندقي الى معايير غاية في التطور والتفوق.

الجدول رقم (6) الإحصاء الوصفي لمتغير التفوق التنظيمي $N = 106$

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
التخطيط الاستراتيجي	3.17	0.801	63.4%	25%	الثاني
إدارة المعرفة	2.86	0.815	57.2%	28%	الثالث
التركيز على الزبون	3.55	0.765	71%	21%	الاول
التركيز على العمليات	2.40	0.947	48%	39%	الرابع

التفوق التنظيمي	3.00	0.609	%60	%20,2	
-----------------	------	-------	-----	-------	--

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي
الجدول رقم (7) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الترتيب
أدوار القيادة الاستراتيجية	2.94	0.655	%58.8	%22	1
التفوق التنظيمي	3.00	0.609	%60	%20,2	2

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

وعلى مستوى متغيرات البحث جاء متغير أدوار القيادة الاستراتيجية أولاً بوسط (٢.٩٤)، وبمعامل اختلاف (٢٢٪)، وحل ثانياً متغير التفوق التنظيمي بوسط (٣.٠٠)، وبمعامل اختلاف (٢٠.٢٪).

ثانياً - اختبار الفرضية الرئيسية :

يهدف هذا الجزء من البحث إلى اختبار فرضية البحث الرئيسية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأدوار القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في مدينة بغداد) والفرضيات الفرعية عنها ، وبهدف بحث العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة الحالية ، تم اعتماد الاسلوب الاحصائي الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتنبؤ بالتغير الناتج في (التفوق التنظيمي) جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل (أدوار القيادة الاستراتيجية) والهدف هو بناء نموذج رياضي للبحث باستعمال معادلة الانحدار الخطي

$$Y^{\wedge} = \alpha + \beta(x_i) + E$$

$$Y^{\wedge} = \alpha + \beta_1(x_{i1}) + \beta_2(x_{i2}) + \dots + E$$

إذا تمثل $Y^{\wedge}$ المشاهدات التي تشير بها للمتغير المعتمد، فيما تمثل قيمة (X_i) مشاهدات المتغير المستقل، بينما تشير (α) إلى القاطع (يمثل قيمة المتغير المعتمد عندما تكون قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر)، واما قيمة الميل الحدي (β) فتشير إلى أن أي انحراف في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة، ستزيد من قيمة المتغير المعتمد بمقدار مضروب الانحراف المعياري للمتغير المعتمد في قيمة الارتباط، وقد اختبر الباحث فرضياته عند مستوى المعنوية (٠.٠٥)، وبقيمة (t) الجدولية (1.97) ، وقيمة (F) الجدولية (3,841) ، فإذا ظهرت قيمة المعنوية أقل من المعنوية (0.05) وبقيمة الاختبار التائي المحسوبة الأكبر من قيمتها الجدولة تقبل الفرضية وخلاف ذلك ترفض الفرضية والجداول والمعادلات ادناه تبين تحقق الفرضية الرئيسية والفرعية بنسبة 100 % وكما يلي:

1-1 توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور الملاح في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد

$$\text{التفوق التنظيمي } (Y^{\wedge}) = 0.339 + 1.779 \text{ دور الملاح}$$

الجدول رقم (8) مؤشرات تأثير دور الملاح في التفوق التنظيمي

دور الملاح	R	r ²	F	T	Sig	β	α	Se	التفوق التنظيمي
	.593	0.351	56.257	7.502	0.000	.339	1.779	.053	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

1-2توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور الريادي في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد
التفوق التنظيمي ($Y^{\wedge}$) = $1.323 + 0.610$ دور الريادي

الجدول رقم (9) خلاصة مؤشرات تأثير دور الريادي في التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	Se	α	β	Sig	T	F	r^2	R	دور الريادي
	.059	1.323	.610	0.000	10.356	107.241	.508	.713	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

1-3توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور التعبوي في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد
التفوق التنظيمي ($Y^{\wedge}$) = $1.200 + 0.585$ دور التعبوي

الجدول رقم (10) مؤشرات تأثير دور التعبوي في التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	Se	α	β	Sig	T	F	r^2	R	دور التعبوي
	.051	1.200	.585	0.000	11.396	129.859	.555	.745	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

