



## الترافق الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الاداري دراسة استطلاعية الآراء

عينه من العاملين في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد

م. م. احمد رحمن 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 التوافق الاستراتيجي كمتغير مستقل في التميز الاداري كمتغير تابع في فنادق الدرجة الاولى ومن ثم محاولة الخروج بعدد من التوصيات التي تسهم في تعزيز التميز الاداري للعاملين في الفنادق وانطلاقاً من أهمية موضوع الدراسة ، وأهمية منظمات ولاسيما الفندقة منها منها قيد دراسة افرادها ومجتمع ما له من تأثير جوهري في نشاطهم ، فاعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل اراء عينة من قيادات الفندقة المتمثلة بواقع (٥٠) استبانة موزعه على ( مدير عام معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مدير شعبة ) وزعت عليهم بشكل شامل ، فاستلم الباحث منها (٤٣) استبانة ، وعند تقييغها استبعدت (٧) استبيانات 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 : التوافق الاستراتيجي ، التميز الاداري ، فنادق الدرجة الأولى في مدينة 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 التوافق الاستراتيجي من خلال القيادة الذكية بين الافراد وتكون بصورة متساوية وبدون المحسوبيات والتي من شأنها تؤدي الى اضعاف المنظمات الفندقة ومن ثم تضائلاها وفشلها وهنا يأتي دور القيادة لتحفيز العاملين ليكونوا مبدعين في عملهم ، لذا لابد من البحث تبني مدخل حديث ومن هذه المداخل ( التوافق الاستراتيجي ) الذي من خلاله يوحد جهود العاملين ومواردهما التنظيمية مع استراتيجيتها .

أن التميز الادري 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 توفير الظروف الملائمة لأداء أعمالهم، وأن تراعي الفروق الفردية عند توزيع الأعمال. وبناءً على ذلك فإن الدراسة الحالية تكشف عن أهمية التوافق الاستراتيجي وتأثيره بالتميز الإداري لدى العاملين في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد .

### منهجية البحث

**أولاً: مشكلة الدراسة**

تتجسد مشكلة البحث بأن عينة البحث ليس لديها الإلمام الشامل بمفهوم الترافق الاستراتيجي وما ينتج عنه من انعكاسات تؤدي إلى تحسين أداء العمليات الإنتاجية ونشر السمعة التنظيمية وكذلك فهم العناصر الرئيسية المطلوبة من خلال نشر مفهوم الترافق الاستراتيجي وكل ما تم ذكره ينعكس على واقع العينة المبحوثة من تدني وسوء في خدماتهم المقدمة وحصتهم السوقية ، وبناء على ما سبق ذكره لقد وجدنا من الضروري تسليط الضوء على مفهوم الترافق الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز الإداري ، لذا فإن التساؤلات أدناه تعبّر عن **المشكلة الأساسية للبحث** :

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

**ثانياً : اهداف الدراسة :**

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

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

**ثالثاً : أهمية الدراسة :**

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

كما توضح أهميتها أيضاً في النتائج التي يأمل الباحثان للتوصيل إليها ، والتي سوف تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز الإداري في فنادق الدرجة الأولى وتحسين كافة الخدمات المقدمة فيها ، وكسب ثقة ورضا العاملين فيها ، وأيضاً التحسين المستمر من خلال التطور بكافة أقسامها وبالتالي تزويد عينة البحث بقوى عمل مؤهلة لذلك .

