

التراصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الإداري دراسة استطلاعية الآراء

عينه من العاملين في فنادق الدرجة الاولى في مدينه بغداد

م.م. احمد رحمان فتاح

ahmed.rahman@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية كلية العلوم السياحية قسم الدراسات الفندقية

م. فراس ناجي حاتم

firas.n@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية كلية العلوم السياحية قسم الدراسات السياحية

المستخلص :

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار علاقة وتأثير بين التراصف الاستراتيجي كمتغير مستقل في التميز الإداري كمتغير تابع في فنادق الدرجة الاولى ومن ثم محاولة الخروج بعدد من التوصيات التي تساهم في تعزيز التميز الإداري للعاملين في الفنادق وانطلاقاً من اهمية موضوع الدراسة , واهميتها لمنظمات ولاسيما الفندقية منها قيد دراسة افرادها ومجتمع ما له من تأثير جوهري في نشاطهم , فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل آراء عينة من قيادات الفنادق المتمثلة بواقع (٥٠) استبانة موزعة على (مدير عام , معاون مدير عام , رئيس قسم , مدير شعبة) وزعت عليهم بشكل شامل , فاستلم الباحث منها (٤٣) استبانة , وعند تفريغها استبعدت (٧) استبانات كونها غير صالحة لتحليل الاحصائي لتكون عينة الدراسة (٤٣) مع الاعتماد على الاساليب الاحصائية (معامل الصدق والثبات و معامل و (spss.v.smrat) معامل الارتباط و الانحراف المعياري) لاختبار فرضيات الدراسة , فمن خلال الجانب العملي تم استخراج مجموعه من الاستنتاجات والتوصيات فكان مستوى أدائها الكلمات المفتاحية : التراصف الاستراتيجي , التميز الإداري , فنادق الدرجة الاولى في مدينه بغداد .

المقدمة :

يواجه العالم المعاصر في السنوات الأخيرة تطوراً سريعاً وتحولاً في كافة مجالات الحياة على جميع الأصعدة ومنها العلمي والعملي نتيجة الثورة المعلوماتية والتقنية والمعرفية من ناحية، والرغبة الشديدة في مواكبتها من ناحية أخرى، حيث يجد الباحثان ان فنادق الدرجة الاولى بحاجة ماسة الى تحقيق التراصف الاستراتيجي من خلال القيادة الذكية بين الافراد وتكون بصورة متساوية وبدون المحسوبيات والتي من شأنها تؤدي الى اضعاف المنظمات الفندقية ومن ثم تضائلها وفشلها وهنا يأتي دور القيادة لتحفيز العاملين ليكونوا مبدعين في عملهم ، لذا لابد من البحث تبني مدخل حديث ومن هذه المداخل (التراصف الاستراتيجي) الذي من خلاله يوحد جهود العاملين وموائمة مواردها التنظيمية مع استراتيجيتها .

أن التميز الأدري هو الإدارة التي يستطيع من خلاله تحقيق الأهداف المرجوة، والقدرة على بناء جملة من العلاقات الإنسانية بين أعضائها، وأيضاً تعزيز روح العمل الجماعي لديهم، وإمكانية توفر الظروف الملائمة لأداء أعمالهم، وأن تراعي الفروق الفردية عند توزيع الأعمال. وبناءً على ذلك فإن الدراسة الحالية تكشف عن اهمية التراصف الاستراتيجي وتأثيره بالتميز الإداري لدى العاملين في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد .

منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة

تجسد مشكلة البحث بأن عينة البحث ليس لديها الإلمام الشامل بمفهوم الترافصف الاستراتيجي وما ينتج عنه من انعكاسات تؤدي الى تحسين أداء العمليات الإنتاجية ونشر السمعة التنظيمية وكذلك فهم العناصر الرئيسية المطلوبة من خلال نشر مفهوم الترافصف الاستراتيجي وكل ما تم ذكره ينعكس على واقع العينة المبحوثة من تندي وسوء في خدماتهم المقدمة وحصتهم السوقية ، وبناء على ما سبق ذكره لقد وجدنا من الضروري تسليط الضوء على مفهوم الترافصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الإداري ، لذا فأن التساؤلات ادناه تعبر عن

المشكلة الأساسية للبحث :

- ١-ماهو دور الترافصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الإداري في فنادق الدرجة الاولى ؟
- ٢- ما مدى جاهزية فنادق الدرجة الاولى لتبني الترافصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الإداري فيها؟
- ٣- ما المرتكزات الفكرية والاساسية لمفهوم الترافصف الاستراتيجي وابعاده؟
- ٤-ما المرتكزات الفكرية والاساسية لمفهوم التميز الإداري وابعاده؟
- ٥- ما هو البعد الأقوى في تحقيق الترافصف الاستراتيجي للفنادق المبحوثة عبر ابعاد التميز الإداري؟

ثانياً : اهداف الدراسة :

يهدف البحث لمراجعة دور الترافصف الاستراتيجي في فنادق الدرجة الاولى وتأثيرها على كافة الأقسام في ضوء إدارة التميز من خلال رفع مستوى الخدمات وتحسين الاداء وتحسين الخدمات المقدمة للضيوف، ويمكن تحديد هذه الأهداف:

- ١ - نشر الوعي بمفاهيم الترافصف الاستراتيجي ومتضمناته في فنادق الدرجة الاولى المبحوثة.
- ٢ - التعرف على مدى تطبيق الترافصف الاستراتيجي في في فنادق الدرجة الاولى .
- ٣ - تحديد العلاقة بين ابعاد الترافصف الاستراتيجي وإدارة التميز؟
- ٤ - تزويد فنادق الدرجة الاولى موضوع البحث بالحلول من اجل تطوير قدراتها.
- ٥ - تزويد فنادق الدرجة الاولى المعنية بالتوصيات التي تساهم في أهمية الترافصف الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الإداري.