1-4توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسة دور قائد التغيير في تحقيق التفوق التنظيمي في فنادق الدرجة الأولى والممتازة في بغداد
التفوق التنظيمي ($Y^{\wedge}$) = $1.091 + 0.625$ دور قائد التغيير

الجدول رقم (11) مؤشرات تأثير دور قائد التغيير في التفوق التنظيمي

التفوق التنظيمي	Se	α	β	Sig	T	F	r^2	R	دور قائد التغيير
	.054	1.091	.625	.000	11.477	131.731	.559	.748	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

اما بشأن اختبار الفرضية الرئيسية بحسب البيانات الواردة في الجدول (11) ادناه ، تبين أن قيمة معنوية الاختبار (0.000) و هي اقل من (0.05) ، بينما كانت قيمة (F) المحسوبة (222.596) ، وهي أكبر من قيمتها المجدولة (3.841) عند مستوى المعنوية (0.05) ، فيما كانت قيمة (T) المحسوبة (14.991) لقيمة الميل الحدي ، وعليه تقبل الفرضية الرئيسية الثانية ، فيما بلغ معامل التفسير (التباين المفسر) للأنموذج ($R^2= 0.682$) لأجمالي أدوار القيادة الاستراتيجية لدى عينة الدراسة ، اذ فسر المتغير المستقل أدوار القيادة الاستراتيجية ما نسبته (78.2%) من التغيرات التي تطرأ في التفوق التنظيمي في الفنادق عينة الدراسة ، اما النسبة المتبقية (17.4%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج المختبر ، بينما بلغت معامل الميل الحدي ($\beta= 0.767$) ، فعندما تشرع ادارات الفنادق بممارسة أدوار القيادة الاستراتيجية بأسلوب علمي و ممنهج بمقدار وحدة واحدة ، سيؤدي ذلك تلقائيا إلى تحقق التفوق التنظيمي في العمل السياحي في الفنادق بنسبة (767%) ، فيما كانت معادلة التنبؤ للأنموذج التفوق التنظيمي ($Y^{\wedge}=0.721+0.767$) أدوار القيادة الاستراتيجية

الجدول رقم (12) مؤشرات تأثير أدوار القيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي

أدوار القيادة الاستراتيجية	R	r ²	F	T	Sig	β	α	Se	التفوق التنظيمي
	.826	.682	222.596	14.991	.000	.767	.721	.051	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

فيما لجأ الباحث لاختبار الانحدار الخطي المتعدد لتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيرا ، اذ كان أكثر الأبعاد تأثيرا بالأنموذج المختبر دور قائد التغيير بقيمة الميل الحدي 26.6% وبقيمة ($t=3.835$) عند مستوى المعنوية (0.000) فيما حل دور التعويبي ثاني بقيمة الميل الحدي (23.6%) وبقيمة ($t= 3.596$) عند مستوى معنوية (0.000) ، بينما جاء ثالثا دور الملاح بميل حدي (17.6%) وبقيمة ($t=2.483$) وأخيرا جاء بعد الريادي بميل حدي (10.1%) وبقيمة ($t=2.213$) وكما هو موضح في الجدول ادناه

الجدول (13) التأثير المتعدد الأبعاد أدوار القيادة الاستراتيجية في التفوق التنظيمي

Label	P	T	S.E.	Estimate			
Par-1	.027	2.213	.046	.101	X1	←	Y
Par-2	.013	2.483	.071	.176	X2	←	Y
Par-3	***	3.596	.679	.236	X3	←	Y
Par-4	***	3.835	.692	.266	X4	←	Y

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ان نتائج الاختبارات المشار اليها (الخطي البسيط والمتعدد) تؤكد تحقق فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً - الاستنتاجات