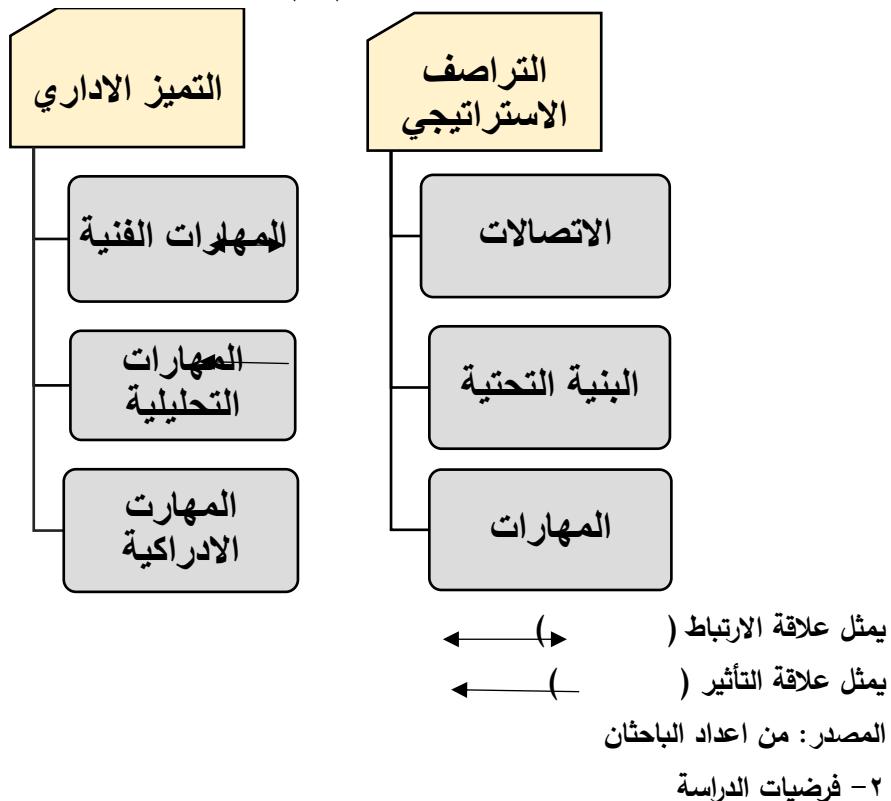
**رابعاً : مخطط الدراسة وفرضياتها**

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

**شكل ( ١ ) مخطط البحث**



**الفرضية الرئيسية الأولى:** يرتبط التوافق 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 التوافق 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 وعيتها :** يمثل مجتمع البحث أحد ابرز العناصر في منهجية البحث العلمي ويجب اعطاء هذا الجانب الاممية 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 العمل داخلها ولقاء مجموعة 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) استماراة استبيان وتم استرجاع (٤٣) استماراة استبيان بمعدل (٨٥%) من خلال تقييم البيانات

- **ادوات البحث :** اعتمدت الدراسة على الجوانب النظرية والعملية ومجموعة من الادوات كما موضح ادناه
- **١-الجوانب النظرية :** مجموعة من الباحثين والكتاب في المجال النظري حيث جمع مجموعة من الكتب والرسائل والاطاريين والبحوث والمجلات والدوريات والموقع الالكتروني ( الانترنت)، الاجنبية والعربية وال محلية.
- **٢- الجوانب العملية(التطبيقية) :** شمل الجانب العملي التطبيقي مجموعه الادوات الآتية :
- **أ - الاستبانة:** تمثل الاداة الرئيسية التي استخدمت لأجل جمع وتحليل البيانات والمعلومات وتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية منها عن طريق عدد الفقرات وأرقامها وقد قسمت الاستبانة الى قسمين ، تضمن القسم الاول المتغير المستقل (التوافق الاستراتيجي) اما القسم الثاني تتضمن المتغير التابع (التميز الإداري ) وكان مجموع الفقرات واحد وعشرين فقره اذ استخدم في هذا الجانب مقياس ( ليكرت ) الخمسي التي تتراوح درجات الاستجابة بين (٥) اتفق بشدة و (١) لا اتفق بشدة كما موضح في ادناه

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

المصدر : اعداد الباحثان

**مقاييس البحث :** تمكن الباحثان من الحصول على مقاييس جاهزة تشمل جميع متغيرات الدراسة الحالية كما يلي :

- ١- **الترافق الاستراتيجي :** اعتمد الباحث على مقاييس (ابو ردن ، عبد الرحمن ٢٠٢٠، ) لمعرفة موضوع بإبعاده (الاتصالات، والبنية التحتية، والمهارات)
- ٢- **التميز الاداري:** استخدم الباحث مقاييس(غاري ، ٢٠١٤) للاطلاع ومعرفة الموضوع وإبعاده (المهارات الفنية، والمهارات التحليلية، والمهارات الادراكية)