ثالثاً : أهمية الدراسة :

يعتبر الترافصف الاستراتيجي أداة مهمة تمكن فنادق الدرجة الاولى من التكيف مع ما يحدث في بيئة العمل من تغييرات عن طريق المراجعة والتقييم المستمر لها ومن ثم اتخاذ اهم الإجراءات التي تمكنها من مواكبة هذه التطورات والعمل على ترافصف استراتيجية عينة البحث على نحو مستمر .

كما توضح أهميتها أيضا في النتائج التي يأمل الباحثان للتوصل اليها ، والتي سوف تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز الإداري في فنادق الدرجة الاولى وتحسين كافة الخدمات المقدمة فيها ، وكسب ثقة ورضا العاملين فيها ، وايضا التحسين المستمر من خلال التطور بكافة أقسامها وبالتالي تزويد عينة البحث بقوة عمل مؤهلة لذلك .

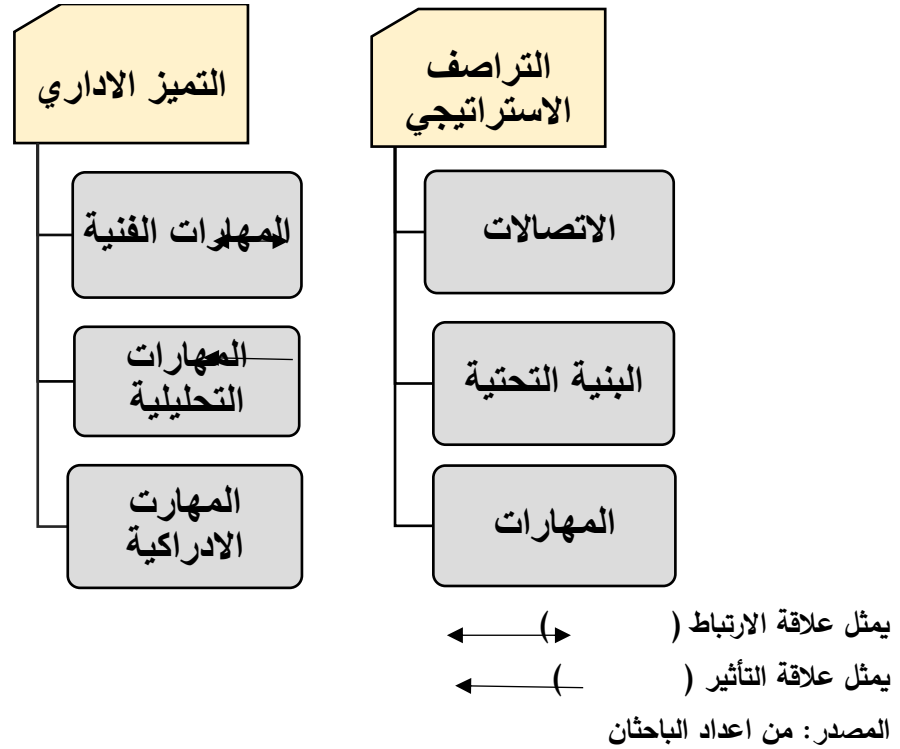
رابعا : مخطط الدراسة وفرضياتها

١ - مخطط الدراسة الفرضي:

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه وانسجاماً مع اهم التساؤلات قام الباحثان بعمل مخطط فرضي لمتغيرات الدراسة الحالية كما في الشكل (١) ويشير المخطط لنوعين من المتغيرات.

- أ- المتغير المستقل: الترافصف الاستراتيجي وابعاده (الاتصالات، والبنية التحتية، والمهارات).
- ب- المتغير التابع: التميز الإداري وابعاده (المهارات الفنية، والمهارات التحليلية، والمهارات الادراكية).

شكل (١) مخطط البحث



٢- فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يرتبط التراسف الاستراتيجي وابعاده مع التميز الإداري ارتباطاً معنوياً. ومن هنا تتفرع عدة فرضيات :

١- ترتبط الاتصالات ارتباطاً معنوياً مع التميز الإداري وابعاده.

٢- ترتبط البنية التحتية ارتباطاً معنوياً مع التميز الإداري وابعاده.

٣- ترتبط المهارات ارتباطاً معنوياً مع التميز الإداري وابعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التراسف الاستراتيجي وابعاده مع التميز الإداري تأثيراً معنوياً. ومن هنا تتفرع عدة فرضيات :

١- تؤثر الاتصالات تأثيراً معنوياً مع التميز الإداري وابعاده.

٢- تؤثر البنية التحتية تأثيراً معنوياً مع التميز الإداري وابعاده.

٣- تؤثر المهارات تأثيراً معنوياً مع التميز الإداري وابعاده.