- ١- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان عمليات وادوار القيادة الاستراتيجية قد يتم ممارسة بعضها في الفنادق عينة البحث لكن ليس بصيغتها المعرفية الدقيقة وهو ما يفسر مستوى الإجابات والمؤشرات الإحصائية التي وردت بشكل لا يعكس قيما عالية.
- ٢- تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي ضعف ممارسة دور الملاح في الاطار المعرفي وهو أمر مرتبط الى حد كبير بحالة عدم الانتظام في طبيعة الهياكل التنظيمي للفنادق السياحية العاملة، اذ تقتقد آليات تحديد مهام مراقبة واستشراف التغيرات على المستوى الاستراتيجي، ومن ثم القدرة على توجيه دفة الأداء الفندقي بما يحقق حالة التكيف مع التحولات التي تشهدها بيئة المهمة في العمل الفندقي، وهو ما يتوجب الاهتمام به من خلال التركيز على الآليات المنهجية المعتمد في عملية بناء اليات وبرامج مراقبة على المستوى الاستراتيجي.
- ٣- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية حرص الإدارات العاملة للفنادق في اجراءاتها الرسمية والعمليات الداخلية على عنصر الزبون (الضيف) وهو الأمر البديهي، اذ انه أي الضيف يمثل المبرر الشرعي لوجود واستمرار عمل الفنادق وهو المؤشر الأهم على قدرتها على تقديم خدمة متميزة تحقق حالة الرضا لديه وتحدد مدى تفوقها التنظيمي في الأداء.
- ٤- من خلال ملاحظة الباحث الميدانية تبين أن مجمل العمل الفندقي(المتفوق) على الرغم من توفره في فكر إدارات الفنادق عينة البحث الا انه لايزال محدود بهامش ضئيل وتقليدي وبأشكال بسيطة اذا ما قورن بمعايير العمل العالمية الحديثة والتقنية مثل الدفع الالكتروني ووسائل الاتصال المتطورة واكتشاف المواقع والزيارات الالكترونية وأساليب الإعلان الرقمي والبرامج التفاعلية وغيرها التي أوصلت العمل الفندقي الى معايير غاية في التطور والتفوق.

ثانياً - التوصيات

- ١- ضرورة العمل على تعميق الوعي لدى القيادات الاستراتيجية بماهية الأدوار الملقاة على عاتقها وهو الأمر الذي يتطلب زج الكوادر العاملة عموماً والقيادية على وجه التحديد في برامج تدريب القادة، من خلال التعاقد مع المؤسسات البحثية ومراكز التدريب في سبيل تأهيل جيل من القيادات الفندقية الاستراتيجية قادرة على الاضطلاع بالأدوار المنسجمة مع مواقعها الإدارية، وبما يضمن قدرة الفنادق العراقية على التكيف مع تفاعلات البيئة الاستراتيجية المتغير وباضطراد.
- ٢- تفعيل اليات الرقابة على الفنادق العاملة للتأكد من التزامها ببرامج العمل السياحي الفعلي ووفق معايير التقييم والتصنيف المعمول بها مثل بناء الهياكل التنظيمية الحقيقية وتفعيل سياسات التدريبية التفاعلية والكفيلة برفع مستوى الأداء المتفوق للكوادر العاملة وغيرها من الإجراءات.
- ٣- ضرورة أن تتفتح الفنادق العراقية على مفردات الصيغ الرقمية والتكنولوجية المتنوعة وتبني اليات حديثة، والدخول في شراكات مع منظمات فندقية عالمية او اقليمية متطورة.
- ٤- يتوجب على المؤسسات الحكومية بشكل عام والمسؤولة منها عن القطاع السياحي على وجه الخصوص رسم خطط عمل فعلية وباليات تنفيذية واقعية هدفها الأساس وضع معايير التفوق التنظيمي في القطاع الفندقي والعمل على دخول متبنيات الأداء في هذا القطاع في برامج الحوكمة الالكترونية وبشكل تدريجي باعتباره قطاع مستوعب لصيغ العمل التقني المتطور وله من الأهمية الاقتصادية الشيء الكبير فضلا عن قدرة القطاع على استيعاب قوى العمل وخلق فرص عمل بشكل أوسع اذا ما قورن بغيره من القطاعات.

ثالثاً - المقترحات : يمكن بيان ابرز الاتجاهات المستقبلية التي يقترحها الباحث لإتمام نتائج

البحث الحالي في العناوين الآتية:

- ١- تأثير القيادة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات الفندقية العراقية.
- ٢- تأثير دور القيادة الاستراتيجية الفندقية في بناء المنظمة السياحية الذكية.
- ٣- تأثير صناع المعرفة في تحقيق التفوق التنظيمي الفندقي.