## **البحث الثاني الجانب النظري لمتغيرات الدراسة**

اولا : **الترافق الاستراتيجي :** يعد التوافق الاستراتيجي (Alignment Strategic) من المتطلبات الرئيسية التي تهتم بها المنظمات، ويشير (Alagaraja, 2015) إلى التوافق على انه فهم المنظمة لبيئتها الداخلية الذي يضمن لها القدرة على تشخيص جوانب القوة والضعف في نشاطاتها ومواردها المختلفة، كما ان فهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وأن أفضل الطرائق التي تعزز من الاستجابة للتغيرات البيئية هي التي تسمح بتنمية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها من أجل 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) التوافق الاستراتيجي هو نهج يهدف إلى مواءمة تطبيق التكنولوجيا في البيئة الخارجية مع استراتيجية المنظمة. بينما عرف (Eric, 2007: 27) موائمة او ممارسة إدارية تهدف الى فهم أفضل لقوى ومتانة التكنولوجيا مع اهداف المنظمة ومساراتها وأشار (Elhari & Bounabat, 2010: 180) إلى التوافق الاستراتيجي هو بذل الجهد للوصول إلى مستوى أفضل، ويتمثل على انه اداة فعالة لضمان ان بيئه العمل تعد بيئه مناسبة وتكون دائماً موضع اهتمام المنافسين. اذ تطرق (ثوابته، ٢٠١١: ١٧ . . ٢٠١٩: ٦٠) ترافق الاستراتيجي : هي عملية المزامنة بين الاهداف واستراتيجيات المنظمة والموارد المتاحة ، وعرف (الحسناوي ، ٢٠١٩) التوافق الاستراتيجي : عبارة عن عملية مستمرة، تتطلب دعماً الإدارة العليا وعالقات عمل جيدة لخلق أجواء عمل مناسبة وزرع البهجة بين اعضاء الفريق والإفراد العاملين، اضافة لذلك يجب ان تكون هناك قيادة قوية، وتحديداً للأولويات، والنقدة والتواصل الفعال، فضلاً عن فهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية .

**أهمية التوافق الاستراتيجي:** تعمل منظمات الاعمال اليوم في ظل بيئه ديناميكية متغيرة تزداد فيها شدة المنافسة، وتعكس هذه الحالة على المنظمات عامة سواء الإنتحاجية منها او الخدمية اذ تزداد أهمية التوافق الاستراتيجي في ضل هذه البيئة، (ابو ردن ، عبد الرحمن ، ٢٠٢٠: ٢٠٠) وتسعي المنظمات لتوافق وترافق اعمالها عن طريق وضع استراتيجيات اعمال ديناميكية مرنة مع الاخذ بالاعتبار التقنيات المتغيرة 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).

### **بعد التوافق الاستراتيجي**

١- **الاتصالات:** لاتصال هو لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية (Communication) ويقصد به "تشارك المعنى وجعله عاماً 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 (الشمرى، ٢٠١٧: ٨٥) بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات الذين يعملون في منظمة واحدة من أجل إيجاد فهم مشترك لتحقيق هدف معين". الحظ (Silvius ٢٠٠٩: ٨) : ان الاتصال الفعال عنصر رئيسي في تحقيق التوافق 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 أساسياً إن البنية التحتية تمثل عنصراً البنية التحتية على الهيكل التنظيمي، وانظمة الرقابة، وثقافة المنظمة، اذ يمكن للادارة العليا أن ينبعى 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 اداء كل النشاطات الأخرى المرتبطة بتوليد القيمة (العابدي آخرون ٢٠١٦ : ٢١٨) ويري (Chevez, 2010: 17)، ضرورة توفير البنية التحتية المرنة لتحقيق التراصيف 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، والتمكن، والتعبير القياسي، والشفافية، والمرنة والتكامل .

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

#### **ثانياً: التميز الإداري**

تحرص كافة المؤسسات الحكومية منذ النشأة على تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية لواقع ملموس لتحقيق طموحاتها والتى تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع من مختلف أنشطة و مجالات 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 (غاري، 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 معًا ، ولهذا السبب خصصت مداخل الإدارة المختلفة عقب العصور كل جهودها تحديد مفاهيم التميز الإداري .

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

وقد عرف (السلمي ، ٢٠٠١ ، ٨٠ : ٢٠٠١) التميز الإداري بأنه حالة من الإبداع والتقوّق التنظيمي تتحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسييرية 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 : ٢٠٠٦) 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 : ٢٠١١) 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 تراعي الفروق الفردية عند توزيع الأعمال.