٤- وصف مجتمع البحث وعينتها : يمثل مجتمع البحث أحد أبرز العناصر في منهجية البحث العلمي ويجب اعطاء هذا الجانب الاهمية

الكافية لأنه اساس اي عمل علمي رصين ، اذ ان في الدراسة الحالية قام الباحثان بمجموعة من الزيارات المتتالية لفنادق الدرجة الاولى في محافظة بغداد من اجل التعرف عن قرب واقع سير العمل داخلها ولقاء مجوعة من صناع القرار والقيادات والعاملين وهم العينة المختارة لمجال الدراسة ، اظهرت المعلومات أن عددهم (٥٠) فردا ورغبة الباحثان في تحري الدقة وأن يكون العمل ميداني واقعي مبني على شواهد حقيقة تم

توزيع (٥٠) استمارة استبيان وتم استرجاع (٤٣) استمارة استبانة بمعدل (٨٥%) من خلال تفريغ البيانات

٥- ادوات البحث : اعتمدت الدراسة على الجوانب النظرية والعملية ومجموعة من الادوات كما موضح ادناه

٦- ١-الجوانب النظرية : مجموعة من الباحثين والكتاب في المجال النظري حيث جمع مجموعة من الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث والمجلات والدوريات والمواقع الالكترونية (الانترنت)،الاجنبية والعربية والمحلية.

٧- ١- الجوانب العملية (التطبيقية) : شمل الجانب العملي التطبيقي مجموعه الادوات الاتية :

٨- أ - الاستبانة: تمثل الاداة الرئيسة التي استخدمت لأجل جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على متغيرات

الدراسة الرئيسة والفرعية منها عن طريق عدد الفقرات وأرقامها وقد قسمت الاستبانة الى قسمين ، تضمن القسم الاول المتغير المستقل (التراسف الاستراتيجي) اما القسم الثاني تتضمن المتغير التابع (التميز الاداري) وكان مجموع الفقرات واحد وعشرين فقره اذ استخدم في هذا

الجانب مقياس (ليكرت) الخماسي التي تتراوح درجات الاستجابة بين (٥) اتفق بشدة و (١) لا اتفق بشدة كما موضح في ادناه

٥	٤	٣	٢	١
أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة

المصدر : اعداد الباحثان

- مقاييس البحث :** تمكن الباحثان من الحصول على مقاييس جاهزة تشمل جميع متغيرات الدراسة الحالية كما يلي :
- ١- **التراصف الاستراتيجي :** اعتمد الباحث على مقياس (ابو ردن , عبد الرحمن ، ٢٠٢٠). لمعرفة موضوع بإبعاده (الاتصالات، والبنية التحتية، والمهارات)
 - ٢- **التميز الاداري:** استخدم الباحث مقياس (غازي ، 2014) للاطلاع ومعرفة الموضوع وإبعاده (المهارات الفنية، والمهارات التحليلية، والمهارات الادراكية)

المبحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات الدراسة

اولا : التراصف الاستراتيجي : يعد التراصف الاستراتيجي (Alignment Strategic) من المتطلبات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات، ويشير (Alagaraja, 2015; ٦) الى التراصف على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الذي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نشاطاتها ومواردها المختلفة، كما ان فهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرائق التي تعزز من الاستجابة للتغيرات البيئية هي التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، ومحاولة التخلص من جوانب الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن ووضع خطط وصياغة

اذ عرف (Gmsih, 2004: 10) التراصف الاستراتيجي هو نهج يهدف إلى مواءمة تطبيق التكنولوجيا في البيئة الخارجية مع استراتيجية المنظمة. بينما عرف (Eric, 2007: 27) مواءمة او ممارسة إدارية تهدف الى فهم أفضل لقوى ومزامنة التكنولوجيا مع اهداف المنظمة ومساراتها وأشار (Elhari & Bounabat, 2010: 180) الى التراصف الاستراتيجي هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويتمثل على انه اداة فعالة لضمان ان بيئة العمل تعد بيئة مناسبة وتكون دائما موضع اهتمام المنافسين. اذ تطرق (ثوابته، ٢٠١١: 17) الى تراصف الاستراتيجي : هي عملية المزامنة بين الاهداف واستراتيجيات المنظمة والموارد المتاحة ، وعرف (الحسنوي ، ٢٠١٩: ٦٠) التراصف الاستراتيجي : عبارة عن عملية مستمرة، تتطلب دعما الإدارة أعليا وعلاقات عمل جيدة لخلق أجواء عمل مناسبة وزرع البهجة بين اعضاء الفريق والإفراد العاملين، اضافة لذلك يجب ان تكون هناك قيادة قوية، وتحديدًا للأولويات، والثقة والتواصل الفعال، فضالً عن فهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية .

أهمية التراصف الاستراتيجي: تعمل منظمات الاعمال اليوم في ظل بيئة ديناميكية متغيرة تزداد فيها شدة المنافسة، وتنعكس هذه الحالة على المنظمات عامة سواء الإنتاجية منها او الخدمية اذ تزداد أهمية التراصف الاستراتيجي في ضل هذه البيئة، (ابو ردن ، عبد الرحمن ، ٢٠٢٠: ٢٠٠) وتسعى المنظمات لتوافق وتراصف اعمالها عن طريق وضع استراتيجيات اعمال ديناميكية مرنة مع الاخذ بالاعتبار التقنيات المتطورة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على حصتها السوقية وموقعها التنافسي وتمكنها من تقديم أفضل الخدمات او المنتجات باستمرار لمواجهة البيئة المضطربة وشديدة التنافسية (Luftman, 2000: 5).