المصادر:-

- ١- عبد الخالق زايد علي و داود فضيلة ، (٢٠٢٢) ، دور التحسين المستمر في تحقيق التفوق التنظيمي في المؤسسات اليمنية دراسة ميدانية للقيادات الادرية في المؤسسة العامة للاتصالات في محافظة ذمار ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد ١٨ ، الجزء الأول ص (٥٣٦-٥٥٩).
- ٢- عبد الغفور ، قتيبة احمد، وصالح، مصطفى رعد، ٢٠١٩، التسويق الشمولي واثره في التفوق التنظيمي/ بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المجلد ٤٢، العدد ١٢٠.

- ٣- عبد الله، حيدر وعمر عراك (٢٠١٩) دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي بحث ميداني العينة من الكليات الأهلية، مجلة الدنانير، المجلد 1 ، العدد ١٥ ، ص (٢٩٦ - ٣٢٠).
- ٤- عبيد، حسن دغيوي، ٢٠٢٤، تأثير التسويق العصبي في تحسين الصورة الذهنية المدركة لدى الزبون/ بحث تحليلي في كلية الامام الكاظم (ع)، بحث منشور في مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، عدد ٨٨.
- ٥- عزمي احمد (٢٠١٠) القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية أطروحة دكتوراه كلية التجارة جامعة قناة السويس مصر .
- ٦- علوان، علي حسن، والنجار، شهناز فاضل احمد، ٢٠٢٢، تأثير القيادة البارعة في تحقيق التفوق الاستراتيجي/ دراسة تطبيقية في دائرة التدريب وبحوث الطاقة، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلد ٤٧، عدد ١٣٥.
- ٧- القحطاني ، سعد ، (٢٠١٨)، الإحصاء التطبيقي - المفاهيم الأساسية والأدوات الأكثر استخداما ، ط 3 ، مركز البحوث ، الرياض.
- ٨- المشهداني ، علي (٢٠١٩) ، دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المخاطر التنظيمية دراسة في مركز وزارة التخطيط العراقية ، دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
- ٩- المنزوع، زايد على عبد الخالق، (٢٠٢١) ، دور إدارة المواهب في تعزيز عملية التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة (بغداد، المجلد 16 ، العدد 543
- ١٠- المنهاوي، عبد الحكيم، وآخرون ، (٢٠٢٠)، دور التحسين المستمر في تحسين أداء العمليات الانتاجية المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد ٣٠ ، ص (١٢-١)
- 11- Alpana, A. & Prem, V., (2016), A Bio-Inspired Model of Organizational Excellence, Journal of Advances in Management Research, 13(2), 130-153
- 12- Appelbaum. L. & Paese. M. (2001), What senior leaders do: the nine roles of strategic leadership, ١
- 13-Kumari, S. & Bhagat, L.N., (2020), Measurement of Organizational Excellence in Indian Context. An Exploratory Study. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol. 7,
- 14-Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2022). Strategic leadership research: Moving on, The Leadership Quarterly, Vol. 11, No. 4, 515-549, USA
- 15-Belbin, R. M. (2024). Management teams: Why they succeed or fail. New York: John Wiley –
- 16-Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Eds.). (2024). The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era. San Francisco: Jossey Bass. pp. 152-153
- 17-Buckingham, M., & Coffman, C. (2021). First break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster.
- 18-Davies, Barbara J., 2019. Strategic Leadership. School Leadership & Management, Vol. 34, No. 1, pp. 29-
- 19-Emiroglu C et al. (2024). The Importance of Strategic Leadership for Port Management: A Delphi Research of Top Managers of Turkish Private Ports, Journal of Global Strategic Management, Vol. 8, No. (2), Istanbul, Turkey
- 20-Kumari, S. & Bhagat, L.N., (2020), Measurement of Organizational Excellence in Indian Context: An Exploratory Study. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, Vol. 7,
- 21-Salih, Dilgash Qadir M, (2020), "The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study", Management and Economics Research Journal, Vol. (6), No. (3), pp. (1-8).