#### **أهمية التميز الإداري**

**١- تطبيق الخدمة الأساسية التي تلبى الأساسيات التي يحتاجها متلقى الخدمات ( الحريري ، ٢٠١٠ : ٥٤)**

**٢- تقديم الخدمة المتوقعة التي ترضى متلقى الخدمات كونها تفي بالاحتياجات كافة. ( شحادة ، ٢٠١٤ : ٤١٣)**

**٣- يجب ان تكون الخدمة الموسعة التي ترضى متلقى الخدمات بأكثر مما يتوقعون، إذ فيها توسيع لطلعاتهم وإرضائهم. ( الصعيدي ، ٢٠١٨ : ٦٥)**

المهارة الفنية هي التمكن من استخدام معرفة محددة ، أساليب ، وموارد في أداء عمل معين فمدورو الحسابات ، ومديروا المصانع .  
 ( طلال ، سكر ، شهاب ، ٢٠٢٢ ، ٢٠٢٣ : ١٤٣ )

وتتضمن استخدام مدخل علمية أو أساليب لحل مشكلات إدارية هي قدرة على تشخيص وتقييم كل موقف يعاشه 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 : ٢٠١٧)

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 يتتألف النظام من نظم فرعية أصغر تربطها علاقات تأثير وترتباً 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 : ٢٠٠٩)

## **الجانب التطبيقي للبحث المذجات الإحصائية الوصفية لمتغير البحث**

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

الجدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة لاستجابات أفراد البحث على فقرات الترافق الاستراتيجي

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

**الجدول من عمل الباحثان بالاعتماد على بيانات الاستبيان**

يتضح من الجدول (١٧) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات افراد العينة على فقرات متغير الترافق الاستراتيجي بلغ ما مقداره (3.665333) وهو يقع ضمن مستوى (أتفق) في معيار الحكم، ويبلغ 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 التراصفي 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

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

**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 المتبعة عنها

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

**الفرضية الرئيسية الاولى:** وتتص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التراصفي الاستراتيجي (كعامل مستقل) والتميز الاداري

"(كعامل تابع) في المنظمة قيد البحث "

ولبيان قبول الفرضية من عدمها تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التراصفي 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 وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث.

**الجدول (3) المخرجات الاحصائية للعلاقة بين التراصفي الاستراتيجي والتميز الاداري**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير
0.01	0.672**	الاتصالات
0.01	0.671**	البنية التحتية
0.01	0.647**	المهارات
0.01	0.792**	إجمالي الترافق الاستراتيجي

ومن خلال الجدول رقم (١٨) يتضح ما يأتي:

١- ترتبط الاتصالات ارتباطاً موجباً قوياً ومحظوظاً (0.672) على مستوى دلالة (0.01) مع التمييز الإداري، وهذا يعني أنه كلما زاد توجه المنظمة نحو الاتصالات كلما ارتفعت مؤشرات التمييز الإداري، وعلى ضوء ذلك تتحقق

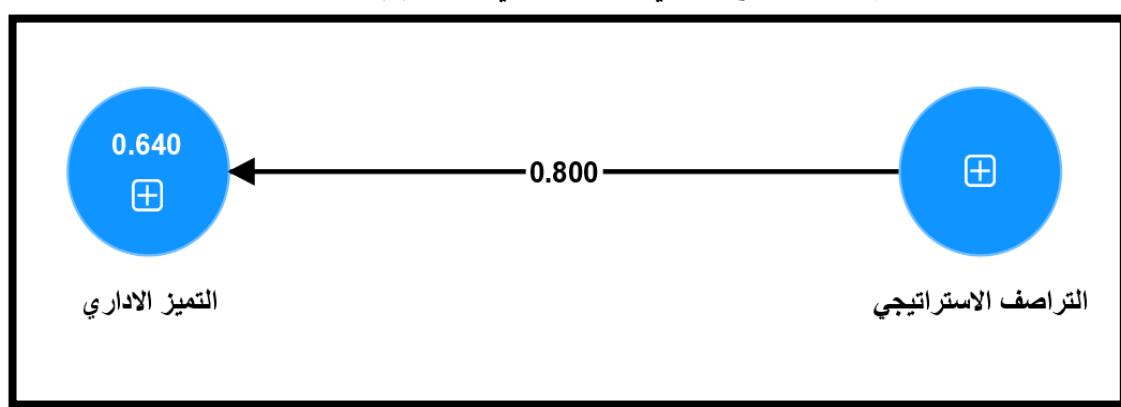
٢- الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تتصل على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصالات والتمييز الإداري في المنظمة قيد البحث ".