ابعاد التراصف الاستراتيجي

١- **الاتصالات:** لاتصال هو لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communication) ويقصد به "تشارك المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة اشخاص (جلال الدين، ٢٠٠٩: ٣١) ، وعرفه قاموس أكسفورد بأنه" نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة، ويشير اليه (الشمري، ٢٠١٧: ٨٥) بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الافراد والجماعات الذين يعملون في منظمة واحدة من أجل إيجاد فهم مشترك لتحقيق هدف معين". الحظ (٨ ٢٠٠٩ Silvius): ان الاتصال الفعال عنصر رئيسي في تحقيق التراصف الاستراتيجي ويمكن اعتبار المنظمة "متراصفة عندما يكون لجميع الموظفين هدف مشترك ورؤية مشتركة وفهم كيف تدعم الاستراتيجية العامة أدوارهم الشخصية". يمكن مشاركة وجهات النظر المشتركة بين الموظفين عن طريق الاتصال الفعال الذي يفسر ويوضح احتياجات بعضهم البعض ورؤيتهم وقيمهم وأهدافهم وأساليبهم،

٢- **البنية التحتية** : في توليد القيمة، وتشتمل أساساً إن البنية التحتية تمثل عنصراً البنية التحتية على الهيكل التنظيمي، وانظمة الرقابة، وثقافة المنظمة، إذ يمكن للإدارة العليا أن أنه ينبغي النظر إلى الإدارة العليا تمارس سلطتها فيما يتعلق بتشكيل تلك الجوانب في المنظمة، على أنها جزء من هيكل المنظمة ، مما يمكنها من القيام بتشكيل البنية التحتية للمنظمة، وكذلك أداء كل النشاطات الأخرى المرتبطة بتوليد القيمة (العبادي آخرون ٢٠١٦ : ٢١٨) ويرى (Chevez,2010;17)، ضرورة توفير البنية التحتية المرنة لتحقيق الترافف الاستراتيجي الناجح، وتبني وتطبيق التقنيات والمعدات الحديثة المبتكرة، وتطوير عملية تحسين الأعمال، والمساهمة في تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للزبائن. ويشير الى ان من سمات البنى التحتية هي المقدرات، والتمكين، والتعبير القياسي، والشفافية، والمرونة والتكامل .

٣- **المهارات** : يشير مصطلح المهارات الى توفير القدرات الشخصية لدى الافراد العاملين كي يتمكنوا من ال لأداء الفاعل اساسياً قيام ببعض الاعمال على نحو جيد لذا تعتبر المهارات مطلباً لمعظم النشاطات البشرية، وتتمثل المهارات بالبراعة التي تمكن المديرين من أداء المهام المطلوبة منهم على نحو متميز وجيد انها تشمل جميع اعتبارات الموارد البشرية في المنظمة وتتضمن معايير المهارة، الابتكار، قيادة الأعمال ، البيئة الاجتماعية السياسية الثقة، التعليم، التدريب، الاستعداد للتغيير، التوظيف والاحتفاظ . (الشمري ، البرزنجي، ٢٠١٧: ٣٤١)

ثانياً: التميز الإداري

تحرص كافة المؤسسات الحكومية منذ النشأة على تحقيق أهدافها و رؤيتها الاستراتيجية لواقع ملموس لتحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة ومجالات عملها ، ومن الضروري أن نؤكد في البداية أن الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات ، بل هو حتمية فرضها على المؤسسة الموارد المائية عديد من الظروف والقوى الخارجية، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز هو نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في مؤسسة صغيرة أو كبيرة، حكومية أو غير حكومية ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط ، وإنما التميز في الأداء كضرورة ومن أجل البقاء والاستمرار ويمثل الأداء قدرة المؤسسات على بلوغ أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد حتى يتم الوصول للأداء المتميز (غازي، ٢٠١٤ : ٨). يرى (زايد، ٢٠٠٥ : ٥) أن مفهوم التميز الإداري قد تضمنته العديد من الكتب والمراجع العلمية والدراسات والبحوث والمحاضرات الجامعية، وهذا التعدد يعكس بدرجة أساسية أهمية اللفظ والمعنى معاً، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور كل جهودها لتحديد مفاهيم التميز الإداري.

كما يرى (محمد، ٢٠١٧ : ٥٥٣) أن لفظ التميز له مفهوم أخلاقي، تردد كثيراً في كتابات فلاسفة اليونان، ويحمل معان مختلفة. وقد اختلفت آراء المفكرين والعلماء المتمرسين باللغتين العربية والإنجليزية حول هذا المفهوم بعضهم اقترح التفوق ، وبعضهم اقترح التبريز، والامتياز والنجاح، كما أشار (Oakland,2001,3) إلى أن التميز الإداري هو القدرة على جمع وتنسيق عناصر: المنظمة وتفعيلها، بحيث تصل إلى أفضل الإنجازات التي تحقق رغبات وطموحات وتوقعات المنظمة وعناصرها".