يرتبط البنية التحتية ارتباطاً موجباً قوياً ومحظوظاً (0.671) على مستوى دلالة (0.01) مع التمييز الإداري، وهذا يعني أنه كلما زادت التركيز على تغطية البنية التحتية كلما ارتفع التمييز الإداري، وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تتصل على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين البنية التحتية وتمكين العاملين في المنظمة قيد البحث ".

٣- ترتبط المهارات ارتباطاً موجباً قوياً ومحظوظاً (0.647) على مستوى دلالة (0.01) مع التمييز الإداري، وهذا يعني أنه كلما زادت المهارات كلما ارتفع التمييز الإداري وعلى ضوء ذلك تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى وبذلك نقبل الفرضية التي تتصل على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المهارات والتمييز الإداري في المنظمة قيد البحث .

ولعرض التأكيد 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، فأنتنا نقول بصحبة الفرضية الرئيسية الأولى التي تتصل على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الترافق الاستراتيجي (عامل مستقل) والتمييز الإداري (عامل تابع) في المنظمة قيد البحث .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** الفرضية الرئيسية الثانية على أن "الترافق الاستراتيجي له تأثير إيجابي معنوي في التمييز الإداري" لغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي وكما يظهر في الشكل (٨) أدناه:



شكل (٨) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

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

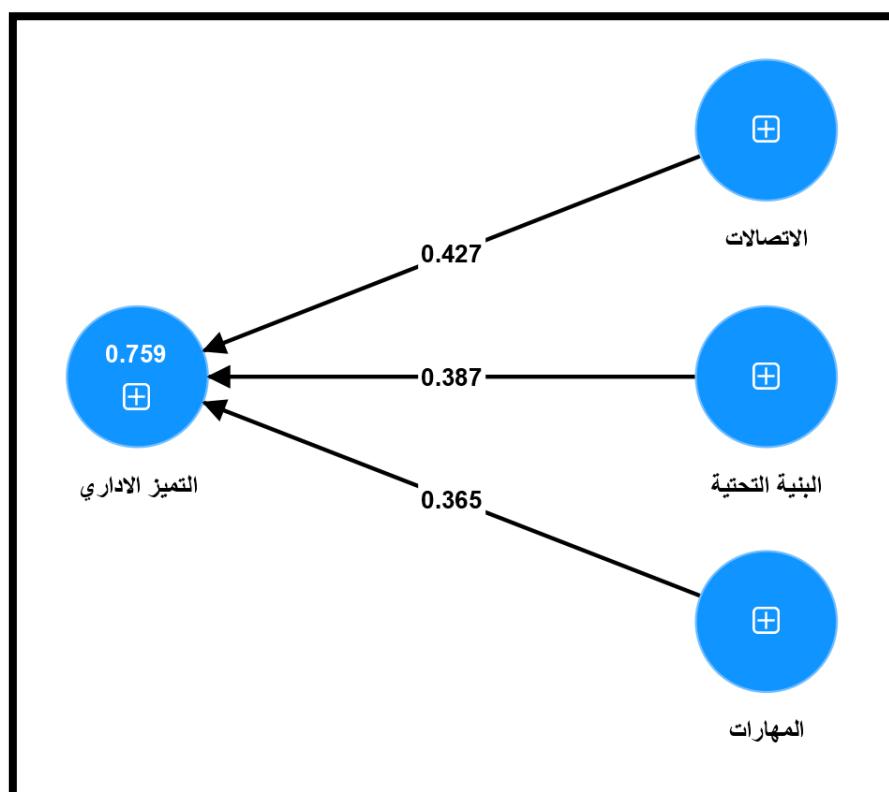
$R^2$ المعدل	معامل التحديد $R^2$	حجم التأثير $f^2$	نتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.608	0.64	2.98	قبول	0	19.82	.00800	1	X→Y	H2	0.045

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل بان معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد (SRMR) قد بلغت قيمته للأنموذج الهيكلی ٠٠٠٤٥ ولذا فهو يحقق القيمة المقبولة لجودة المطابقة. في حين يشير الجدول (٢٠) الى ان معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ ٠٠٨٠٠ وبمعامل تحديد  $R^2$  (تفسير) قدره ٠٠٦٤ 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.