وقد عرف (السلمي، ٢٠٠١ : ٨٠) التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة،

ويعرف (الدويري، ٢٠٠٦ : ٣١) التميز الإداري بأنه "مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الأهداف والقدرات والممارسات في المنظمة وتقودها إلى تحقيق أفضل الإنجازات".

ويشير (راغب، ٢٠١١ : ٦٠) إلى أن الإدارة المتميزة هي الإدارة التي تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها، والقدرة على بناء جملة من العلاقات الإنسانية بين أعضائها، وتعزيز روح العمل الجماعي، وإمكانية توفر الظروف الملائمة لأداء العمل، وأن تراعى الفروق الفردية عند توزيع الأعمال.

اهمية التميز الإداري

١- تطبيق الخدمة الأساسية التي تلبي الأساسيات التي يحتاجها متلقي الخدمات (الحريي ، ٢٠١٠ : ٥٤)

٢- تقديم الخدمة المتوقعة التي ترضى متلقي الخدمات كونها تقي بالاحتياجات كافة. (شحادة ، ٢٠١٤ : ٤١٣)

٣- يجب ان تكون الخدمة الموسعة التي ترضى متلقي الخدمات بأكثر مما يتوقعون، إذ فيها توسيع لتطلعاتهم وإرضائهم. (الصعيدي ،

٢٠١٨ : ٦٥)

١- مهارات فنية

المهارة الفنية هي التمكن من استخدام معرفة محددة ، أساليب ، وموارد في أداء عمل معين فمديرو الحسابات ، ومديرو المصانع .
(طلال ، شكر ، شهاب ، ٢٠٢٢ : ١٤٣)

٢- مهارات تحليلية

وتتضمن استخدام مداخل علمية أو أساليب لحل مشكلات إدارية هي قدرة على تشخيص وتقييم كل موقف يعايشه المدير ، وتحليله إلى عناصره وفهم دور كل عنصر وعلاقاته التبادلية مع العناصر أخرى الحاكمة .
وهي لازمة لحسن فهم وإدراك الموقف (أو المشكلة) وتطوير خطة عمل مناسبة . وتعد هذه المهارات لازمة بشكل خاص للنجاح في صنع قرارات تسهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها المدير (ابن حارب ، ٢٠١٧ : ٥٢)

٣- مهارات إدراكية

وهي مهارات تشكلها القدرة على الرؤية الشاملة . رؤية عناصر الموقف والقوى المؤثرة وعلاقتها التفاعلية مع بعضها . وتشخيص الموقف في توقيت معين . وفي مدخل النظم حيث يتألف النظام من نظم فرعية أصغر تربطها علاقات تأثير وتتأثر تبادلية بين بعضها البعض وبينها وبين النظام ككل لتحقيق الأهداف التنظيمية يحتاج المدير لمهارة إدراك موقف النظام ككل ، وإدراك مدى الحاجة للتغيير . (الجعبري ، ٢٠٠٩ : ٣٨)

الجانب التطبيقي للبحث المخرجات الإحصائية الوصفية لمتغيري البحث

في هذا المبحث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لفقرات الدراسة، المتغير المستقل (التراصف الاستراتيجي) وابعاده والمتغير التابع (التميز الاداري) وابعاده.

أولاً: المتغير المستقل التراصف الاستراتيجي

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات التراصف

الاستراتيجي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١.	3.66	0.944	أتفق
٢.	3.676	0.895	أتفق
٣.	3.68	0.905	أتفق
٤.	3.631	0.914	أتفق
٥.	3.712	0.913	أتفق
٦.	3.68	0.971	أتفق
٧.	3.722	0.938	أتفق
٨.	3.612	0.991	أتفق
٩.	3.615	0.923	أتفق
الإجمالي	3.665333	0.932667	أتفق

الجدول من عمل الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (١٧) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات متغير التراصف الاستراتيجي بلغ ما مقداره (3.665333) وهو يقع ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (0.932667) وهذا يشير إلى عدم تشتت

الاجابات، كون متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً لدى أفراد العينة على فقرات متغير الترافصف الاستراتيجي ومفهومها لتحقيق أهداف المنظمة والذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير. ثانياً: المتغير التابع (التميز الاداري)

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات المتغير التابع التميز الاداري

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
١.	3.586	1.053	أتفق
٢.	3.576	1.036	أتفق
٣.	3.55	1.119	أتفق
٤.	3.595	1.002	أتفق
٥.	3.584	0.963	أتفق
٦.	3.667	0.973	أتفق
٧.	3.68	0.957	أتفق
٨.	3.683	0.947	أتفق
٩.	3.621	0.983	أتفق
الإجمالي	3.615778	1.003667	أتفق

الجدول من عمل الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

يتضح من الجدول (١٨) ان المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات التميز الاداري بلغ ما مقداره (3.615778) وهو يقع ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم، وبلغ الانحراف المعياري (1.003667) وهذا يشير إلى عدم تشتت الاجابات، وأن متوسطات جميع فقرات هذا المتغير وقعت ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً لدى افراد العينة على فقرات متغير التميز الاداري ومفهومه والتطبيق العملي له داخل المنظمة الذي عبرت عنه عبارات هذا المتغير.