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

الشكل (٩) ادناه:



شكل (٩) الانموذج الهيكلی لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

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

$R^2$ المعدل	معامل التحديد $R^2$	حجم التأثير $f^2$	نتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	VIF	المسار	الفرضية	جودة المطابقة SRMR
0.719	0.759	0.811	قبول	0	10.724	0.427	2.01	X1→Y	H2-1	0.0069
		0.658	قبول	0	9.784	0.387	1.818	X2→Y	H2-2	

		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 ٠٠٥٩ 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 :**

#### **اولاً: الاستنتاجات**

- ١- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي تقدم بعد الاتصالات على بقية ابعاد التراصف 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 التراصف الاستراتيجي ذلك بسب ضعف وسائل التقييم المستخدمة وعدم دقتها يؤدي ذلك الى عدم تنفيذ الاستقطاب وفق الاهداف المرسومة مسبقا .
- ٤- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير كبير لتوظيف التراصف الاستراتيجي في تعزيز التميز الإداري في فنادق الدرجة الاولى.

#### **ثانياً : التوصيات**

- ١- تعزيز دور الوسائل التكنولوجية الحديثة المستخدمة في التراصف الاستراتيجي في فنادق الدرجة الاولى لأنها تمثل مصدر اساسي للتوظيف وكذلك تساعد في الحصول على افضل المرشحين للوظائف في وقت وكلفة اقل مما يسهم تحقيق الاهداف الرسمية ضمن المدة الزمنية محددة .
- ٢- ضرورة اهتمام الادارة العليا في تنفيذ عملية التراصف 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 تقييم المهارات كونه جاء في المرتبة الاخيرة من بين ابعاد التراصف الاستراتيجي من خلال تبني الاليات الآتية :
  - 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 لعاملين لتطوير مهاراتهم وتضييف ميزة تنافسية لعينة البحث .
- ٤- التوظيف الامثل للتأثير الكبير للتراصف الاستراتيجي في تعزيز التميز الإداري في فنادق الدرجة الاولى .

**المصادر:**

#### **اولاً : المصادر العربية**

- ١- غازى، على على (٢٠١٤م). الممارسات التطبيقية لمعايير الموارد والشراكات كأحد معايير المكبات لتحقيق التميز المؤسسي، مجلة القائد الناجح، سلسلة التميز ، ع(٣)، ٨-١٢
- ٢- الشمرى، محمد هبر(٢٠١٧م). إدارة الجودة الشاملة ودورها فى الارتقاء بالعمل". مجلة القراءة والمعرفة مصر ع (١٦٧)، ١١٧ - ١٣٦
- ٣- الصعیدی، هند احمد (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدارس 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 .

## مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٤) العدد (٨) كانون الاول لسنة ٢٠٢٥

- ٥ شحادة، يوسف يعقوب (٢٠١٤). التميز الإداري لعمداء كليات الجامعة المستنصرية، مجلة كلية الآداب، جامعة بغداد بالعراق، ع (١٠٩)، ٤٣٠-٤٥٠.
- 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 مديرى المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تميز الأداء فى إمارة الشارقة، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (٤٤)، ١٤٥-١٦١.
- ٩ الحريري، رافدہ 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) آثر الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء البنوك التجارية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاعمال ، 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 وتسخير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسطنطينة، قسطنطينة-الجزائر
- ١٥ الحسيناوي، اسحاق ناصر حسين، (٢٠١٩) التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز خصائص المنظمة المتعلم 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، النبهاوى، 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 الشمرى، سردم حمزة جاسم، البرزنجي، احمد محمد فهمي، الحيانى، بشير إسماعيل محمود، (٢٠١٧)المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الانشائية ، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٢ العدد ٣٥ ، العراق
- ١٨ ابو ردن ، ايمان ، عبد الرحمن ، احمد (٢٠٢٠) امكانية تبين مدخل التراصف الاستراتيجي وفقاً لابعاد نموذج ليقت ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء اقسام والشعب في كلية النسور الجامعه ، بحث منشور في جامعة تكريت/ كلية الادارة 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 .

ثانياً : 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 Système d'Information hospitalier, 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.