اختبار فرضيتي الدراسة الرئيسيتين والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

سيتم في هذا المبحث التحقق من كل فرضية على حدة، ولهذا الغرض تم حساب الارتباط بين المتغير المستقل وعلاقته مع المتغير التابع لبيان طبيعة الارتباط من حيث القيمة والاتجاه والمعنوية، وقد تم استعمال الانحدار الخطي البسيط لبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وفيما يلي عرض تفصيلي للتحقق من فرضيتي الدراسة:

الفرضية الرئيسة الاولى: وتتص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الترافصف الاستراتيجي (كعامل مستقل) والتميز الاداري (كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث "

ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الترافصف الاستراتيجي والتميز الاداري على ضوء اختبار الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصالات والتميز الاداري في المنظمة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية والتميز الاداري في المنظمة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات وتميكن العاملين في المنظمة قيد البحث.

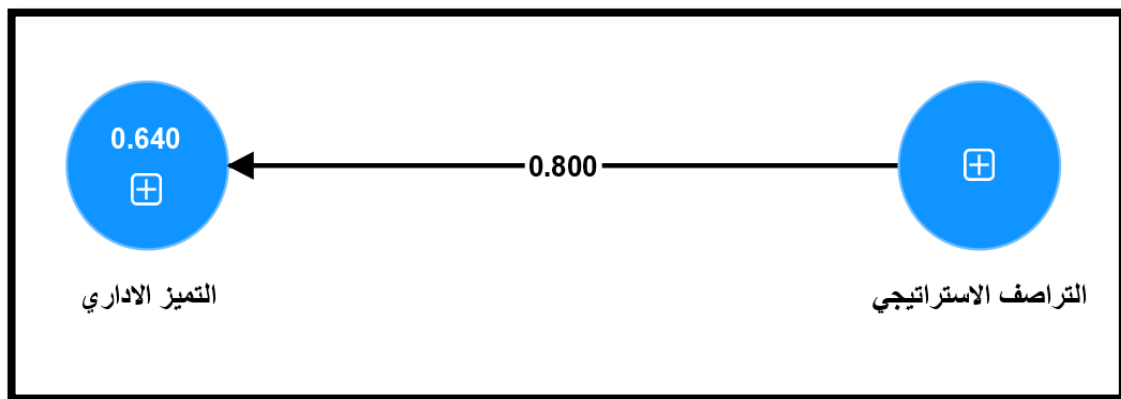
الجدول (3) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين الترافصف الاستراتيجي والتميز الاداري

المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصالات	٠.672**	0.01
البنية التحتية	٠.٦٧١**	0.01
المهارات	٠.647**	0.01
إجمالي الترافف الاستراتيجي	0.792**	0.01

ومن خلال الجدول رقم (١٨) يتضح ما يأتي:

- ١- ترتبط الاتصالات ارتباطاً موجباً قوياً ومعنوياً (0.672) على مستوى دلالة (0.01) مع التميز الإداري، وهذا يعني أنه كلما زاد توجه المنظمة نحو الاتصالات كلما ارتفعت مؤشرات التميز الإداري، وعلى ضوء ذلك نتحقق
- ٢- الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصالات والتميز الإداري في المنظمة قيد البحث ".
- يرتبط البنية التحتية ارتباطاً موجباً قوياً ومعنوياً (0.671) على مستوى دلالة (0.01) مع التميز الإداري، وهذا يعني أنه كلما زادت التركيز على تغطية البنية التحتية كلما ارتفع التميز الإداري، وعلى ضوء ذلك نتحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية ويمكن العاملين في المنظمة قيد البحث ".
- ٣- ترتبط المهارات ارتباطاً موجباً قوياً ومعنوياً (0.647) على مستوى دلالة (0.01) مع التميز الإداري، وهذا يعني أنه كلما زادت المهارات كلما ارتفع التميز الإداري وعلى ضوء ذلك نتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات والتميز الإداري في المنظمة قيد البحث ".
- ولغرض التأكد من قوة علاقة الارتباط بين إجمالي المتغير المستقل المتغير التابع تم قياس معامل الارتباط والذي بلغ ما قيمته (0.792) على مستوى دلالة (0.01)، وعلى ضوء هذا وصحة الفرضيات الفرعية الأربع، فأنا نقول بصحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الترافف الاستراتيجي (كعامل مستقل) والتميز الإداري (كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث ".

الفرضية الرئيسية الثانية: الفرضية الرئيسية الثانية على أن "الترافف الاستراتيجي له تأثير ايجابي معنوي في التميز الإداري" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (٨) ادناه:



شكل (٨) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (٢٠) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

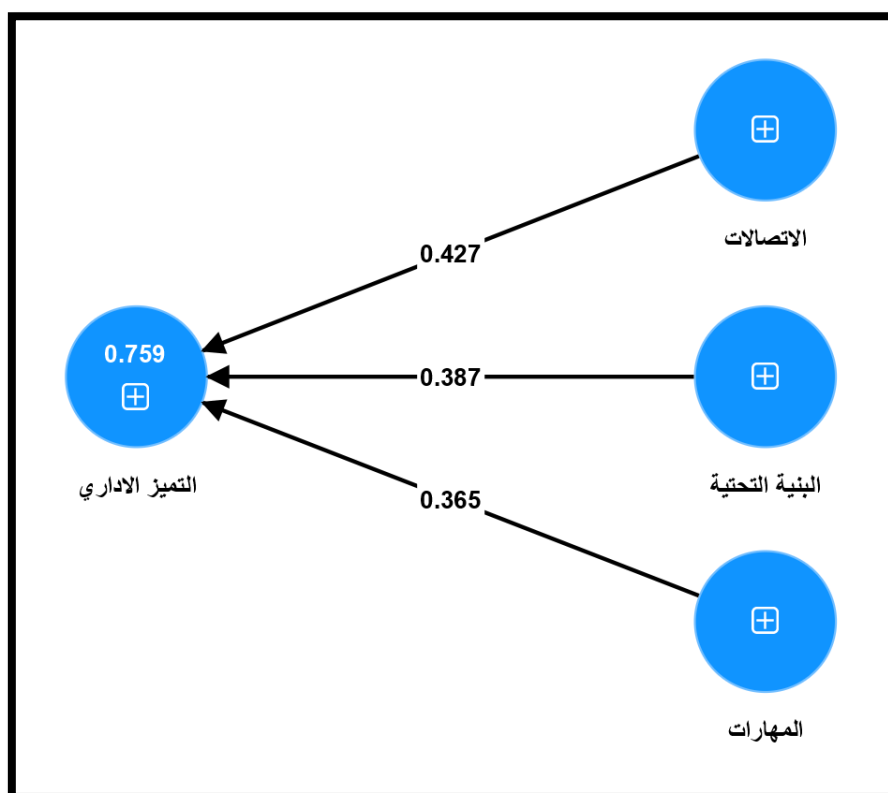
جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.045	H2	X→Y	١	٠.٨٠٠	19.82	0	قبول	2.98	0.64	0.608

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل بأن معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلي ٠.٠٤٥ ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (٢٠) الى ان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ ٠.٨٠٠ وبمعامل تحديد R² (تفسير) قدره ٠.٦٤ وللتحقق من معنوية معامل المسار فان كل من قيمة t و p تحقق الحدود المطلوبة في الجدول (١٧) مما يدل على معنوية العلاقة وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3) فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في

الشكل (٩) ادناه:



شكل (٩) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (٢١) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
٠.٠٦٩	H2-1	X1→Y	2.01	0.427	10.724	0	قبول	0.811	0.759	0.719
	H2-2	X2→Y	1.818	0.387	9.784	0	قبول	0.658		

		0.778	قبول	0	8.674	0.365	1.900	X3→Y	H2-3	
--	--	-------	------	---	-------	-------	-------	------	------	--

المصدر : مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلي ٠.٠٥٩ ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (٢١) الى ان معاملات المسار للفرضيات (H2-1, H2-1, H2-3) قد حققت القيم المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، كذلك فان معامل التحديد فكانت قيمته ٧٥٪.

نتائج الدراسة :

أولاً: الاستنتاجات

- ١- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تقدم بعد الاتصالات على بقية ابعاد التراصيف الاستراتيجي وهذا يدل على ان فنادق الدرجة الاولى تستخدم الوسائل التكنولوجية الحديثة كمصدر من مصادر الاساسية لتوظيف.
- ٢- تبين ان هناك اهتمام جيد من قبل الادارة العليا في فنادق الدرجة الاولى بتنفيذ عملية الاستقطاب عن طريق الاعتماد على مخرجات التعليم من الجامعات والمعاهد لسد شواغرها الوظيفية لأنها تعتبر من مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يساعد عينة البحث في الحصول على اصحاب الاختصاص وذوي مهارة مرتفعة مما يؤدي في نهاية المطاف الى نجاح عملية الاستقطاب.

- ٣ - اظهرت نتائج التحليل الاحصائي قلة اهتمام فنادق الدرجة الاولى بتقييم المهارات في عملية استقطاب التراصيف الاستراتيجي ذلك بسبب ضعف وسائل التقييم المستخدمة وعدم دقتها يودي ذلك الى عدم تنفيذ الاستقطاب وفق الاهداف المرسومة مسبقا .
- ٤-اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير لتوظيف التراصيف الاستراتيجي في تعزيز التميز الإداري في فنادق الدرجة الاولى.

ثانياً : التوصيات

- ١- تعزيز دور الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التراصيف الاستراتيجي في فنادق الدرجة الاولى لانها تمثل مصدر اساسي للتوظيف وكذلك تساعد في الحصول على افضل المرشحين للوظائف في وقت وكلفة اقل مما يسهم تحقيق الاهداف الرسومه ضمن المدة الزمنية محددة .
- ٢- ضرورة اهتمام الادارة العليا في تنفيذ عملية التراصيف الاستراتيجي من خلال النهوض بالمنظمات الفندقية وزيادة كفاءة الخرجين واعتماد الجانب التطبيقي وعدم الاكتفاء بالجوانب الشفهية وذلك لسد الشواغر الوظيفية في عينة البحث
- ٣- ضرورة الاهتمام بأبعد بتقييم المهارات كونه جاء في المرتبة الاخيرة من بين ابعاد التراصيف الاستراتيجي من خلال تبني الاليات الاتية :
 - أ. وضع معايير الاداء تكون قادرة على قياس اداء المرشحين للوظائف بشكل فعال
 - ب. تشكيل لجان مهنية مختصة تكون مهمتها الرئيسية تقييم الاداء
 - ج. اقامة ورش عمل تفاعلية في فنادق الدرجة الاولى .
 - د. اقامة دورات تدريبية مستمرة للعاملين لتطوير مهاراتهم وتضيف ميزة تنافسية لعينة البحث .
- ٤- التوظيف الامثل للتأثير الكبير للتراصيف الاستراتيجي في تعزيز التميز الإداري في فنادق الدرجة الاولى .

المصادر :

اولاً : المصادر العربية

- ١- غازي، علي علي (٢٠١٤م). الممارسات التطبيقية لمعيار الموارد والشراكات كأحد معايير الممكنات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة القائد الناجح، سلسلة التميز، ع(٣)، ٨- ١٢
- ٢- الشمري، محمد هبر(٢٠١٧م). "إدارة الجودة الشاملة ودورها في الارتقاء بالعمل". مجلة القراءة والمعرفة مصر ع (١٦٧)، ١١٧ - ١٣٦
- ٣- الصعیدی، هند أحمد (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد ٤ (١٩)، ١٥٥-٢٢٥.
- ٤- زايد، عادل(٢٠٠٥). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية القيادية .

- ٥- شحاذة، يوسف يعقوب (٢٠١٤). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية"، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد بالعراق، ع (١٠٩)، ٤٣٠-٤٠٥.
- ٦- الدويري، غسان غريب سعد (٢٠٠٦). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٧- راغب، راغب احمد (٢٠١١) القيادة التربوية في القطاع المدرسي، عمان : دار البداية للنشر والتوزيع.
- ٨- ابن حارب، عبد الله سلطان (٢٠١٧). اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء في إمارة الشارقة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٤)، ١٤٥-١٦١.
- ٩- الحريري، رافده عمر (٢٠١٠م). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ١٠- محمد، عاصم أحمد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارات الإشراف التربوية بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد (٤٨)، ٣٥٣-٣٩٢.
- ١١- الجعبري ، تغريد (٢٠٠٩) ادارة التميز في تطوير اداء المؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير في كلية الدراسات العليا ، جامعه محمد الخليل ، فلسطين
- ١٢- طلال ، عمر ، شكر ، سرمد ، شهاب ، بدراء ، (٢٠٢٢) ادارة التميز كمدخل لتطوير الاداء الاداري للعاملين في قسم الانشطة الطلابية لجامعه بغداد ، بحث منشور في مجلة العلوم الرياضية ، المجلد ١٤ ، العدد ٥٣ ، العراق
- ١٣- ثوابته، حسن محمد حسن، (٢٠١١) أثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن
- ١٤- جلال الدين، بوعطيط، (٢٠٠٩) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة-الجزائر
- ١٥- الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين، (٢٠١٩) التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في المنظمات دراسة تحليلية لآراء من اعضاء مجالس الكليات في جامعة ذي قار ، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء ، كربلاء-العراق
- ١٦- العبادي، هاشم فوزي، غزاي، ماجد جبار، الذبحاوي، عامر عبد كريم، (٢٠١٦) التراصف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني/جامعة الكوفة، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد ٦٤ ، العدد ٣٨
- ١٧- الشمري، سرمد حمزة جاسم، البرزنجي، احمد محمد فهمي، الحياي، بشير إسماعيل محمود، (2017)المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12 العدد ٣٥ ، العراق
- ١٨- ابو رذن ، ايمان ، عبد الرحمن ، احمد (٢٠٢٠) امكانية تبين مدخل التراصف الاستراتيجي وفقا لابعاد نموذج ليقث ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء اقسام والشعب في كلية النور الجامعه ، بحث منشور في جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٦ ، العدد ٥١ ، العراق
- ١٩- السلمي ، قاسم (٢٠٠١) دور التميز الاداري في تطوير الصناعات الكهربائية ، رساله ماجستير في جامعه الملك السعود , السعودية .

ثانيا : المصادر الاجنبية

20- Oakland ,J.(2001).Tatal Organizational Excellence: Achieving World- class Performance .USA :Butterworth- Heinemann.

- 21- Alagaraja, Meera., Rose, Kevin., Shuck, Brad., and Bergman, Matt., (2015), Unpacking Organizational Alignment: The View from Theory and Practice Journal of Organizational Learning and Leadership, Vo. 13, NO. 1
- 22- Chevez, Norman Vargas., (2010), A Unified Strategic Business and IT Alignment Model: A Study in the public universities of Nicaragua, Licentiate thesis, Royal Institute of Technology, KTH, Stockholm, Sweden
- 23.. Gmsih., (2004), groupement pour la modernisation du Systèmed'Information hospitalir, Alignement stratégique du Système d'Information des Etablissements de Santé, Définitions des concepts et méthodologie appliquée à l'étude., Paris. 7. K.
- 24- Elhari, B. Bounabat., (2010), Strategic Alignment Assessment Based on Enterprise Architecture, International Conference on Information Management and Evaluation, 179-187.
- 25- Luftman, Jerry., (2000), Assessing Business-IT Alignment Maturity Communications of the Association for Information Systems: Vol. 4, Article 14.
- 26- slvius, A.J.Gilbert., Waal, Benny de., and Smit, Jakobus., (2009), Business and IT Alignment; Answers and Remaining Questions Conference Paper · January 2009.
- 27- Chevez, Norman Vargas., (2010), A Unified Strategic Business and IT Alignment Model: A Study in the public universities of Nicaragua, Licentiate thesis, Royal Institute of Technology, KTH, Stockholm, Sweden.